

Môn học: **Quản trị học** 60 tiết

Giảng viên: Dương Thị Hoài Nhung (MBA)

Bộ môn: Quản trị học-nhân sự

Khoa Quản trị kinh doanh

ĐH Ngoại Thương

Email: nhungdth@ftu.edu.vn

Mobile phone: 0985867488



Mục tiêu của môn học

- Kiến thức cơ bản và cập nhật về quản trị.
- Kỹ năng giải quyết tình huống và ra quyết định.
- Kỹ năng phân tích doanh nghiệp & phân tích chiến lược.
- Kỹ năng làm việc nhóm và thuyết trình.

Bố cục môn học

1. Tổng quan về quản trị
2. Lịch sử phát triển của các học thuyết quản trị
3. Môi trường quản trị
4. Chức năng hoạch định
5. Quản trị chiến lược
6. Chức năng tổ chức
7. Chức năng lãnh đạo
8. Chức năng kiểm soát

Giáo trình



1. Quản trị học (Sách dịch từ cuốn Management 3rd E (2003) của Robbins, Bergman, Stagg and Coulter. NXB Prentice Hall).
2. Quản trị học – ĐH KTQD.
3. Lý thuyết quản trị kinh doanh – ĐH KTQD.
4. Những vấn đề cốt yếu của quản trị (Harold Koontz).
5. Quản trị học- Nguyễn Hải Sản- nxb TKê

Đánh giá kết thúc môn học

- Điểm chuyên cần: 10%
- Điểm trọng số (kiểm tra trình): 30 %
- Điểm bài thi cuối kỳ: 60%

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

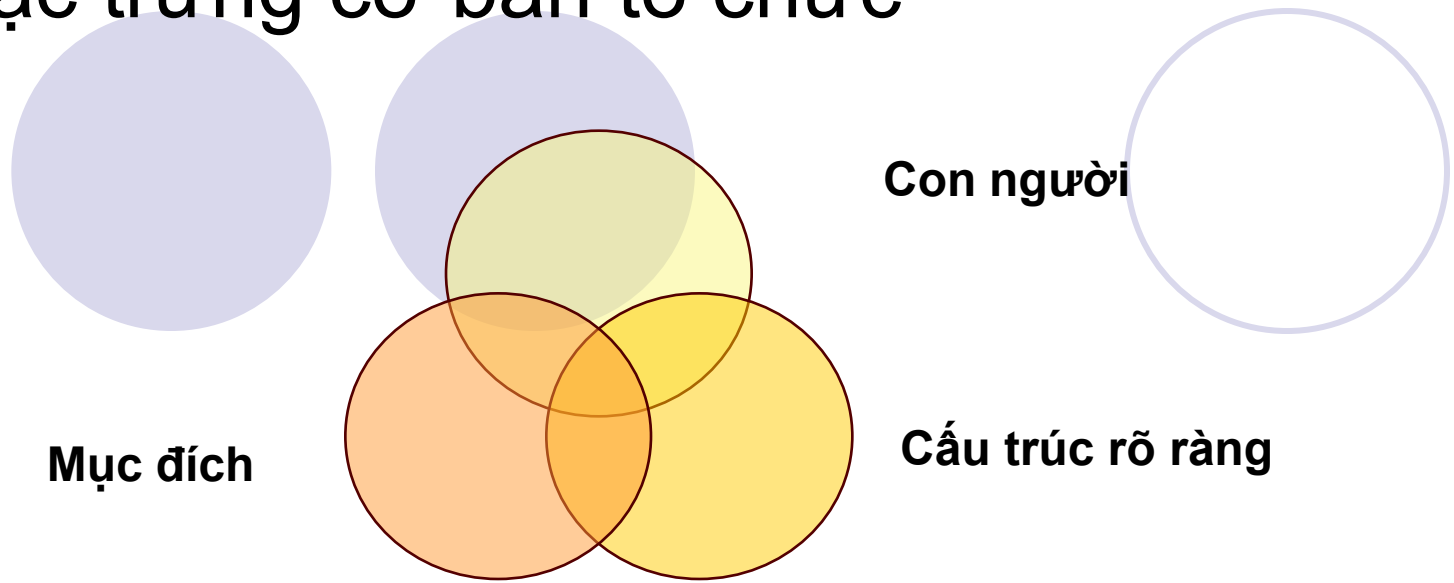
- I. Khái quát về tổ chức
- II. Khái niệm Quản trị
- III. Các chức năng quản trị
- IV. Nhà quản trị

I. KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC

1. Khái niệm:

- *Tổ chức là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung.*

2. Các đặc trưng cơ bản tổ chức



I. KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC

3. Lợi ích của tổ chức:

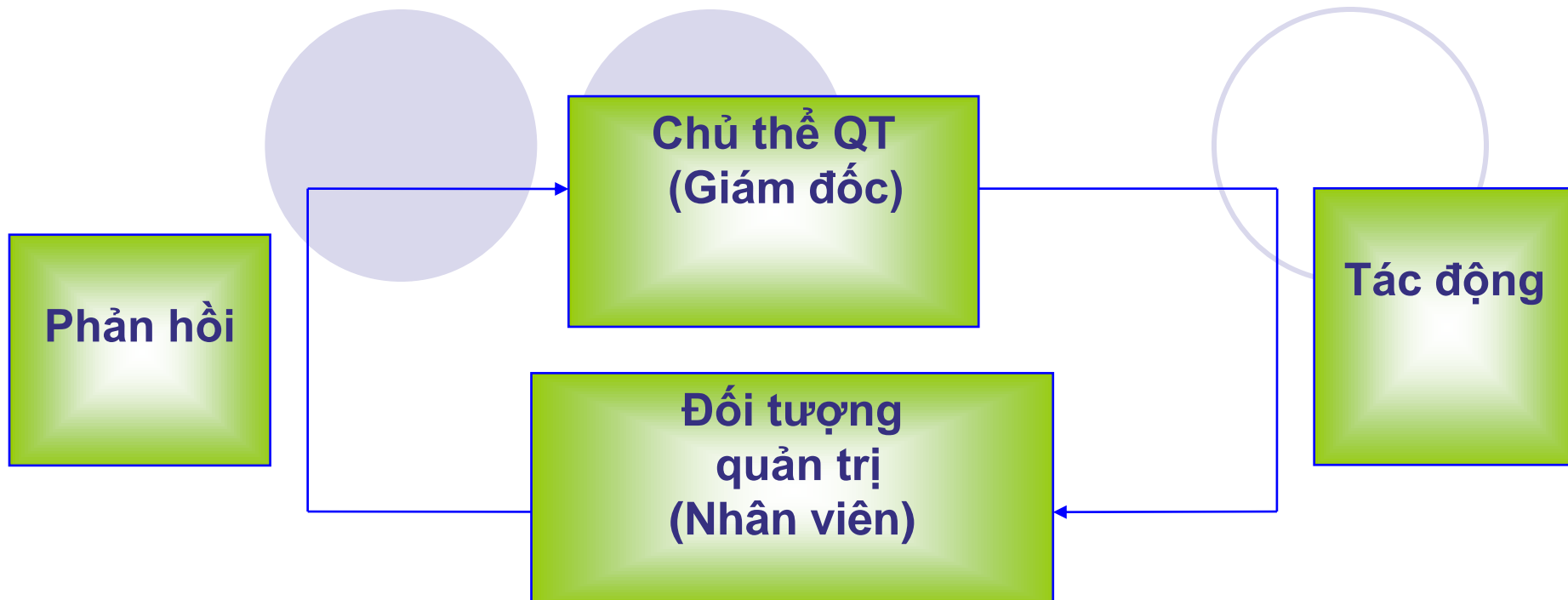
- Làm được những việc mà 1 cá nhân không thể làm được.
- Tạo được NSLĐ cao hơn hẳn so với lao động đơn lẻ.
- Tập hợp được nhiều người.

II. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

1. Định nghĩa 1:

Quản trị là quá trình tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

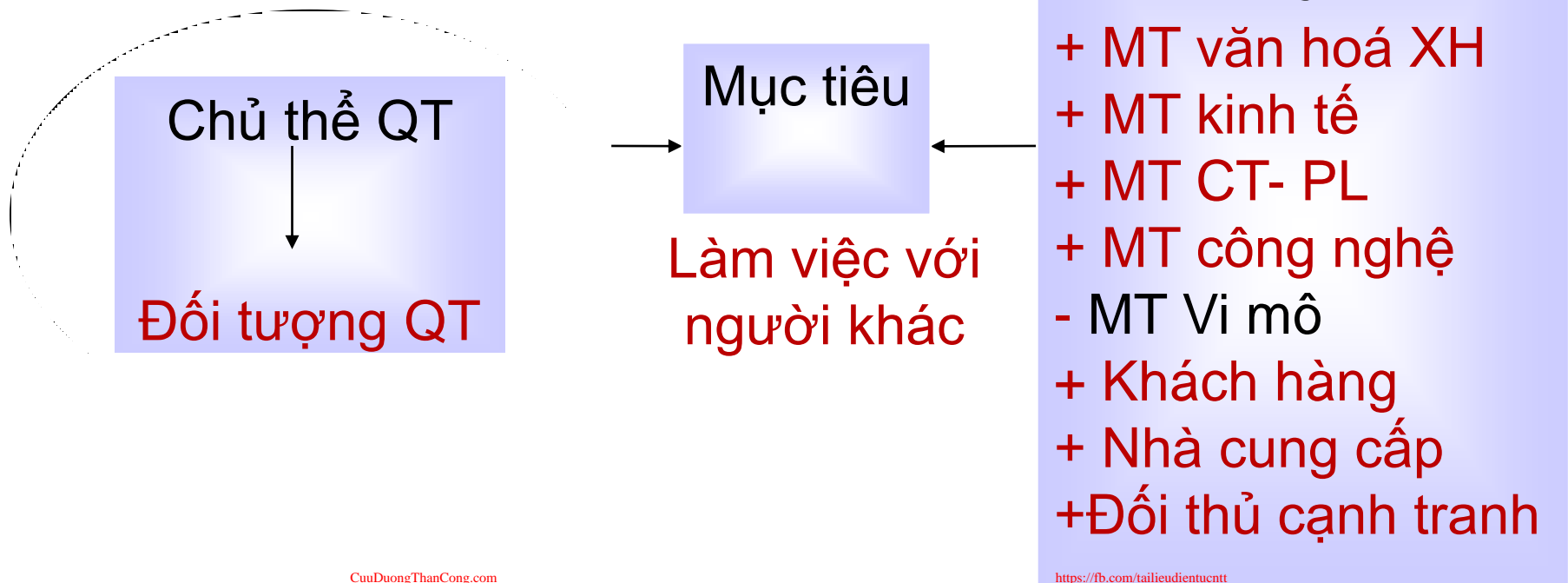
(Quản trị học – Đại học KTQD)



II. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

2. Định nghĩa 2

Quản trị là quá trình làm việc với và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.



II. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

3. Định nghĩa 3

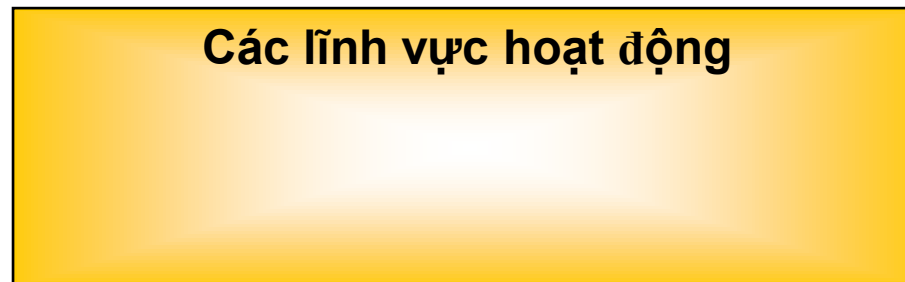
- Định nghĩa 3: *Quản trị là quá trình điều phối các công việc để chúng có thể hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất, bằng và thông qua người khác.*
- *Quản trị là **một quá trình***
- **Hiệu suất (efficiency)**: thể hiện mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra (**phương tiện**)
 - Hiệu suất là “**làm đúng cách**”, liên quan đến các phương tiện dùng để thực hiện công việc
- **Hiệu quả (effectiveness)**: việc thực hiện công việc để đạt được **mục tiêu** của tổ chức.
 - Hiệu quả là “**làm đúng việc**”, liên quan đến kết quả cuối cùng (mục tiêu)

II. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

- **Kết luận**
- **Điểm giống nhau**
 - + Quản trị phải là một quá trình
 - + Quản trị là làm việc với con người
 - + Quản trị hướng tới mục tiêu của tổ chức
- **Điểm khác nhau**
 - + Định nghĩa 1:
 - + Định nghĩa 2:
 - + Định nghĩa 3:

III. Các chức năng quản trị

1.Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức



**Quản trị tài
chính**

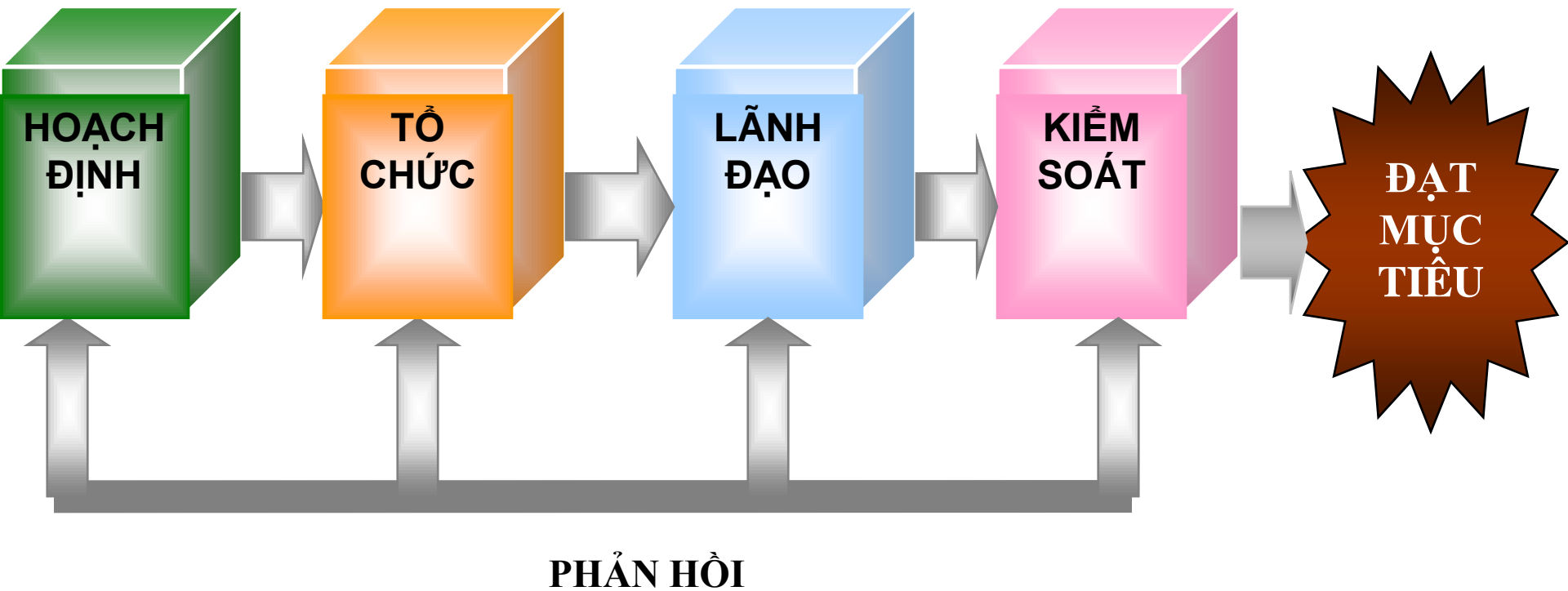
**Quản trị sản
xuất**

**Quản trị
Marketing**

**Quản trị nguồn
nhân lực**

III. Các chức năng quản trị

2. Theo quá trình quản trị



III. Các chức năng quản trị

2. Theo quá trình quản trị

- ***Chức năng hoạch định***
- ***Chức năng tổ chức***
- ***Chức năng lãnh đạo***
- ***Chức năng kiểm soát***

IV. NHÀ QUẢN TRỊ

1. Các cấp quản trị trong tổ chức

➤ Nhà quản trị (Managers):

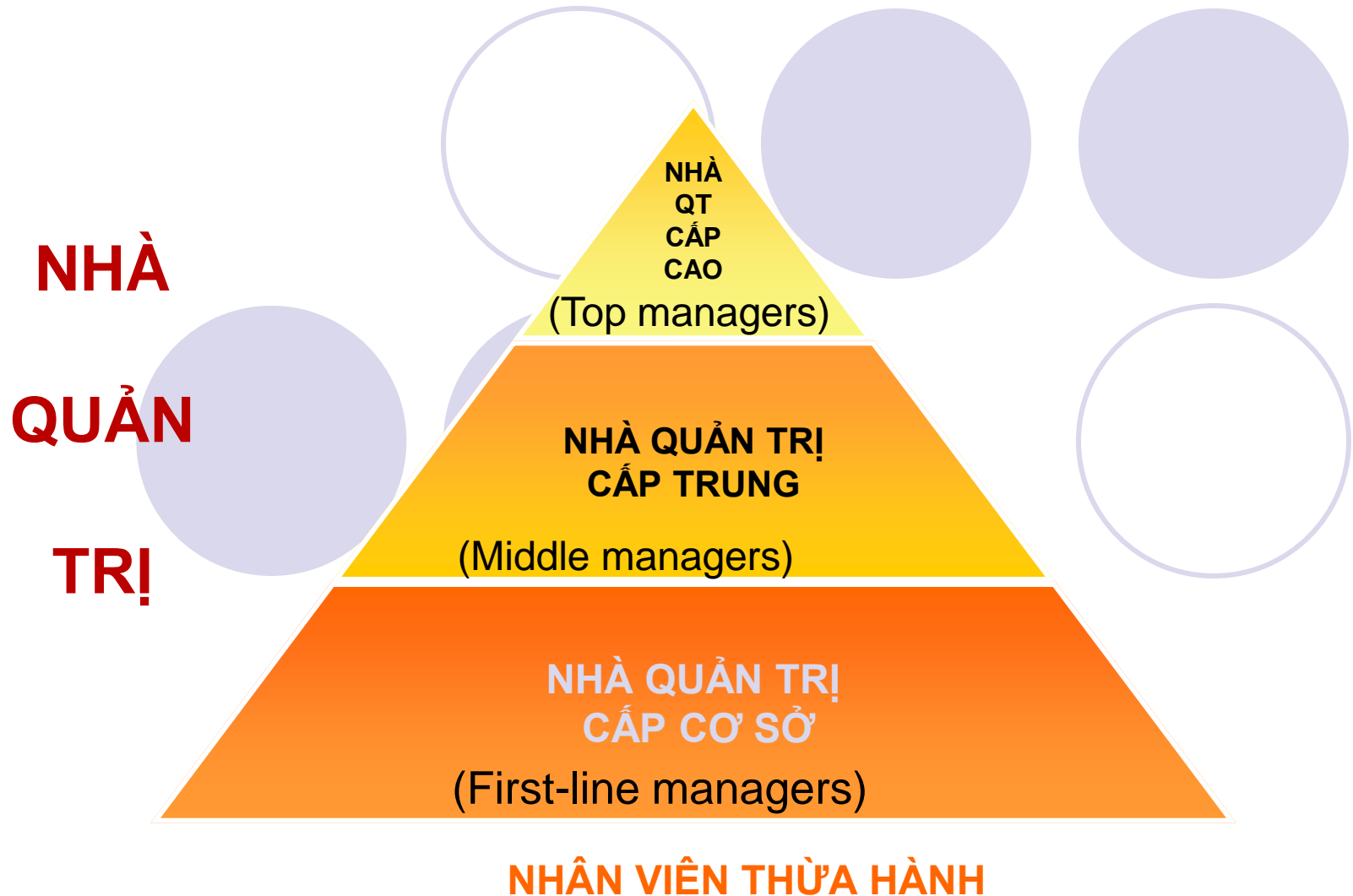


➤ Nhân viên thừa hành (Non-managerial employees):



IV. NHÀ QUẢN TRỊ

1. Các cấp quản trị trong tổ chức



➤ **QTV cấp cơ sở** (First-line managers):

- Lập kế hoạch chi tiết và kế hoạch ngắn hạn.
- Phân công nhiệm vụ cụ thể.
- Quan sát hoạt động của cấp dưới.
- Giám sát các công việc hàng ngày.
- Đánh giá thành tích cấp dưới.
- Duy trì mối quan hệ mật thiết với nhân viên thừa hành.

➤ QTV cấp trung (Middle managers)

- Lập kế hoạch trung hạn và chuẩn bị cho kế hoạch dài hạn để các quản trị viên cấp cao xem xét.
- Điều phối hoạt động của bộ phận mình phụ trách:
 - + Thiết lập chính sách bộ phận.
 - + Xem xét các báo cáo hàng ngày, hàng tuần về tình hình sản xuất và kinh doanh.
 - + Bàn bạc với các nhà quản trị cấp dưới vấn đề sản xuất, nhân sự, bán hàng,....
 - + Tham gia vào quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự.



QTV cấp cao (Top managers)

- Phát triển và xem xét các kế hoạch và chiến lược dài hạn.
- Điều phối hoạt động và đảm bảo sự hợp tác giữa các bộ phận.
- Đánh giá tổng quát tình hình hoạt động của các bộ phận khác nhau.
- Tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân sự chủ chốt của công ty.
- Thảo luận và bàn bạc với các quản trị viên cấp dưới về các vấn đề chung.

III. NHÀ QUẢN TRỊ

2. Các kỹ năng của nhà quản trị

➤ Nhóm kỹ năng chuyên môn
(Technical skills)



➤ Nhóm kỹ năng quan hệ với
con người và giao tiếp
(Human & communication skills)



➤ Nhóm kỹ năng khái quát hóa:

(Conceptual skills)



2. Các kỹ năng của nhà quản trị

a. Nhóm kỹ năng chuyên môn (*Technical skills*)



- ✓ Kiến thức và kỹ năng đối với 1 lĩnh vực chuyên môn cụ thể.
- ✓ Khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng đó vào công việc quản trị.

2. Các kỹ năng của nhà quản trị

b. Nhóm kỹ năng quan hệ với con người và giao tiếp: (*Human & communication skills*)



- *Kỹ năng giao tiếp*

- ✓ Khả năng diễn đạt các ý tưởng bằng lời và hành động.
- ✓ Kỹ năng trình bày: viết và nói.
- ✓ Kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi.
- ✓ Có được sự tin nhiệm của đồng nghiệp và cấp dưới.

2. Các kỹ năng của nhà quản trị

➤ *Kỹ năng nhân sự*

- ✓ Đánh giá đúng và thấu hiểu con người.
- ✓ Khả năng dành quyền lực và tạo ảnh hưởng đến người khác (lãnh đạo, huấn luyện và cố vấn).
- ✓ Khả năng xây dựng mối quan hệ và làm việc theo nhóm.
- ✓ Giải quyết tốt các mâu thuẫn trong tập thể.
- ✓ Khả năng làm việc trong môi trường đa dạng.
- ✓ Động viên, khuyến khích người khác làm việc và sáng tạo.



2. Các kỹ năng của nhà quản trị



c. Nhóm kỹ năng khái quát hóa:
skills)

- ✓ Khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết các vấn đề.
- ✓ Khả năng thu thập và sử dụng các thông tin để giải quyết vấn đề.
- ✓ Có sự hiểu biết rõ về doanh nghiệp mình và ngành kinh doanh.
- ✓ Dự báo được những cơ hội và đe dọa đối với tổ chức để có phương án chủ động.

3. Vai trò của nhà quản trị :(*Henry Mintzberg*)

Nhà quản trị
- Vị thế - Quyền hạn - Nghiệp vụ



Vai trò liên kết con người
Nhà quản trị tác động qua lại với người khác như thế nào?
- Người đại diện - Người lãnh đạo - Trung tâm liên lạc



Vai trò thông tin
Nhà quản trị trao đổi và xử lý thông tin như thế nào?
- Người thu thập và thẩm định - Người truyền tin - Người phát ngôn



Vai trò quyết định

Nhà quản trị sử dụng thông tin trong quá trình ra quyết định ntn?

- Người khởi xướng - Người phân bổ nguồn lực
- Người xử lý xáo trộn - Người đàm phán

3. Vai trò của nhà quản trị :(*Henry Mintzberg*)

a. Vai trò liên kết con người

- ***Vai trò người đại diện*** có tính chất tượng trưng cho TC để thực hiện các nghi lễ, các cuộc tiếp xúc xã giao.
- ***Vai trò người lãnh đạo*** tác động lên các thành viên trong TC gồm tuyển dụng, đào tạo, khích lệ, kỷ luật nhân viên để đạt mục tiêu chung
- ***Vai trò người liên lạc*** phát triển hệ thống thu thập thông tin bên ngoài TC, tìm hiểu các cơ hội hoặc nguy cơ tác động ngoại vi của TC

3. Vai trò của nhà quản trị :(*Henry Mintzberg*)

- **b. Vai trò thông tin**
- ***Vai trò người thu thập và thẩm định thông tin:*** xem xét, phân tích bối cảnh TC để nhận ra những tin tức, hoạt động thuận lợi cho việc điều hành tốt hơn
- ***Vai trò người phổ biến thông tin:*** cho những người có liên quan bên trong TC
- ***Vai trò người phát ngôn:*** đưa những thông tin của TC ra bên ngoài giúp đối tác nắm vững tình hình trong quan hệ giao dịch phù hợp với mục tiêu của TC

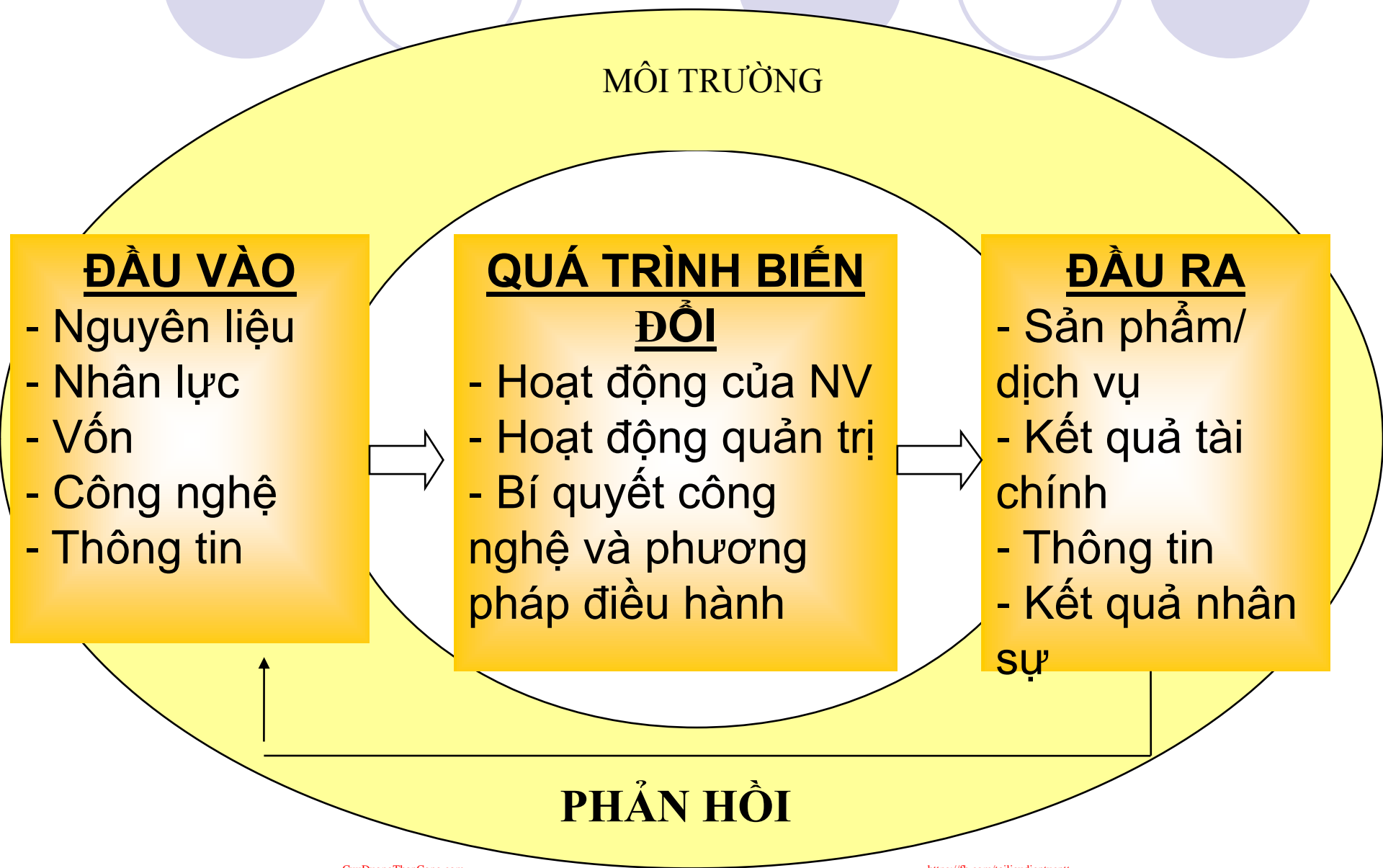
3. Vai trò của nhà quản trị :(*Henry Mintzberg*)

- **c. Vai trò ra quyết định**
- ***Vai trò người sáng tạo***: giúp cải tiến hoạt động của TC, bằng cách áp dụng kỹ thuật mới, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng
- ***Vai trò giải quyết các xáo trộn***: giúp đối phó với những sự cố bất ngờ nhằm đưa TC sớm trở lại ổn định
- ***Vai trò người phân phối nguồn lực*** giúp quyết định phải phân phối nguồn lực cho ai, khi nào, số lượng bao nhiêu.
- ***Vai trò nhà đàm phán*** trong quan hệ đối tác để có được những hợp đồng kinh tế, tạo công ăn việc làm cho nhân viên trong TC

4. Hệ thống quản trị

- **Hệ thống:** là tập hợp những phần tử (yếu tố) có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau được sắp xếp theo cách để tạo ra một tổng thể thống nhất
- **Hệ thống đóng:** là hệ thống không bị ảnh hưởng bởi môi trường và không tương tác với môi trường
- **Hệ thống mở:** là hệ thống tương tác một cách năng động với môi trường của chúng

4. Hệ thống quản trị



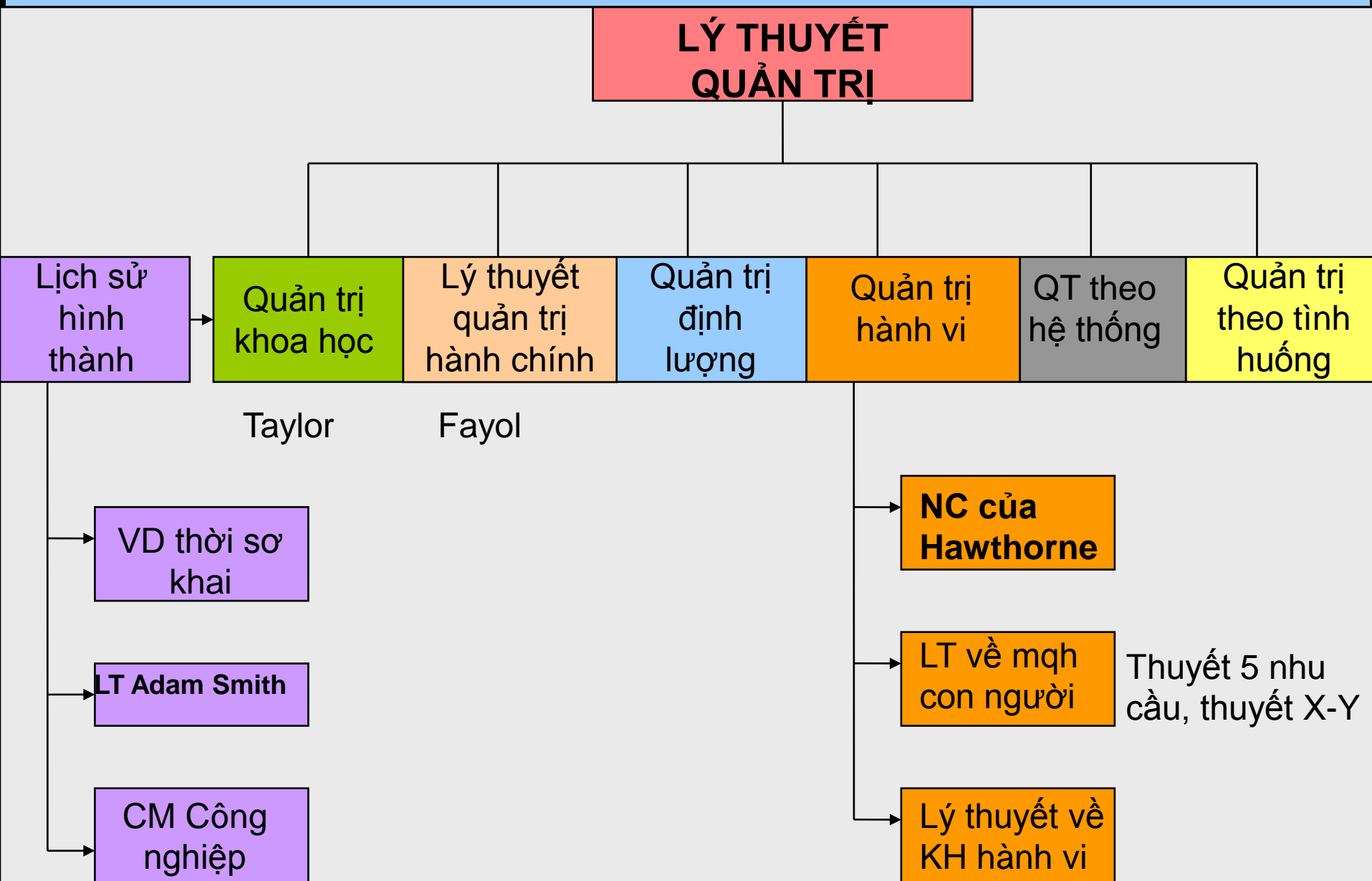
CHƯƠNG 2

LỊCH SỬ TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

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



HỆ THỐNG CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ



2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC:

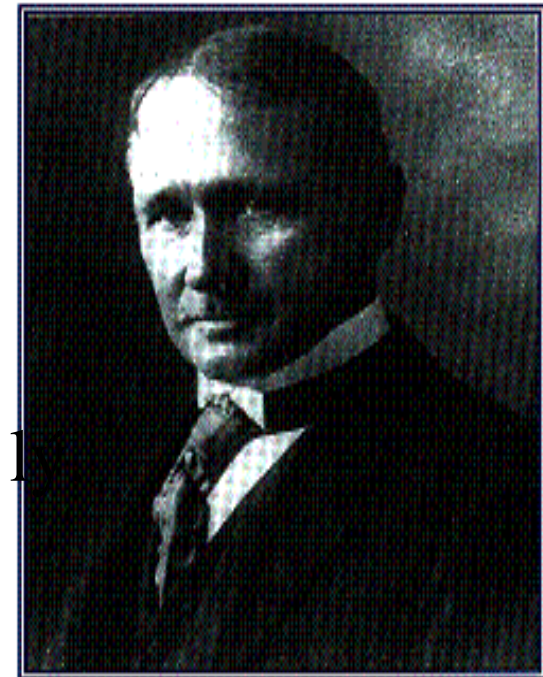
* Taylor (1856-1915):

Con người là cái máy phải hành động, tuân thủ nghiêm ngặt theo chỉ dẫn, quản lý của đốc công.

➤ *Bản chất con người:* lười biếng, luôn trốn việc khi có thể.

➤ *Ông chủ trương:*

- Chia nhỏ công việc ra những công đoạn.
- Tổ chức sản xuất theo dây chuyền.
- Cải tiến công cụ và tổ chức lao động hợp lý.
- Đưa ra định mức LĐ để nâng cao NSLĐ.



2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC

Taylor đề ra 4 nguyên tắc quản trị:

- *Chủ phải thạo việc:* nhà quản lý, đốc công phải thành thạo công việc quản lý có khoa học.
- *Lựa chọn, huấn luyện và đào tạo* người lao động theo hướng *chuyên môn hóa* để đảm nhận công việc.
- *Chủ phải gương mẫu và hợp tác:* tác phong làm việc công nghiệp khẩn trương, khoa học, hiệu quả.
- Phân chia công bằng công việc và trách nhiệm; *Đề cao kỷ luật*, kèm theo *khuyến khích xứng đáng*.

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC

* Taylor (1856-1915)

➤ Ưu điểm:

- Cải thiện NSLĐ.
- Thúc đẩy ứng dụng phân tích công việc 1 cách khoa học.
- Phát triển trả lương theo thành tích.

➤ Hạn chế:

- Giả thiết về động cơ quá đơn giản: “tiền”.
- Coi con người như máy móc.
- Không quan tâm đến mối quan hệ tổ chức và môi trường.

3. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841-1925):

Fayol là người đầu tiên nghiên cứu và đưa ra *5 chức năng* của quản trị:

- + Kế hoạch.
- + Tổ chức.
- + Chỉ huy, lãnh đạo (điều hành).
- + Kiểm tra.
- + Điều chỉnh.



3. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* **Henry Fayol (1841-1925):**

- Tập trung trực tiếp vào tất cả các hoạt động của các nhà quản trị.
- Đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, quy chế lao động cụ thể, rõ ràng.
- Trọng tâm của lý thuyết quản trị kiểu hành chính là nhà quản trị.

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH

* Henry Fayol (1841-1925):

➤ *Ưu điểm:*

- Coi quản trị là 1 nghề.
- Giúp các nhà quản trị có cách nhìn bao quát về các hoạt động quản trị tổ chức.

➤ *Hạn chế:*

- Các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, hệ thống vẫn bị đóng kín.
- Quan điểm quản trị cứng rắn.

4. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

- Nội dung:

- + Trọng tâm chủ yếu để phục vụ cho việc ra quyết định
- + Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế
- + Sử dụng mô hình toán học để tìm ra các giải pháp tối ưu
- + Máy điện toán giữ vai trò rất quan trọng

➤ Ưu điểm:

- Phát triển các phương pháp toán để giải quyết các bài toán quản trị.
- Giúp nhà quản trị tìm ra các phương án tối ưu.

➤ Hạn chế:

- Không phải yếu tố nào cũng lượng hóa được.
- Việc xử lý các số liệu phức tạp.
- Các nhà quản trị khó tiếp cận vì mang tính kỹ thuật cao.
- Không phù hợp với các quyết định sáng tạo.

07/07/2020

5. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

a. Elton Mayo (1880 - 1949)

Một loạt những thí nghiệm được thực hiện tại Công ty Western Electric từ năm 1927 đến 1932

☐ Những nghiên cứu ở Hawthorne

✓ *Phòng ánh sáng bình thường*

✓ *Phòng ánh sáng mạnh*

✓ *Phòng ánh sáng trắng lóa*

✓ *Phòng ánh sáng như trăng mờ*



NSLĐ của công nhân thay đổi thế nào?

Kết quả ?

5. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

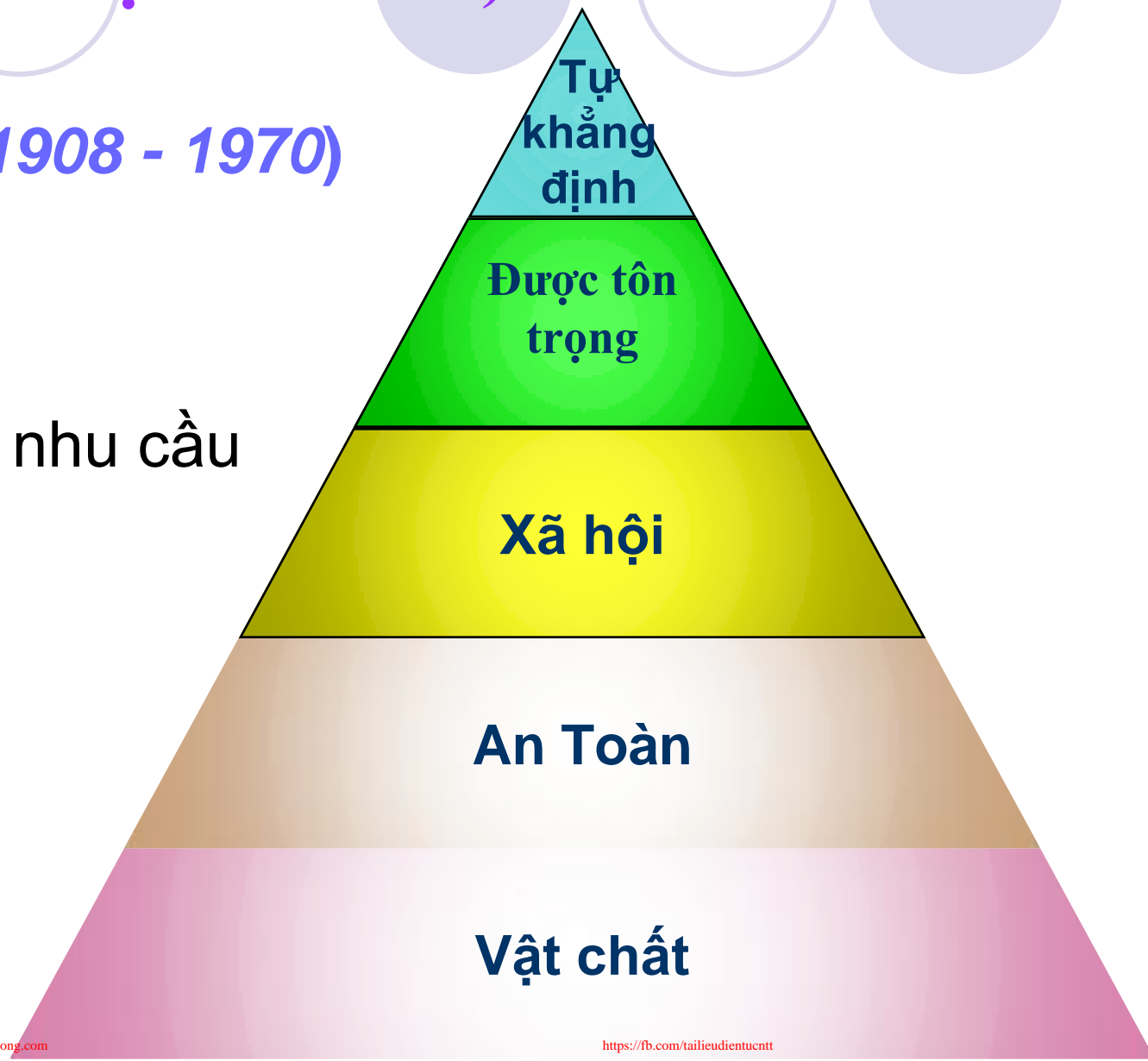
❑ *Hiệu ứng Hawthorne*

- ✓ Khi các nhà quản trị chú trọng đặc biệt đến công nhân, NSLĐ thay đổi bất kể điều kiện làm việc có thay đổi hay không.
- ✓ Làm tăng sự quan tâm đến nhân tố con người.
- ✓ Làm thay đổi quan điểm đương thời coi con người như máy móc.

6. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

b. A. Maslow (1908 - 1970)

Tháp 5 cấp bậc nhu cầu



6. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

c. D. Mc Gregor (1906 – 1964)

Thuyết X

- Con người không thích làm việc, ít khát vọng.
- Tìm cách trốn việc, lảng tránh công việc.
- Khi làm việc phải giám sát chặt chẽ.
- Con người muốn bị điều khiển.

10/23/2020

Thuyết Y

- Làm việc là 1 bản năng như vui chơi, giải trí.
- Mỗi người đều tự điều khiển, kiểm soát bản thân.
- Con người sẽ gắn bó với tổ chức nếu được khen ngợi, thưởng xứng đáng, kịp thời.
- Con người có óc sáng tạo, khéo léo.

44

6. LÝ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI (QUẢN TRỊ HÀNH VI)

c. D. Mc Gregor (1906 – 1964)

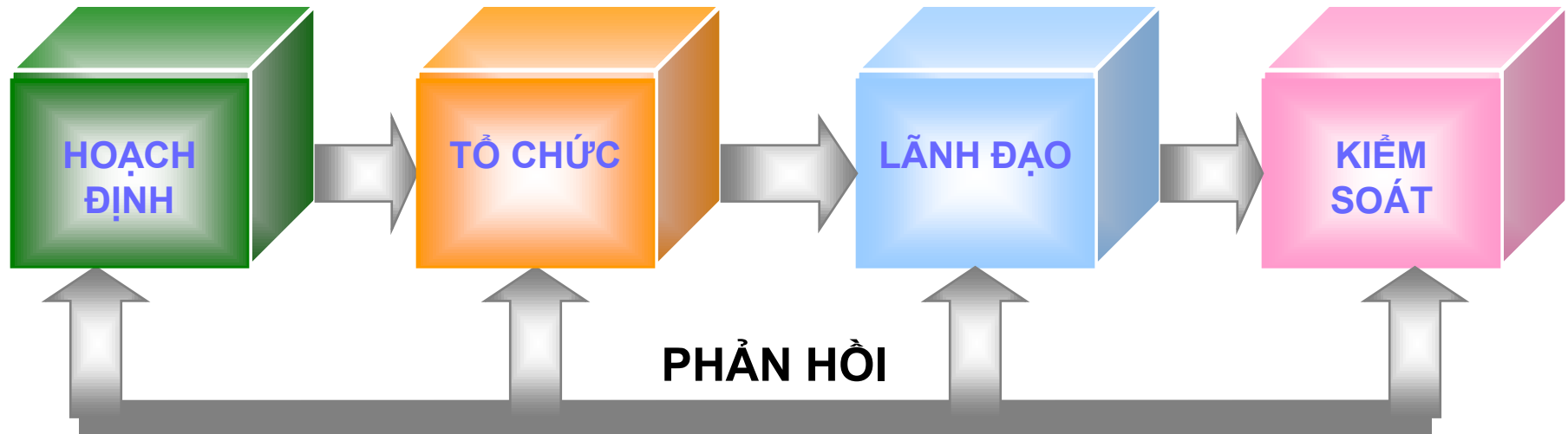
➤ **Ưu điểm:**

- Rất chú trọng tới con người cả về vật chất và tinh thần.
- Các nhà lãnh đạo phải nắm bắt tâm lý nhân viên.
- Tập thể có tác động rất lớn đến người lao động.

➤ **Hạn chế:**

- Quá chú trọng đến yếu tố tình cảm.
- Quan niệm đơn giản : khi nhân viên hạnh phúc, NSLĐ sẽ cao hơn.

7. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ TIỀN TRÌNH



8. QUẢN TRỊ THEO TÌNH HUỐNG

➤ Ưu điểm:

- ❑ Xác định các biến tình huống quan trọng.
- ❑ Quản lý phải linh hoạt, không dùng 1 phương pháp để quản lý tất cả các vấn đề.

➤ Hạn chế:

- ❑ Không thể xác định được tất cả các biến tình huống quan trọng.
- ❑ Không có 1 nguyên lý chung khái quát.

CHƯƠNG 3

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Giảng viên: Dương Thị Hoài Nhung (MBA)
Bộ môn: Quản trị học-nhân sự
Khoa Quản trị kinh doanh
ĐH Ngoại Thương

Email: nhungdth@ftu.edu.vn
Mobile phone: 0985867488



CHƯƠNG II: MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Môi trường bên trong
(Văn hóa doanh nghiệp)

Môi trường vi mô
(tác nghiệp)

Môi trường vĩ mô
(tổng quát)

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

(Organisational/ Corporate Culture)

1. Khái niệm

- **Văn hoá:** là giá trị về vật chất và tinh thần do con người tạo ra qua quá trình tích lũy và hoàn thiện
- **Văn hoá doanh nghiệp:** là các **chuẩn mực hành vi** và **các giá trị được chia sẻ** giữa các thành viên trong tổ chức, có ảnh hưởng mạnh đến cách thức hành động của các thành viên trong TC đó.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

(Organisational/ Corporate Culture)

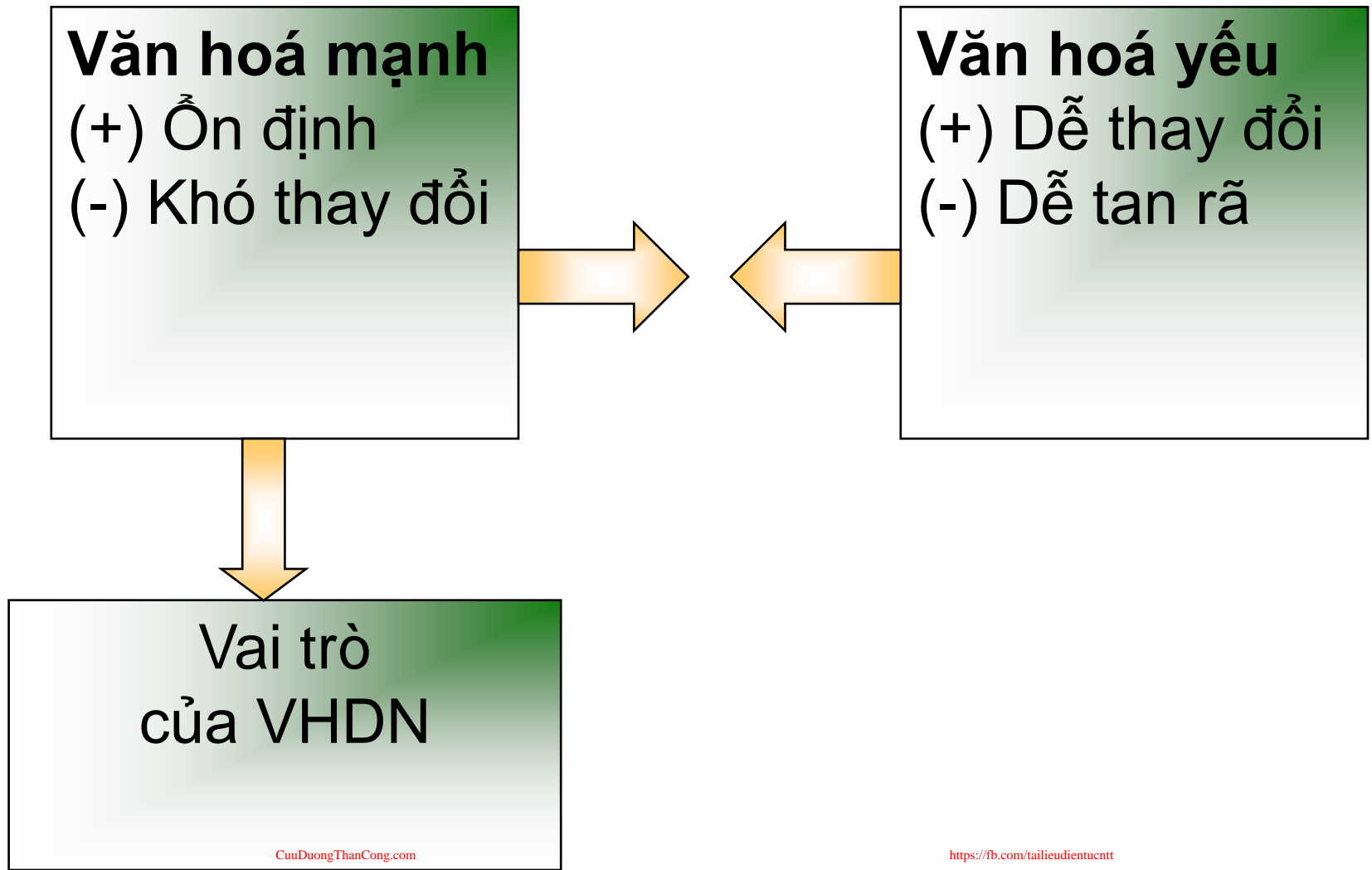
1. Khái niệm

- **Chuẩn mực hành vi:** cách thức hành động chung.
- **Các giá trị được chia sẻ:**
 - Là những mối quan tâm chung
 - Phải được chia sẻ rộng rãi giữa các thành viên
 - Rất khó thay đổi

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

(Organisational/ Corporate Culture)

2. Văn hoá mạnh và văn hoá yếu



❖ Vai trò của văn hoá doanh nghiệp

➤ VHĐN và hiệu quả lãnh đạo

- Điều phối và kiểm soát hành vi của NV
- Tạo động lực và gắn bó lâu dài với TC
- Giải quyết VĐ xung đột quyền lợi cá nhân tập thể
- Tạo sự ổn định của TC

➤ VHĐN và lợi thế cạnh tranh

➤ VHĐN và hiệu quả kinh doanh

3. Ảnh hưởng của VHĐN đối với hoạt động quản trị

- **Hoạch định**

- + Mức độ rủi ro cần có trong các KH
- + Các KH nên được xây dựng bởi cá nhân hay nhóm
- + Mức độ kỹ lưỡng trong phân tích môi trường mà nhà QT cần

- **Tổ chức**

- + Mức độ tự chủ trong công việc của NV
- + Công việc được thực hiện theo nhóm hay cá nhân
- + Mức độ hợp tác giữa các nhà QT phòng ban

3. Ảnh hưởng của VHĐN đối với hoạt động quản trị

- Lãnh đạo

- + Mức độ quan tâm của nhà quản trị đến sự thoả mãn công việc của NV
- + Phong cách lãnh đạo nào phù hợp với DN
- + Sự bất đồng- dù mang tính xây dựng- có được chấp nhận?

- Kiểm soát

- + NV tự kiểm soát công việc hay áp đặt sự kiểm soát từ bên ngoài
- + Tiêu chí nào cần được chú trọng trong đánh giá thành tích
- + Hậu quả của việc chi tiêu vượt quá ngân sách



II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

1. Khách hàng (Customers)

Khách hàng có thể là những cá nhân hay tổ chức mua sản phẩm hay dịch vụ của DN

*** Sức ép:**

- Nhu cầu của KH có thể luôn thay đổi.
- KH mua số lượng lớn cần đủ cung và giảm giá.
- KH có thể sẽ chuyển sang mua SP của DN khác với chi phí thấp hơn, chất lượng tốt hơn.

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

2. Nhà cung cấp (Suppliers)

- Là các cá nhân hay tổ chức cung ứng: *các loại nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm, máy móc, vốn, lao động hay các dịch vụ (thông tin, quản lý, nghiên cứu thị trường,...)* cho DN.

● Sức ép:

Nhà cung cấp có *ưu thế* có thể tăng thêm lợi nhuận bằng cách nâng giá, giảm chất lượng hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm.



II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

● Sức ép của nhà cung cấp

- SP của nhà cung cấp có ít sản phẩm thay thế.
- SP của nhà cung cấp là quan trọng và cần thiết đối với DN.
- SP của nhà cung cấp có sự khác biệt so với các nhà cung cấp khác.
- Có rất ít các nhà cung cấp tương tự.
- Chi phí để chuyển sang nhà cung cấp khác là cao

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

3. Đối thủ cạnh tranh (*Competitors*)

- Là những tổ chức, cá nhân có khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu của DN với cùng 1 loại SP/DV và những SP/DV có khả năng *thay thế* SP/DV của DN.
- Tạo sức ép thông qua: giá cả, chất lượng, các DV kèm theo, phát triển SP mới,...

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

3. Đối thủ cạnh tranh (*Competitors*)

● **Sức ép:**

- *Đối thủ cạnh tranh hiện tại (trực tiếp và gián tiếp)*
- *Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: có khả năng gia nhập ngành*
- *Sản phẩm thay thế*

Rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn khi ra nhập ngành

- Yêu cầu về vốn đầu tư ban đầu cao.
- Sự khác biệt về SP
- Sự trung thành của khách hàng.
- Các chính sách của Chính phủ về ra nhập ngành.
- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao.
- Lợi thế kinh tế nhờ quy mô.
- Các DN trong ngành có lợi thế tuyệt đối về Chi phí.

Mức độ cạnh tranh giữa các DN trong ngành

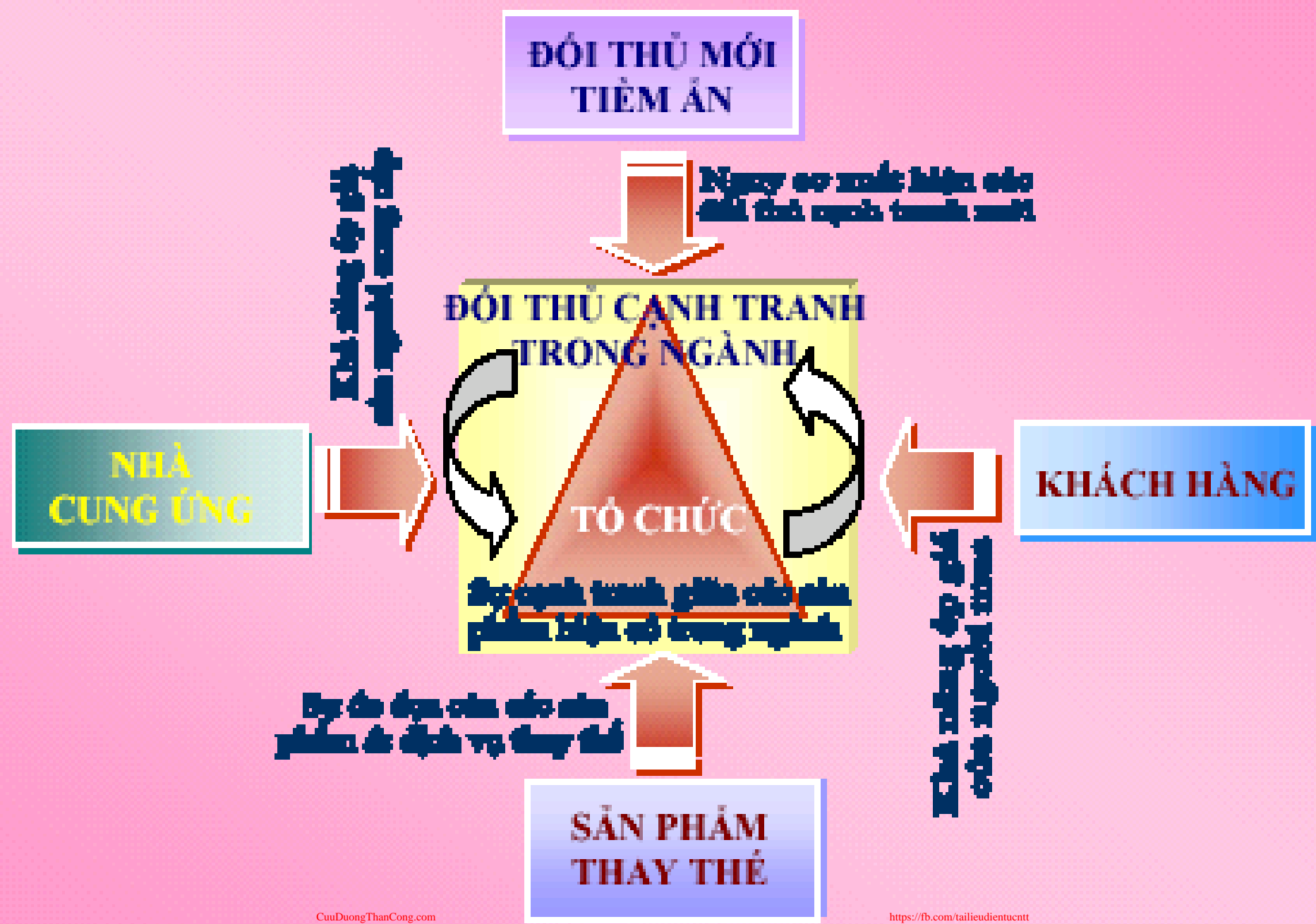
- Cấu trúc cạnh tranh của ngành: số lượng và quy mô.
- Tốc độ tăng trưởng ngành/ nhu cầu thấp
- Chi phí cố định và lưu kho cao.
- Sản phẩm không có sự khác biệt.
- Năng lực trong ngành dư thừa.

II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

4. Nhóm tạo sức ép

- Các nhóm tạo sức ép:
- + Tổ chức bảo vệ môi trường
- + Tổ chức công đoàn ...

● Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter



III. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (General Environment)

1. Môi trường kinh tế

- ✓ Sự tăng trưởng kinh tế
- ✓ Các chính sách kinh tế: Tỷ giá hối đoái, lãi suất cho vay, yếu tố lạm phát
- ✓ Cơ sở hạ tầng
- ✓ Khuynh hướng toàn cầu hoá
- **Tác động**
 - Nhu cầu
 - Mức cung

III. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (General Environment)

2. Môi trường chính trị- pháp luật

- Sự ổn định về chính trị.
- Thái độ của các quan chức CP đối với DN.
- Hệ thống pháp luật
- Chính sách thương mại

* Tác động

- Chính sách
- Chiến lược

III. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (General Environment)

3. Môi trường văn hoá- xã hội

- Các quan niệm về thẩm mỹ.
- Các tập tục truyền thống.
- Lối sống, nghề nghiệp
- Các hệ tư tưởng tôn giáo.
- Những quan tâm và ưu tiên của XH

➤ **Tác động:**

- Nhu cầu
- Chính sách nhân sự

III. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (General Environment)

4. Môi trường công nghệ

- Sự tiến bộ của Khoa học kỹ thuật.
- Các ứng dụng, công nghệ mới (dây chuyền sx, máy móc hiện đại, ...)

- **Tác động**

- Ảnh hưởng đến chất lượng và giá thành sản phẩm.
- Rút ngắn vòng đời SP và công nghệ
- Thay đổi nhu cầu về sản phẩm

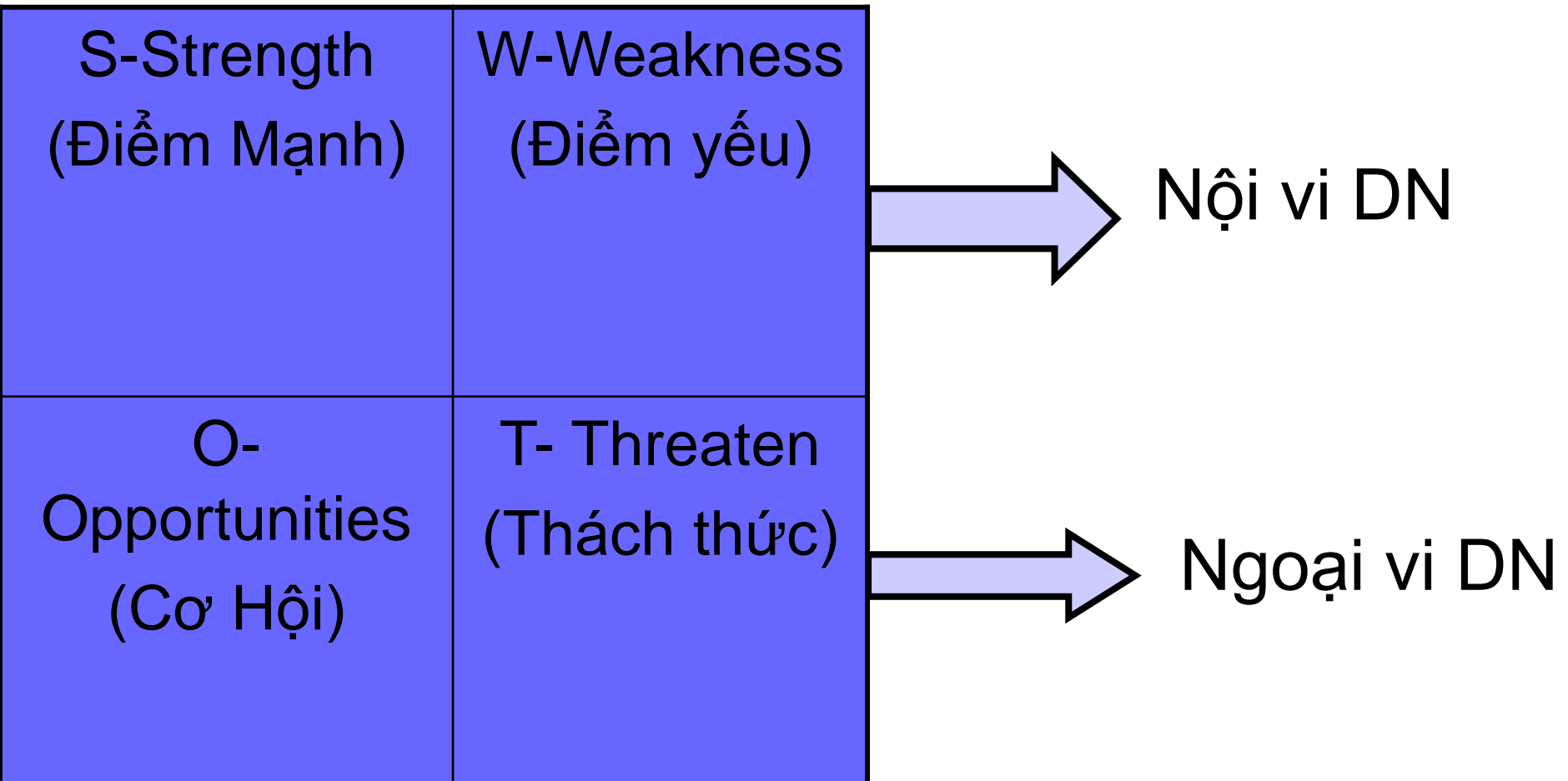
III. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (General Environment)

5. Môi trường nhân khẩu học

- Đặc điểm dân số
 - + Tuổi
 - + Giới
 - + Trình độ (tỷ lệ mù chữ/biết chữ)
 - + Khu vực địa lý
 - + Cấu trúc gia đình

- **Tác động**
- Nhu cầu
 - Mức cung
 - Chính sách nhân sự

Phân tích SWOT



S- Điểm mạnh (kể cả tiềm năng)

- Có nhiều tuyến sản phẩm/mặt hàng khác nhau?
- Bao quát trên thị trường rộng lớn hơn?
- Năng lực, trình độ sản xuất?
- Kỹ năng Marketing hay R&D tốt?
- Năng lực/ trình độ nhân sự?
- Uy tín nhãn hiệu
- Cơ cấu tổ chức công ty phù hợp?
- Kỹ năng xử lý những thay đổi mang tính chiến lược
- Những ưu thế tiềm năng khác?

W: Điểm yếu (kể cả tiềm năng)

- Các tuyến sản phẩm/mặt hàng hạn hẹp lỗi thời?
- Giá chi phí sản xuất tăng cao?
- Những cải tiến R&D đang suy thoái?
- Kế hoạch Marketing kém?
- Bố trí nhân sự không đầy đủ?
- Nhãn hiệu sản phẩm không ấn tượng/hiệu quả?
- Phát triển không định hướng
- Mâu thuẫn giữa các bộ phận
- Những điểm yếu khác?

O- Cơ hội (kể cả tiềm năng)

- Cơ hội mở rộng ngành kinh doanh chính?
- Cơ hội khai thác các phân khúc mới của thị trường?
- Cơ hội mở rộng quy mô sản phẩm?
- Đa dạng hóa ngành kinh doanh đang phát triển?
- Cơ hội mở rộng thị trường nước ngoài?
- Cơ hội giảm được tranh chấp với đối thủ?
- Cơ hội tìm kiếm thị trường tăng trưởng nhanh?
- Cơ hội đưa ra những nhãn hiệu mới vào lĩnh vực kinh doanh?
- Những cơ hội khác?

T- Thách thức (kể cả tiềm ẩn)

- Ngành kinh doanh chính đang bị cạnh tranh?
- Mức độ cạnh tranh trong nước và nước ngoài?
- Thị hiếu khách hàng thay đổi?
- Có những rào chắn khi thâm nhập thị trường?
- Sản phẩm mới và sản phẩm thay thế đang ồ ạt trên thị trường?
- Các hình thức cạnh tranh mới đang phát sinh?
- Cạnh tranh trong khu vực đang tăng?
- Những thay đổi ngoài các yếu tố kinh tế?
- Những nguy cơ tiềm ẩn khác?