

### Chương III

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH: XÁC ĐỊNH CƠ HỘI & NGUY CƠ



ThS. ĐOÀN XUÂN HẬU

### NỘI DUNG

- Khái niệm, đặc điểm của môi trường kinh doanh
- Phân tích môi trường vĩ mô
- Phân tích môi trường ngành kinh doanh
  - Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh
  - Các nhóm chiến lược trong ngành
  - Chu kỳ của ngành kinh doanh
- ⇒ Tổng hợp môi trường kinh doanh
- ⇒ SWOT

### MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

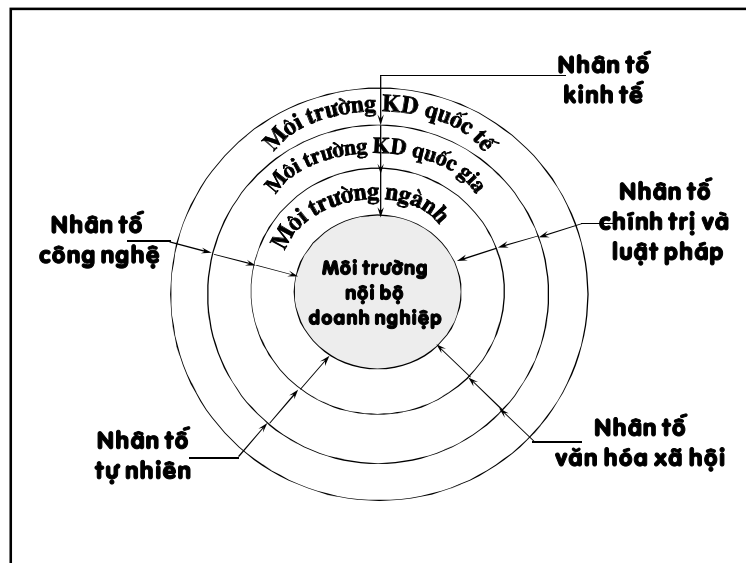
Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan và chủ quan, có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

#### ĐẶC ĐIỂM CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

1. MTKD tồn tại tất yếu khách quan
2. MTKD có tính tổng hợp
3. MTKD có tính đa dạng
4. MTKD có tính động
5. MTKD có tính phức tạp
6. MTKD có tính hệ thống

### Các yếu tố cơ bản của MTKD

- ☞ Yếu tố về kinh tế
- ☞ Yếu tố chính trị và luật pháp
- ☞ Yếu tố công nghệ
- ☞ Yếu tố văn hóa xã hội
- ☞ Yếu tố tự nhiên
- ☞ Yếu tố quốc tế
- ☞ Các yếu tố cạnh tranh trong ngành



## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

❖ Điều kiện chung cho hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành đang phân tích

❖ Nhân tố kinh tế: bản chất và sự thay đổi của nền kinh tế mà doanh nghiệp đang hoạt động

- Chính sách điều tiết vĩ mô, luật pháp của Nhà Nước
- Tốc độ tăng trưởng kinh tế
- Mức lãi suất
- Tỷ giá hối đoái
- Tỷ lệ lạm phát
- ...

## Phân tích môi trường vĩ mô

❖ Nhân tố chính trị và luật pháp: tương tác giữa chính phủ và doanh nghiệp

- Quy định pháp luật về kinh doanh
  - Thuế, chống độc quyền, điều kiện kinh doanh...
- Quy định pháp luật về trách nhiệm xã hội của DN

❖ Nhân tố công nghệ (Sự phát triển của KHCN dẫn đến):

- SP được cải tiến, đổi mới, thay thế
- Xuất hiện nhiều công nghệ mới, hiện đại
- Làm xuất hiện nhiều vật liệu mới, vật liệu thay thế

## Phân tích môi trường vĩ mô

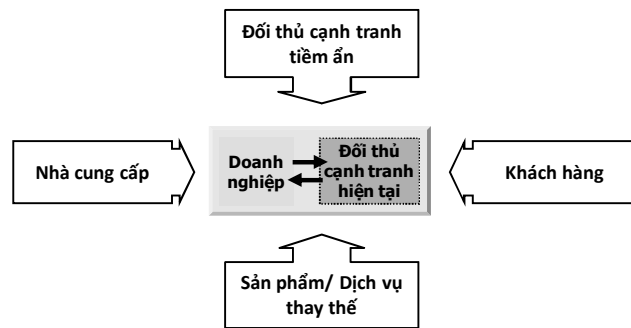
❖ Nhân tố văn hóa - xã hội:

- Văn hóa: Phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng, nét văn hóa của từng vùng,...
- Xã hội: Dân số; cơ cấu dân số; tốc độ tăng dân số; Mức sống;...

❖ Nhân tố tự nhiên:

- Khí hậu, thời tiết,
- Môi trường
- Tài nguyên
- ...

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGÀNH KINH DOANH (O, T)



Nếu các lực lượng cạnh tranh càng mạnh thì các doanh nghiệp hiện tại càng khó tăng giá và đạt lợi nhuận cao hơn. ➡

## Đối thủ cạnh tranh hiện tại



- Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành ?
- Cường độ cạnh tranh càng lớn, ..... của doanh nghiệp càng giảm

## Đối thủ cạnh tranh hiện tại

### PHÂN TÍCH CƯỜNG ĐỘ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH

- Phân tích số lượng và kết cấu của đối thủ cạnh tranh
- Phân tích đặc thù và tốc độ tăng trưởng của ngành
- Phân tích tỷ trọng chi phí cố định và chi phí dự trữ
- Phân tích sự khác biệt giữa các đối thủ
- Hàng rào cản trở rút lui...

### PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- Nhận biết rõ đối thủ cạnh tranh trực tiếp
- Nhận biết và phân tích chiến lược của các đối thủ
- Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ
- Dự kiến sự phản ứng của các đối thủ cạnh tranh
- Thiết kế ngân hàng dữ liệu thông tin về các đối thủ
- Đánh giá tương quan thế lực giữa các đối thủ

## Phân tích đặc thù và tốc độ tăng trưởng ngành

### ❖ Tốc độ tăng trưởng thị trường

- Tốc độ tăng trưởng thị trường càng thấp thì cường độ cạnh tranh càng cao

### ❖ Cấu trúc ngành

- Sự phân bố và quy mô của các doanh nghiệp trong ngành?

### Phân tích đặc thù và tốc độ tăng trưởng ngành

#### ❖ **Ngành phân tán:**

- Nhiều doanh nghiệp quy mô nhỏ hoặc trung bình; không có doanh nghiệp giữ vị trí thống trị
- Thường có rào cản thấp ⇒ nếu ngành hấp dẫn thì dòng gia nhập cao ⇒ năng lực dư thừa ⇒ cắt giảm giá ⇒ một số doanh nghiệp rời bỏ ngành và nguy cơ xuất hiện doanh nghiệp mới giảm ⇒ năng lực của ngành giảm xuống gần mức cầu của thị trường ⇒ giá trở nên ổn định
- Nguy cơ nhiều hơn cơ hội

### Phân tích đặc thù và tốc độ tăng trưởng ngành

#### ❖ **Ngành tập trung:** bị chi phối bởi một doanh nghiệp (độc quyền) hoặc một số doanh nghiệp (độc quyền nhóm)

- Mỗi động thái của một doanh nghiệp có thể khiến các đối thủ có động thái tương tự:
  - Giảm giá
  - Đưa ra sản phẩm và dịch vụ mới
  - Tiếp cận thị trường mới
  - ...
- Cạnh tranh về giá khiến các doanh nghiệp đều thua thiệt
  - Xu hướng chuyển sang khác biệt hóa sản phẩm ⇒ tạo ra sự trung thành với nhãn hiệu

### Rào cản rời ngành

- Đầu tư lớn với khả năng chuyển đổi thấp
  - Chi phí rời ngành cao
  - Tình cảm
  - Mức độ đa dạng hóa thấp
  - ...
- ⇒ *Doanh nghiệp bị giữ lại trong ngành, kể cả khi mức độ sinh lợi thấp*
- ⇒ *Dư thừa năng lực sản xuất ⇒ Thúc đẩy cạnh tranh giá*

### Nhận biết ra đối thủ cạnh tranh hiện tại

- **Phân loại theo quy mô** (lớn, vừa & nhỏ)
- **Phân loại theo khả năng cạnh tranh** (mạnh, trung bình, yếu)
- **Phân loại theo khu vực địa lý** (gần; xa)
- **Phân loại theo sở hữu** (Nhà Nước; Tư nhân)
- **Phân loại đối thủ theo luật chơi** (tốt; xấu)

### Đánh giá tương quan thế lực giữa các ĐTCT

- Khả năng tăng trưởng
- Tiềm năng tăng trưởng
- Khả năng đối phó nhanh
- Khả năng thích nghi
- Khả năng kiên trì theo đuổi

### Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại

Yếu tố so sánh	Ngân hàng NN & PTNN	Đối thủ cạnh tranh		
		NH Ngoại thương	NH đầu tư	Ngân hàng Công thương
Chất lượng dịch vụ				
Mức độ đa dạng SF				
Mạng lưới chi nhánh				
Thời gian đáp ứng				
....				
←				

### Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

- ✓ Gồm các doanh nghiệp *hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng có thể khả năng thực hiện điều đó*
- Đặc điểm đối thủ mới gia nhập:
  - .....
  - .....
- Lý do phân tích cạnh tranh tiềm ẩn
  - Gia nhập ngành ⇒ tăng năng lực sản xuất của ngành và cạnh tranh bằng các thuộc tính mới
  - ⇒ Áp lực đối với doanh nghiệp hiện tại:
    - Cần hoạt động hiệu quả hơn
    - Cạnh tranh với các thuộc tính mới
  - ⇒ Cần phân tích các rào cản gia nhập ngành

### Rào cản gia nhập ngành

- Sự trung thành của Khách hàng với nhãn hiệu hiện có
- Lợi thế tuyệt đối về chi phí
  - .....
  - .....
  - .....
- Tính kinh tế nhờ quy mô
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

### Rào cản gia nhập ngành

- **Chi phí chuyển đổi:** Chi phí phát sinh một lần khi chuyển sang từ nhà cung cấp mới
  - Bao gồm:
    - » .....
    - » .....
    - » .....
- **Các quy định của pháp luật**
  - » .....
  - » .....
- **Sự phản ứng của các doanh nghiệp hiện tại**
  - Sự phản ứng càng tăng khi các doanh nghiệp hiện tại có nguồn lực đáng kể hay ngành tăng trưởng chậm

⇒ **Doanh nghiệp mới ?**

### Nhà cung cấp

- ❖ **Nhà cung cấp có thể tạo sức ép để bán cho doanh nghiệp:**
  - Giá cao hơn
  - Chất lượng/Dịch vụ kém hơn
- ❖ **Khi nào?**
  - Cung cấp độc quyền một yếu tố đầu vào
  - Sản phẩm quan trọng và ít có khả năng thay thế (SP khan hiếm)
  - Doanh nghiệp không là khách hàng quan trọng với nhà cung cấp
  - Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao
  - Nhà cung cấp có khả năng hội nhập xuôi
  - Doanh nghiệp không thể hội nhập ngược



### Khách hàng

- ❖ **Khách hàng có thể tạo sức ép để đòi hỏi:**
  - Giá thấp hơn
  - Chất lượng/dịch vụ tốt hơn
- ❖ **Khi nào?**
  - Nguồn cung phân tán nhưng cầu lại tập trung
  - Người mua đặt hàng với số lượng lớn
  - Người mua chiếm tỷ trọng lớn trên thị trường
  - Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp thấp
  - Người mua đặt hàng từ nhiều nhà cung cấp
  - Người mua có khả năng hội nhập ngược



### Sản phẩm / Dịch vụ thay thế

- **Sản phẩm của những ngành phục vụ những nhu cầu tương tự như của ngành đang phân tích**
  - ⇒ *Giới hạn khả năng đặt giá cao*
  - ⇒ *Giới hạn khả năng sinh lời của doanh nghiệp*
- **Khả năng thay thế càng cao, giới hạn đối với doanh nghiệp càng cao**



### CÁC NHÓM CHIẾN LƯỢC TRONG NGÀNH

- **Nhóm chiến lược:** các đối thủ cạnh tranh có các **điều kiện** và **cách tiếp cận cạnh tranh tương tự** nhau trong thị trường
  - Một nhóm chiến lược ~ các doanh nghiệp áp dụng mô hình kinh doanh và theo đuổi chiến lược chủ yếu giống nhau.
- **Lập bản đồ nhóm chiến lược:** biểu diễn vị trí cạnh tranh của các đối thủ trong ngành
  - Nhận diện đặc tính phân biệt doanh nghiệp trong ngành
  - Định vị doanh nghiệp theo từng cặp đặc tính
  - Biểu diễn các vòng tròn bao quanh từng nhóm tương ứng với tỷ lệ doanh số của nhóm so với toàn ngành

### Các nhóm chiến lược trong ngành

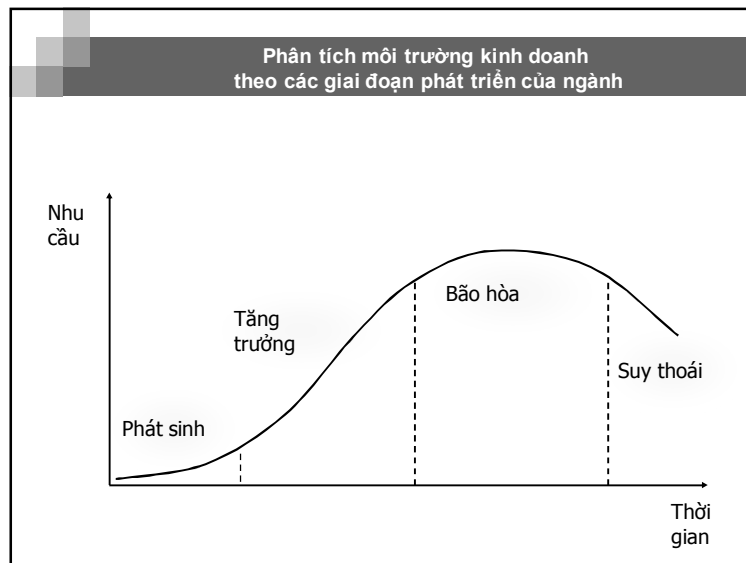
- ❖ **Chú ý khi lập bản đồ nhóm chiến lược**
  - Hai đặc tính sử dụng độc lập với nhau
  - Đặc tính sử dụng
    - Thể hiện sự khác biệt lớn giữa các doanh nghiệp
  - Thang đo đặc tính
    - Danh nghĩa hoặc thứ bậc
  - Có thể dùng một số cặp đặc tính khác nhau để xây dựng các bản đồ khác nhau

### Các nhóm chiến lược trong ngành

- ❖ **Ý nghĩa của phân tích các nhóm chiến lược**
  - Đối thủ cạnh tranh gần nhất là doanh nghiệp trong cùng nhóm
  - Các nhóm khác nhau có thể có vị trí khác nhau
  - Xác định mức độ của rào cản di động
    - *Rời khỏi nhóm*
    - *Gia nhập nhóm*

### Vị thế của doanh nghiệp trong ngành

- ❖ **Các vị thế nào?**
  - Chi phối
  - Dẫn đầu
  - Tham gia dẫn đầu
  - Quan trọng
  - Có hiện diện
  - Nhỏ nhưng có tiềm năng thay đổi thị trường



### Giai đoạn phát sinh

- Người mua chưa quen, hệ thống phân phối chưa phát triển... ⇒ **Tăng trưởng chậm**
- Rào cản gia nhập: thường dựa trên bí quyết công nghệ
- Cạnh tranh hướng đến:
  - » .....
  - » .....
  - » .....

### Giai đoạn tăng trưởng

- ❖ **Đặc điểm:**
  - Khách hàng quen sử dụng sản phẩm
  - Giá giảm do kinh nghiệm, tính kinh tế nhờ quy mô
  - Hệ thống phân phối phát triển
  - Mức độ khác biệt giữa các đối thủ không lớn
  - » .....
- ❖ **Rào cản gia nhập** ..... **và mức độ cạnh tranh** .....

### Giai đoạn bão hòa

- ❖ **Thị trường tăng trưởng thấp, thậm chí không tăng**
    - Đạt đến giới hạn về quy mô
    - .....
    - Sự phát triển của sản phẩm thay thế
  - ❖ **Cạnh tranh hướng đến giữ thị phần**
    - Giảm thiểu chi phí
    - Tạo sự trung thành nhãn hiệu
  - ❖ **Rào cản gia nhập tăng lên**
    - » .....
    - » .....
- ⇒ Đe dọa nhập cuộc giảm



### Giai đoạn suy thoái

- ✓ **Thị trường co lại**
  - Thay đổi về công nghệ, xã hội, nhân khẩu...
- ✓ **Dư thừa năng lực tăng lên** ⇒ cuộc chiến giảm giá
  - Phụ thuộc vào rào cản rời ngành

### Tổng hợp kết quả phân tích bên ngoài

- **Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài**
  - Xem Giáo trình, trang 255-9
  - Ma trận EFE
    - External Factor Evaluation
  - Cho biết
    - Nhận định về các cơ hội và nguy cơ
    - Đánh giá khả năng khai thác cơ hội và đối phó với các nguy cơ

### Tổng hợp kết quả phân tích bên ngoài → Ma trận EFE

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài DN (quốc tế, quốc gia, ngành)	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	1 = DN ít phản ứng 2 = DN phản ứng TB 3 = DN phản ứng trên TB 4 = DN phản ứng tốt	(4) = (2) x (3)
	Tổng = 1		Tổng = X

→ **Nhận định về các cơ hội và nguy cơ**

→ **Đánh giá khả năng khai thác cơ hội và đối phó với các nguy cơ**