

CHƯƠNG 4

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

(PHÂN TÍCH NGOẠI VI)



I. KHÁI NIỆM



I.1 Khái niệm

Môi trường là toàn bộ những yếu tố tác động và ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Phân tích môi trường nhằm xác định **cơ hội & đe dọa** của doanh nghiệp, môi trường bên ngoài thường chia làm 2 lớp chính :

- ❖ Môi trường vĩ mô (MT tổng quát, MT chung)
- ❖ Môi trường vi mô (MT cạnh tranh, MT đặc thù)

I. KHÁI NIỆM



MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Tác động **lâu dài**, Ảnh hưởng đến tính chất và đặc điểm của môi trường vi mô

MÔI TRƯỜNG VI MÔ

Tác động mang tính **đặc thù** của ngành công nghiệp và hình thành tính chất **cạnh tranh** của từng ngành

I. KHÁI NIỆM



1.2 Phương pháp nghiên cứu

- ❖ ***Yếu tố tác động*** : số lượng các yếu tố
- ❖ ***Mức độ tác động*** : mạnh, yếu, nhanh, chậm
- ❖ ***Xu hướng tác động*** : tương lai
- ❖ ***Ảnh hưởng*** : tích cực, tiêu cực
- ❖ ***Lượng giá các yếu tố*** : đo lường & đánh giá thông qua một thang điểm nhất định để tìm ra cơ hội và đe dọa

I. KHÁI NIỆM



Cơ hội ?

Đe dọa ?

I. KHÁI NIỆM



Rà soát

Nhận dạng sớm những tín hiệu của những thay đổi của môi trường và những xu thế của nó.

Theo dõi Giám sát

Khám phá những ý nghĩa thông qua những quan sát thường xuyên liên tục về những thay đổi của môi trường và những xu thế của nó.

Dự báo

Phát triển những dự báo về những kết cục có thể tiên liệu dựa trên những thay đổi và những xu hướng được theo dõi, giám sát.

Đánh giá

Xác định thời điểm và tầm quan trọng của những thay đổi và những xu hướng của môi trường cho các chiến lược của công ty và cho việc quản lý

II. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

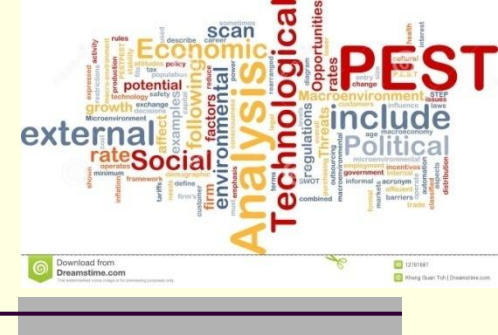


- ❖ Nghiên cứu môi trường vĩ mô cho thấy các yếu tố tác động và ảnh hưởng đến môi trường hoạt động trên các khía cạnh kinh tế chính trị, xã hội, tự nhiên và công nghệ.
- ❖ Phát hiện các **xu thế vận động** và phát triển của các yếu tố vĩ mô
- ❖ Đo lường và lượng hoá các cơ hội và đe dọa trên tầm vĩ mô

- ❖ Tốc độ phát triển, GDP, cơ cấu nền kinh tế, chính sách phát triển, Thu chi ngân sách ...
- ❖ Thu nhập và khả năng thanh toán của người dân
- ❖ Lãi suất & chính sách tài chính, Cán cân thanh toán
- ❖ Lạm phát hay giảm phát
- ❖ Hệ thống thuế, mức thuế
- ❖ Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân, tích lũy của doanh nghiệp ...

- ❖ Hệ thống chính trị, xu hướng đối ngoại
- ❖ Chính phủ, hiệu năng hành chính công, thủ tục hành chính , chính sách phát triển ...
- ❖ Luật pháp, hệ thống luật lệ (thuế, cạnh tranh, lao động ...)
- ❖ Quan hệ giữa các cấp chính quyền, quan hệ giữa chính quyền và doanh nghiệp ...
- ❖ Môi trường pháp lý trong kinh doanh, chấp hành pháp luật
- ❖ Quan điểm về phát triển, về tự do hóa ...

II. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ



II.3 Môi trường Xã hội

- ❖ Dân cư, tỉ lệ dân số, lứa tuổi, giới tính, tuổi thọ, thu nhập, nghề nghiệp ...
- ❖ Văn hoá, quan điểm thẩm mỹ, đạo đức
- ❖ Tôn giáo, giai cấp, lối sống
- ❖ Truyền thống, phong tục tập quán ...
- ❖ Trình độ học vấn,
- ❖ Phụ nữ trong lực lượng lao động
- ❖ Sự đa dạng của lực lượng lao động
- ❖ Những thay đổi trong xu thế nghề nghiệp
- ❖ ...

[illegible]

- ❖ Vị trí địa lý, giao thông vận tải
- ❖ Tài nguyên, khoáng sản và các yếu tố nguyên vật liệu
- ❖ Khí hậu, thời tiết ...
- ❖ Vấn đề ô nhiễm môi trường
- ❖ ...

II. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ



II.5 Môi trường Công nghệ kỹ thuật

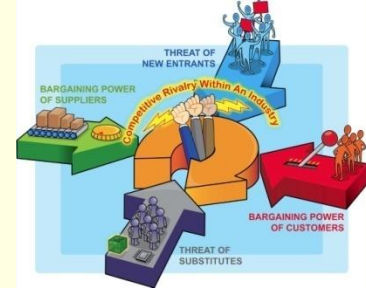
- ❖ Công nghệ & Đổi mới công nghệ sản xuất
- ❖ Sự xuất hiện của sản phẩm dịch vụ thay thế & sản phẩm mới
- ❖ Sự kết hợp công nghệ và xâm nhập công nghệ mới trong ngành sản xuất
- ❖ Trình độ tiếp nhận & vận hành ...

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ

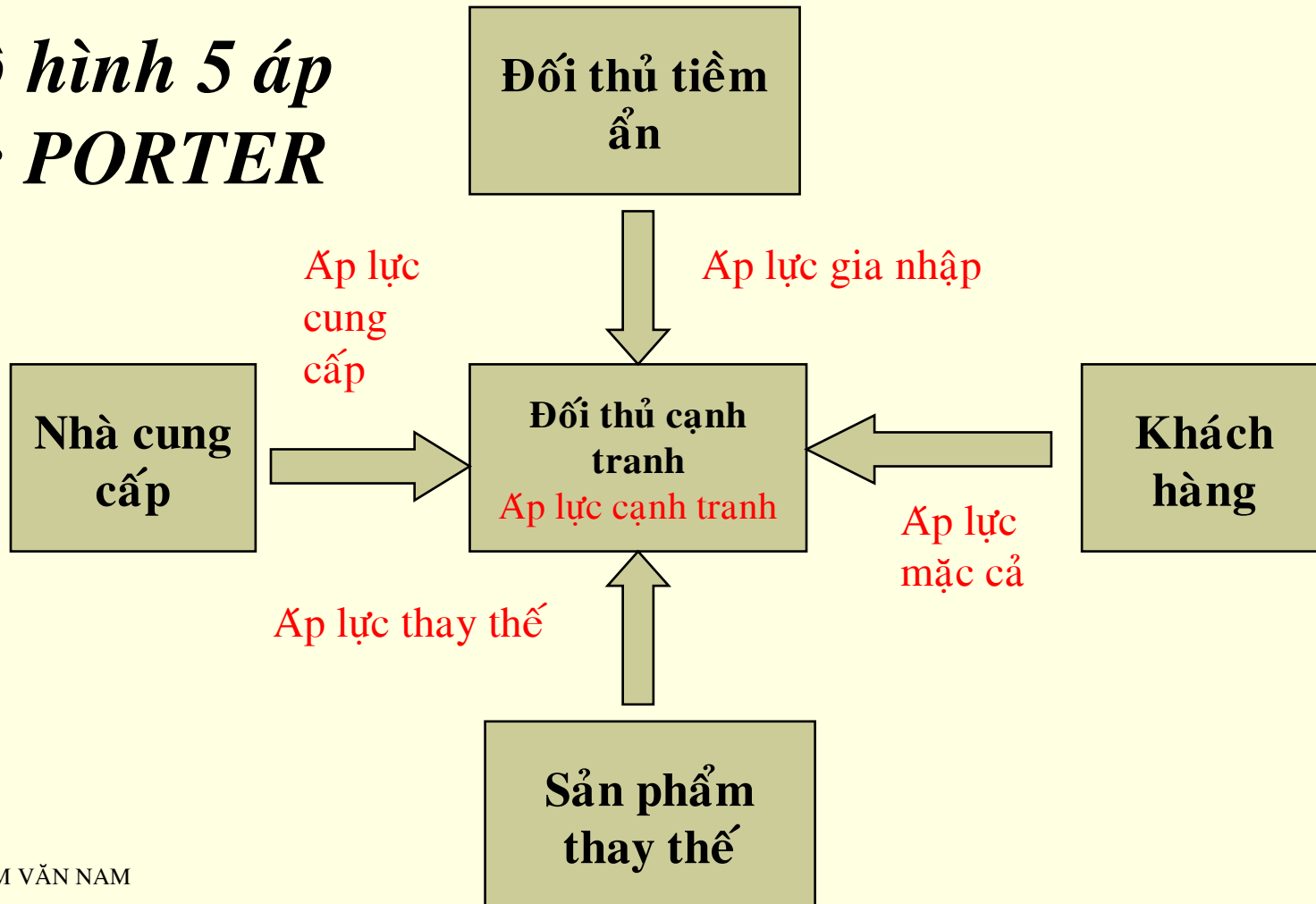


- ❖ Phân tích môi trường vi mô là phân tích các **yếu tố cạnh tranh**, gắn liền với **đặc trưng** hoạt động của ngành công nghiệp và của doanh nghiệp.
- ❖ Phân tích và lượng giá những tác động của các yếu tố cạnh tranh để đo lường áp lực và **đặc điểm cạnh tranh** của doanh nghiệp.
- ❖ Tìm các cơ hội và đe dọa tiềm vi mô

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



Mô hình 5 áp lực PORTER



II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



III.1 Đối thủ cạnh tranh

- ❖ Là những đối thủ trong ngành đang cạnh tranh với nhau. Tạo ra áp lực cạnh tranh
- ❖ Nghiên cứu đối thủ trong ngành là một yếu tố quan trọng để xác định cường độ và xu thế cạnh tranh.
- ❖ Mức độ cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



Các mục tiêu tương lai

Chiến lược hiện tại

Các giả định

Các khả năng

Phản ứng

- Những nhà cạnh tranh của chúng ta sẽ làm gì trong tương lai?
- Chúng ta có những lợi thế so với nhà cạnh tranh ở đâu?
- Điều này sẽ thay đổi quan hệ của chúng ta so với nhà cạnh tranh như thế nào?

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



III.2 Khách hàng

- ❖ Khách hàng là những người tiêu dùng và sử dụng sản phẩm dịch vụ.
- ❖ Tạo ra áp lực mặc cả, hướng vào 2 áp lực chính là áp lực giảm giá và áp lực nâng cao chất lượng dịch vụ.
- ❖ Áp lực mặc cả gia tăng phụ thuộc vào nhiều yếu tố

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



III.3 Nhà cung cấp

- ❖ Là những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (nguyên vật liệu, tài chính, nhân sự ...)
- ❖ Tạo ra áp lực từ nhà cung cấp, thường là áp lực về giá cung ứng hay chất lượng hay phương thức thanh toán ...
- ❖ Quyền lực nhà cung ứng phụ thuộc vào nhiều tác động

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



III.4 Đối thủ tiềm ẩn

- ❖ Đối thủ tiềm ẩn là những doanh nghiệp đang tìm cách xâm nhập vào thị trường. Các đối thủ tiềm ẩn xuất hiện làm thay đổi áp lực và bản đồ cạnh tranh.
- ❖ Nguy cơ xâm nhập thị trường phụ thuộc vào các **rào cản gia nhập** có ở thị trường
- ❖ Tạo ra áp lực gia nhập

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



Các rào cản gia nhập

- ❖ Khác biệt hoá sản phẩm
- ❖ Lợi thế về qui mô
- ❖ Chi phí chuyển đổi của khách hàng
- ❖ Khả năng tiếp cận kênh phân phối
- ❖ Áp lực về vốn
- ❖ Chính sách nhà nước
- ❖ Đường cong kinh nghiệm
- ❖ Vấn đề cung ứng hay sở hữu ...

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ



III.5 Sản phẩm thay thế

- ❖ Những sản phẩm có khả năng thay thế sản phẩm của các doanh nghiệp cạnh tranh.
- ❖ Tạo ra áp lực thay thế, thường theo 2 hướng
 1. Thay thế bằng giá rẻ
 2. Thay thế bằng cường độ cạnh tranh, chất lượng và giá

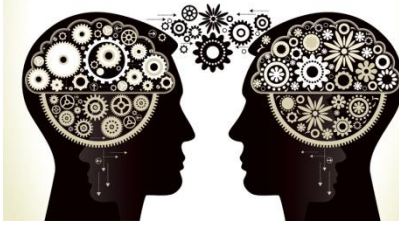
IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG



IV.1 Đánh giá các yếu tố môi trường

Liệt kê các yếu tố	Mức quan trọng đối với ngành sản xuất	Tác động đến doanh nghiệp	Tính chất 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 MÔI TRƯỜNG



IV.2 Ma trận yếu tố bên ngoài

(EFE = External Factor Evaluation)

- Ma trận dùng đánh giá mức độ thích nghi với môi trường bên ngoài của doanh nghiệp
- Kết quả
 - ❖ Điểm < 2,5 : Phản ứng kém
 - ❖ Điểm = 2,5 : Trung bình
 - ❖ Điểm > 2,5 : phản ứng tốt

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG



Yếu tố quan trọng	Trọng số	Phản ứng	Giá trị
(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Chính sách môi</i>	0,2	3	0,6
<i>Tỷ giá</i>	0,1	4	0,4
...	...	...	...
Tổng cộng	1,00		

IV. LƯỢNG GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG



- (1) : Liệt kê các yếu tố quan trọng của môi trường
- (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) : Phản ứng : rất tốt : 4 đ; tốt : 3 đ; tb : 2đ; kém : 1đ
- (4) = (2)*(3) và cộng dồn lại