

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Giảng viên: Dương Thị Hoài Nhung, MBA

**Khoa quản trị kinh doanh
Đại học Ngoại Thương**

Email: nhungdth@ftu.edu.vn

Mobile: 0985 867 488



Làm thế nào phân tích môi trường kinh doanh?

Các bước	Kỹ thuật	Kết quả
1. Phân tích các nhân tố tác động đến môi trường chung (vĩ mô)	<ul style="list-style-type: none">• Mô hình PEST(EL)• Mô hình kim cương của Porter• Mô hình SWOT	<ul style="list-style-type: none">• Xác định nhân tố quan trọng ảnh hưởng• Hiểu được mối quan hệ giữa các sự kiện• Xây dựng bảng đánh giá nhân tố bên ngoài (EFAS)• Xây dựng bảng đánh giá các nhân tố chiến lược (SFAS)

Bài 2: Phân tích môi trường vĩ mô (trong môi trường quốc tế)

- **Phần A: Môi trường kinh tế, chính trị và pháp luật**
- **Phần B: Môi trường Văn hóa-xã hội và công nghệ**
- **Phần C: Toàn cầu hóa**
- **Phần D: Các công cụ phân tích môi trường vĩ mô**

Phần D: Các công cụ phân tích môi trường vĩ mô

1. Mô hình PEST(EL)

2. Mô hình SWOT

- Xây dựng bảng đánh giá nhân tố bên ngoài (EFAS)
- Xây dựng bảng đánh giá các nhân tố chiến lược (SFAS)

3. Mô hình kim cương của Porter

1. Mô hình PEST(EL)

- Phân tích PEST(EL) là các tiếp cận chung khi xem xét môi trường vĩ mô
- P = Political (Chính trị)
- E = Economic (Kinh tế)
- S = Social-cultural (Xã hội)
- T = Technological (Công nghệ)
- E = Environment (Tự nhiên)
- L = Legislation (Pháp luật)

Phân tích PEST(EL)

P = Political and legal factors

Hiệp định thương mại
Sự ổn định về chính trị
Cơ chế quản lý



E = Economic factors

Tỷ lệ lãi suất
Xu hướng phát triển KT
Lạm phát
Thu nhập khả dụng
Tỷ giá hối đoái



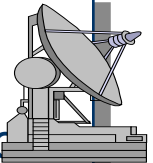
S = Socio-cultural factors

Trình độ giáo dục
Nhân khẩu học
Quan điểm về công việc,
hành vi mua sắm, ...



T = Technology factors

Nghiên cứu & phát triển
Sự chuyển giao công nghệ
Xu hướng đổi mới & sáng tạo



E = Environment

Tình hình ô nhiễm môi trường
Nguồn tài nguyên TN
Khí hậu



L = Legislation

Luật thuế, luật lao động, luật
thương mại, ...
Ngành đoàn



2. Mô hình SWOT

Phân tích SWOT là việc phân tích các điểm mạnh và yếu hiện tại của DN đồng thời chỉ ra những cơ hội và thách thức mà DN có thể gặp phải do môi trường bên ngoài tác động.

SWOT- Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

Chiến lược= Cơ hội /khả năng

Cơ hội là những giá trị không có thực cho tới khi DN có thể vận dụng khả năng của mình để nắm bắt lấy cơ hội.

Phân tích SWOT

● Cơ hội

- 1 Thị phần;
- 2 Kinh nghiệm;
- 3 Sự phát triển công nghệ;
- 4 Phát triển của công nghệ;
- 5 Dòng sản phẩm mới
- 6 Chi phí thấp
- 7 Tốc độ tăng trưởng kinh tế;
- 8 Sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng; xã hội
- 9 Toàn cầu hóa
- 10 Sự yếu đi của đối thủ cạnh tranh

• Đe dọa

- 1 Sự bão hòa của thị trường
- 2 Sự thay đổi xu hướng của người tiêu dùng
- 3 Sự thay đổi/dịch chuyển về nhân khẩu học
- 4 Sự thiếu hụt của thị trường lao động tay nghề
- 5 Sự bất ổn/suy thoái KT
- 6 Sự gia tăng sức mạnh của đối thủ cạnh tranh
- 7 Sự thay đổi các điều luật
- 8 Áp lực từ các tổ chức
- 9 Sự bất ổn về chính trị
- 10 Sự thay đổi chính sách thương mại

SWOT Analysis

Some possible factors in a SWOT analysis

INTERNAL

Strengths

- Market dominance
- Core strengths
- Economies of scale
- Low-cost position
- Leadership and management skills
- Financial and cash resource
- Manufacturing ability and age of equipment
- Innovation processes and results
- Architecture network
- Differentiated products
- Product or service quality

Weaknesses

- Share weakness
- Few core strengths and low on key skills
- Old plant with higher costs than competition
- Weak finances and poor cash flow
- Management skills and leadership lacking
- Poor record on innovation and new ideas
- Weak organisation with poor architecture
- Low quality and reputation
- Products not differentiated and dependent on few products

EXTERNAL

Opportunities

- New markets and segments
- New products
- Diversification opportunities
- Market growth
- Competitor weakness
- Strategic space
- Demographic and social change
- Change in political or economic environment
- New takeover or partnership opportunities
- Economic upturn
- International growth

Threats

- New market entrants
- Increased competition
- Increased pressure from customers and suppliers
- Substitutes
- Low market growth
- Economic cycle downturn
- Technological threat
- Change in political or economic environment
- Demographic change
- New international barriers to trade

Xác định các nhân tố bên ngoài chiến lược

Ma trận đánh giá các yếu tố: sử dụng để xác định và phân tích tầm quan trọng của các yếu tố trong môi trường bên ngoài

Các nhân tố chiến lược bên ngoài (External strategic factors)- giúp chỉ ra xu hướng của môi trường, thường là các nhân tố được đánh giá có tầm quan trọng trung bình (a medium) cho tới cao (high) tác động tới tổ chức.

→ Using Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) matrix summarizes an organization's strategic factors

(Note: reading SFAS in **chapter 6 (p.222-233)**, Thomas L.Wheelen, J. David Hunger.(2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (12th ed). Pearson Education, Inc.

Ma trận đánh giá các yếu tố

FIGURE 4-2
Issues Priority
Matrix

		Probable Impact on Corporation		
		High	Medium	Low
Probability of Occurrence	High	High Priority	High Priority	Medium Priority
	Medium	High Priority	Medium Priority	Low Priority
	Low	Medium Priority	Low Priority	Low Priority

SOURCE: Reprinted from Long-Range Planning, Vol. 17, No. 3, 1984, Campbell, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" pp. 46. Copyright © 1984 with permission from Elsevier.

Bảng phân tích các nhân tố bên ngoài

TABLE 4-5

External Factor Analysis Summary (EFAS Table): Maytag as Example

External Factors		Weight		Rating		Weighted Score		Comments
		1	2		3		4	5
Opportunities								
■ Economic integration of European Community			.20		4.1		.82	Acquisition of Hoover
■ Demographics favor quality appliances			.10		5.0		.50	Maytag quality
■ Economic development of Asia			.05		1.0		.05	Low Maytag presence
■ Opening of Eastern Europe			.05		2.0		.10	Will take time
■ Trend to "Super Stores"			.10		1.8		.18	Maytag weak in this channel
Threats								
■ Increasing government regulations			.10		4.3		.43	Well positioned
■ Strong U.S. competition			.10		4.0		.40	Well positioned
■ Whirlpool and Electrolux strong globally			.15		3.0		.45	Hoover weak globally
■ New product advances			.05		1.2		.06	Questionable
■ Japanese appliance companies			.10		1.6		.16	Only Asian presence in Australia
Total Scores			<u>1.00</u>				<u>3.15</u>	

Internal Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments	
	1	2	3	4	5
Strengths					
S1 Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success	
S2 Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances	
S3 Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories	
S4 Employee relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating	
S5 Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners	
Weaknesses					
W1 Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products	
W2 Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers	
W3 Financial position	.15	2.0	.30	High debt load	
W4 Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia	
W5 Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now	
Total Scores	<u>1.00</u>		<u>3.05</u>		

External Strategic Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Comments
	1	2	3	4	5
Opportunities					
O1 Economic integration of European Community		.20	4.1	.82	Acquisition of Hoover
O2 Demographics favor quality appliances		.10	5.0	.50	Maytag quality
O3 Economic development of Asia		.05	1.0	.05	Low Maytag presence
O4 Opening of Eastern Europe		.05	2.0	.10	Will take time
O5 Trend to "Super Stores"		.10	1.8	.18	Maytag weak in this channel
Threats					
T1 Increasing government regulations		.10	4.3	.43	Well positioned
T2 Strong U.S. competition		.10	4.0	.40	Well positioned
T3 Whirlpool and Electrolux strong globally		.15	3.0	.45	Hoover weak globally
T4 New product advances		.05	1.2	.06	Questionable
T5 Japanese appliance companies		.10	1.6	.16	Only Asian presence is Australia
Total Scores		1.00		3.15	

	1	2	3	4	Duration	5	6
					I N T E R M E D I A T E		
Strategic Factors (Select the most important opportunities/threats from EFAS, Table 4-5 and the most important strengths and weaknesses from IFAS, Table 5-2)	Weight	Rating	Weighted Score		S H O R T	L O N G	Comments
S1 Quality Maytag culture (S)	.10	5.0	.50			X	Quality key to success
S5 Hoover's international orientation (S)	.10	2.8	.28	X	X		Name recognition
W3 Financial position (W)	.10	2.0	.20	X	X		High debt
W4 Global positioning (W)	.15	2.2	.33		X	X	Only in N.A., U.K., and Australia
O1 Economic integration of European Community (O)	.10	4.1	.41			X	Acquisition of Hoover
O2 Demographics favor quality (O)	.10	5.0	.50		X		Maytag quality
O5 Trend to super stores (O + T)	.10	1.8	.18	X			Weak in this channel
T3 Whirlpool and Electrolux (T)	.15	3.0	.45	X			Dominate industry
T5 Japanese appliance companies (T)	.10	1.6	.16			X	Asian presence
Total Scores	1.00		3.01				

Notes:

1. List each of the most important factors developed in your IFAS and EFAS Tables in Column 1.
2. Weight each factor from 1.0 (Most Important) to 0.0 (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. The total weights must sum to 1.00.
3. Rate each factor from 5.0 (Outstanding) to 1.0 (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. For duration in Column 5, check appropriate column (short term—less than 1 year; intermediate—1 to 3 years; long term—over 3 years).
6. Use Column 6 (comments) for rationale used for each factor.

Hạn chế của phân tích SWOT

- Liệt kê rất nhiều các yếu tố tác động
- Không có quy tắc cho việc đánh giá các yếu tố
- Hay sử dụng các từ và cụm từ trừu tượng
- Không có quy tắc chuẩn cho việc cho điểm số (đánh trọng số) hay đưa ra các quan điểm
- Nhiều khi các yếu tố chỉ ra không có liên quan đến việc thực thi chiến lược của TC

Tình huống

Ngành hàng không Mỹ vào năm 2004 (Robert M. Grant)

- **Câu hỏi thảo luận**

1/ Nhân tố môi trường vĩ mô nào đã tác động tới tình hình tài chính của ngành hàng không Mỹ trong suốt 20 năm qua?

Tình huống

Ngành hàng không Mỹ vào năm 2004 (Robert M. Grant)

- **Câu hỏi thảo luận**

3/ Cơ hội và thách thức gì mà ngành hàng không Mỹ đang phải đối mặt? Dựa vào việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành, hãy xác định nhân tố chiến lược ảnh hưởng tới ngành?

3. Mô hình kim cương của Porter

- **Mô hình kim cương của Porter** đưa ra các lý do tại sao một quốc gia có lợi thế cạnh tranh hơn các quốc gia khác, và tại sao một số ngành của quốc gia đó lại có lợi thế hơn ngành đó tại quốc gia khác.
- Lý thuyết này phân tích lý do mà một quốc gia lại có sự thành công trong một số ngành nhất định.



3. Mô hình kim cương của Porter

