




CHƯƠNG 3


MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP

1


www.themegallery.com LOGO



MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP



Corporate Governance Framework™



- Môi trường là tất cả những gì bên ngoài tổ chức nhưng có khả năng ảnh hưởng mạnh đến tổ chức mà không có một liên quan rõ rệt.

NGUYEN VAN THUY, MBA

2/42



Tại sao các NQT phải tiến hành phân tích môi trường hoạt động kinh doanh của DN ?

NGUYEN VAN THUY, MBA

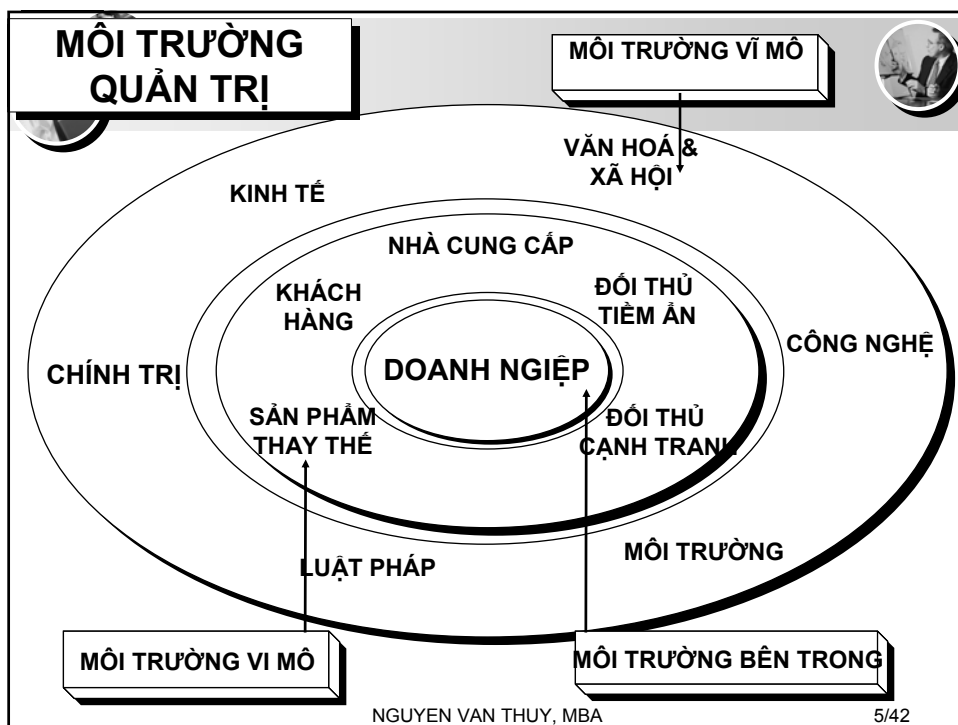
3/42



Sự cần thiết của việc phân tích môi trường QT

NGUYEN VAN THUY, MBA

4/42



MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

- **Môi trường vĩ mô**
- **"Là những nhân tố nằm bên ngoài của DN và ngành, có tác động 1 cách gián tiếp / khách quan đến tất cả các tổ chức kinh doanh trong nền kinh tế".**
 - **Chính trị (Political)**
 - **Kinh tế (Economics)**
 - **Văn hoá xã hội (Sociocultural)**
 - **Công nghệ (Technological)**
 - **Môi trường (envirenment)**
 - **Luật pháp (Legal)**

(công cụ PESTEL)

NGUYEN VAN THUY, MBA

6/42



MÔI TRƯỜNG TÁC NGHIỆP



- **Môi trường vi mô**
- **"Môi trường vi mô là những nhân tố nằm bên ngoài của DN, có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển, thành công và tồn tại của DN"**
 - Khách hàng
 - Nhà cung ứng
 - Đối thủ tiềm ẩn
 - Các đối thủ cạnh tranh trong ngành
 - Sản phẩm thay thế *(Mô hình 5 lực lượng của Michael Porter)*



MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ DN



- **Môi trường bên trong**
- **"Môi trường bên trong là những nhân tố nằm bên trong DN và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của DN và DN có thể tự điều tiết được "**
 - Nhân sự
 - Marketing
 - Tài chính
 - Công nghệ
 - Nghiên cứu và phát triển
 - Sản xuất
 - Tổ chức quản lý



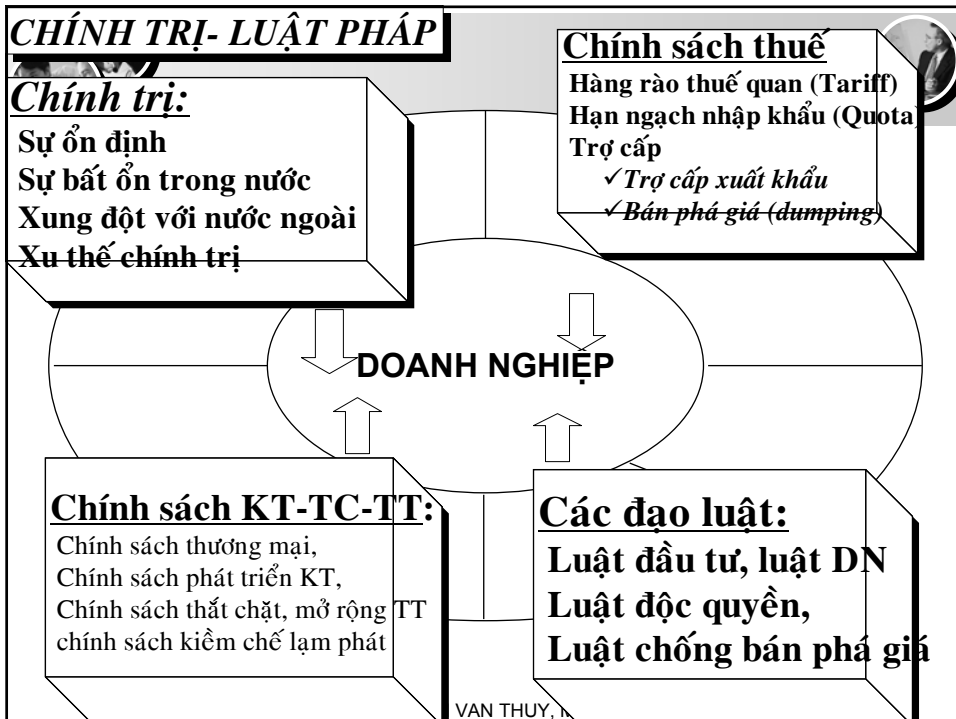


Lưu ý khi nghiên cứu môi trường vĩ mô



NGUYEN VAN THUY, MBA

9/42





MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ- PHÁP LUẬT



- ❖ Tình hình chính trị đối với kinh doanh
- ❖ Chính trị ổn định
- ❖ Chính trị trong nước bất ổn
- ❖ Xung đột với nước ngoài
- ❖ Xu thế chính trị



MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ- PHÁP LUẬT



2. Chính sách thuế (chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, thuế thu nhập, thuế tiêu thụ):

- ✓ Hàng rào thuế quan (Tariff)
- ✓ Hạn ngạch nhập khẩu (Quota)
- ✓ Trợ cấp
- ✓ Bán phá giá (dumping)
- ✓ Trợ cấp xuất khẩu





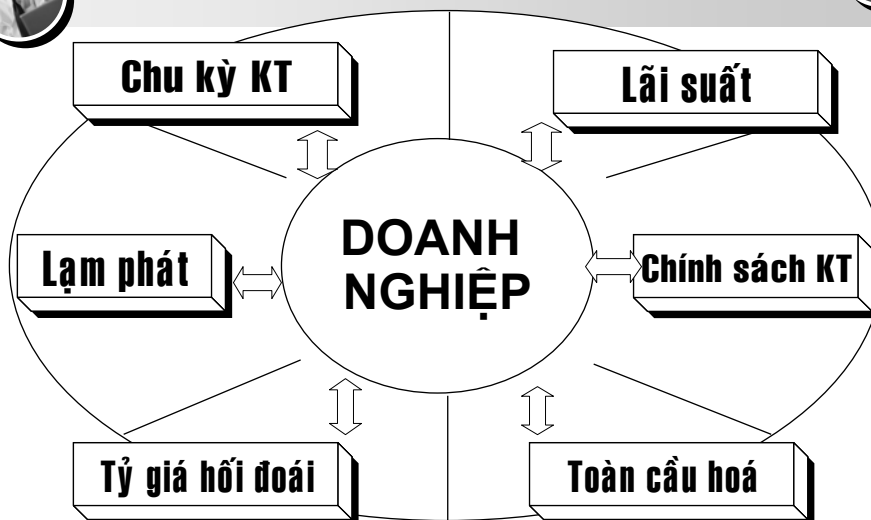
MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ- PHÁP LUẬT

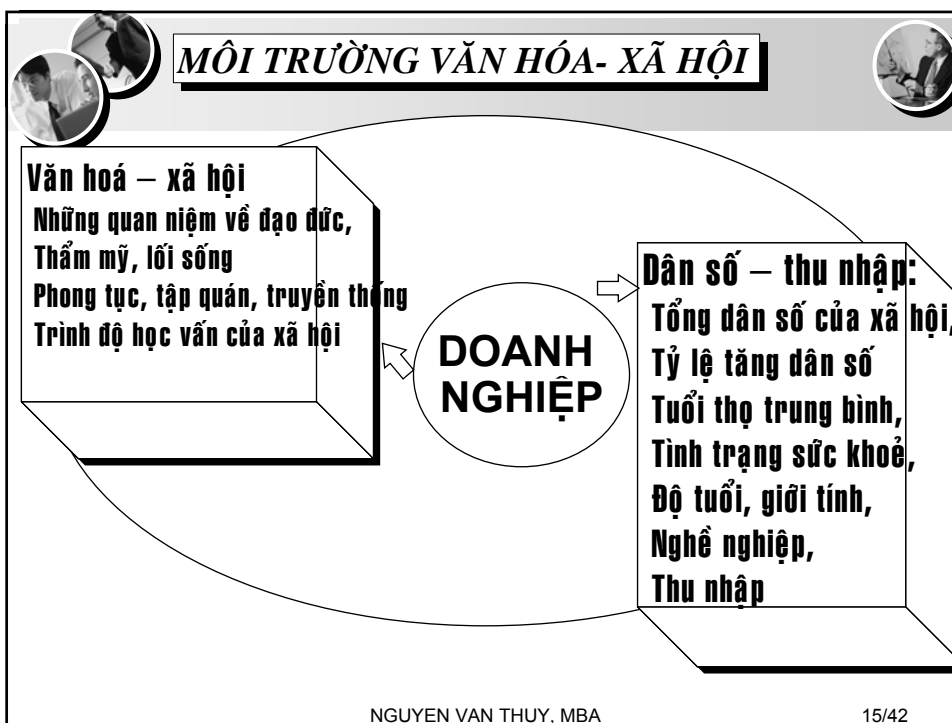


- ❑ Các đạo luật: Luật đầu tư, luật DN, luật độc quyền, luật cạnh tranh, luật chống bán phá giá
- ❑ Các chính sách KT-TC-TT: chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển KT, chính sách thắt chặt, mở rộng tiền tệ, chính sách kiểm chế lạm phát ...



MÔI TRƯỜNG KINH TẾ





The slide is titled "MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ- XÃ HỘI" (Cultural-Social Environment). It contains two main sections: "1. Văn hoá – xã hội" and "2. Dân số – thu nhập". Each section has a list of bullet points. There are circular inset images in the top corners showing people in professional settings.

MÔI TRƯỜNG VĂN HOÁ- XÃ HỘI

1. Văn hoá – xã hội

- Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống
- Những phong tục, tập quán, truyền thống
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội

2. Dân số – thu nhập

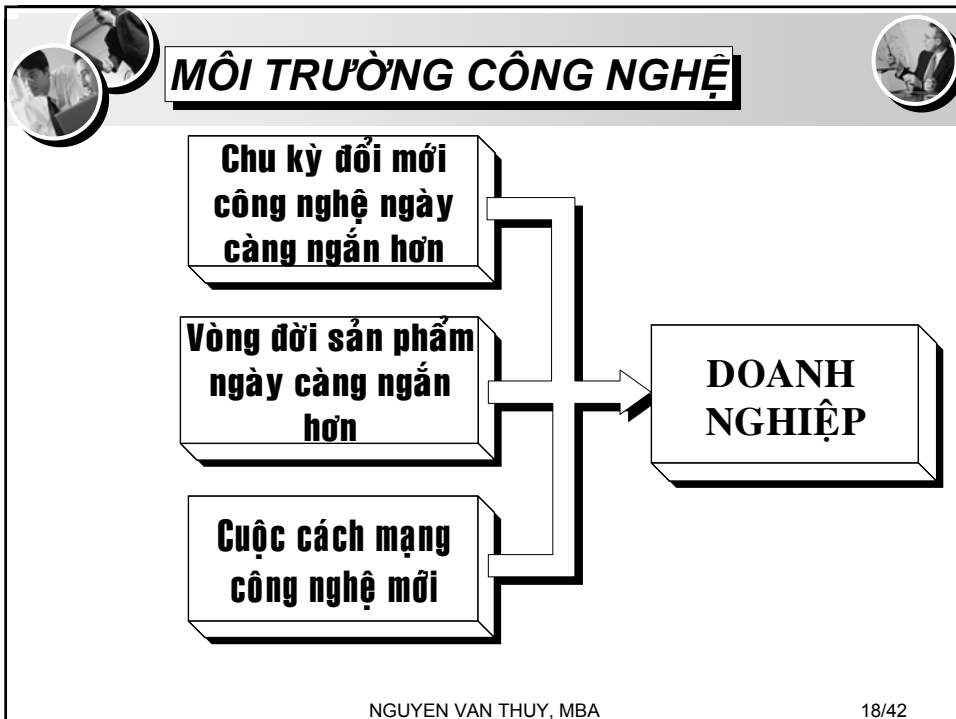
- Tổng dân số của xã hội, tỷ lệ tăng dân số
- Tuổi thọ trung bình, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống
- Độ tuổi, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, phân phối thu nhập
- Xu hướng chuyển dịch dân số

NGUYEN VAN THUY, MBA 16/42



Cuộc sống không có thời trang ...
...không phải là cuộc sống

NGUYEN VAN THUY, MBA 17/42





VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ CỦA CO.OPMART



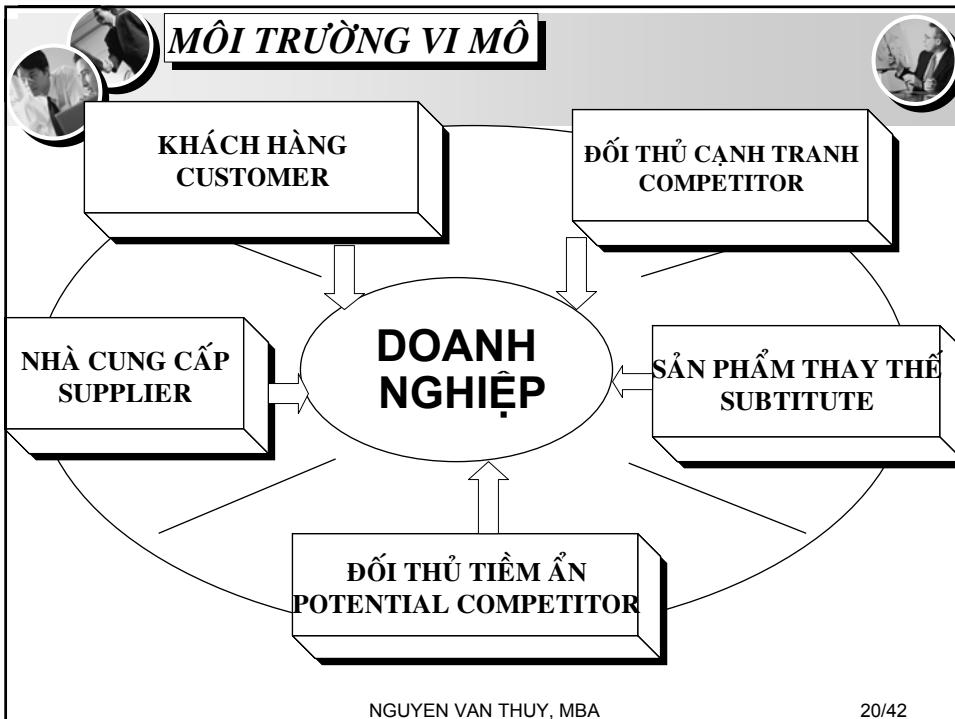
1. Thuận lợi:

- ❖ Gia tăng dân số và thu nhập người dân
- ❖ Sự thay đổi trong hành vi mua sắm (khách chọn mua ở ST nhiều hơn)
- ❖ Nhiều biện pháp kích cầu của Nhà nước
- ❖ Tiềm năng phát triển ở các tỉnh
- ❖ Thuế khuyến khích cho HTX
- ❖ Phát triển của công nghệ



2. Khó khăn

- ❖ Biến động chỉ số giá sản phẩm, vàng, đôla
- ❖ Khủng hoảng kinh tế và thiên tai



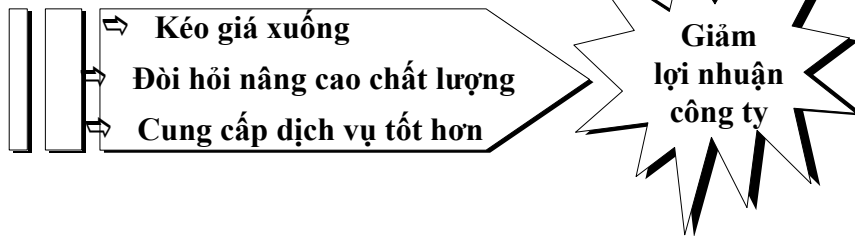


Khách Hàng



Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản vô giá đối với doanh nghiệp ➡ Phải thỏa mãn nhu cầu thị hiếu của khách hàng với phương châm ***“Khách hàng là thượng đế”***

♦ Khi khách hàng có ưu thế



Khách Hàng



Khi nào người mua có ưu thế ?

- ⇒ Mua lượng lớn
- ⇒ Thuận tiện & ít tốn kém khi chuyển sang mua của người khác
- ⇒ Có nhiều sản phẩm thay thế
- ⇒ Có nhiều doanh nghiệp cung ứng trong ngành
- ⇒ Người mua sẽ theo đuổi chiến lược hợp nhất về phía sau
- ⇒ Sản phẩm người bán không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng sản phẩm của người mua

Doanh nghiệp cần làm?

- ⇒ Xác định được khách hàng hiện tại & tương lai để định hướng chiến lược rõ ràng
- ⇒ Phân tích khách hàng dựa theo nhiều tiêu thức khác nhau như địa dư, thu nhập, nhân khẩu học, tâm lý khách hàng



Đối thủ cạnh tranh

Hiểu biết về đối thủ cạnh tranh rất có ý nghĩa đối với các công ty ⇔

Xác định chiến lược cạnh tranh

Các tiêu chuẩn đánh giá mức độ cạnh tranh

- ✦ Số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh trong ngành
- ✦ Mức độ tăng trưởng của ngành
- ✦ Cơ cấu chi phí
- ✦ Mức độ đa dạng hóa sản phẩm







Phân tích từng đối thủ cạnh tranh

“Biết người biết ta trăm trận trăm thắng”

- Mục tiêu tương lai của đối thủ cạnh tranh?
- Chiến lược kinh doanh của đối thủ cạnh tranh?
- Điểm mạnh & điểm yếu của đối thủ cạnh tranh?


NGUYEN VAN THUY, MBA

23/42

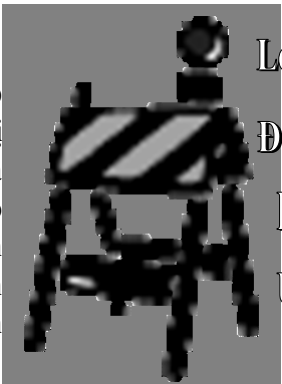


Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Phải nhận định được nguồn gốc và biểu hiện của nguy cơ xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới



Giải pháp giúp công ty bảo vệ vị trí cạnh tranh là duy trì hàng rào hợp pháp nhằm ngăn cản sự xâm nhập ngành



Lợi thế sản xuất do qui mô lớn

Đa dạng hóa sản phẩm

Kênh tiêu thụ vững vàng

Ưu thế về giá thành

NGUYEN VAN THUY, MBA

24/42



Nhà cung ứng



**Thiết lập mối quan hệ tốt với nhà cung ứng
mang lại nhiều lợi thế cho doanh nghiệp**

☹️ **Khi nhà cung ứng có ưu thế**

- ✦ **Nâng giá đầu vào**
- ✦ **Giảm chất lượng đầu vào**
- ✦ **Cung cấp dịch vụ kém hơn**

**Giảm
lợi nhuận
công ty**

Khi nào nhà cung cấp có ưu thế ?

- ☞ **Công ty mua hàng không phải là khách hàng quan trọng**
- ☞ **Khó khăn & tốn kém khi chuyển sang mua của người khác**
- ☞ **Có ít sản phẩm thay thế & quan trọng đối với công ty mua**
 - ☞ **Có ít doanh nghiệp cung ứng trong ngành**
- ☞ **Người mua khó theo đuổi chiến lược hợp nhất về phía sau**
 - ☞ **Những nhà cung cấp có thể liên kết lại với nhau**

NGUYEN VAN THUY, MBA

25/42



Sản Phẩm Thay Thế

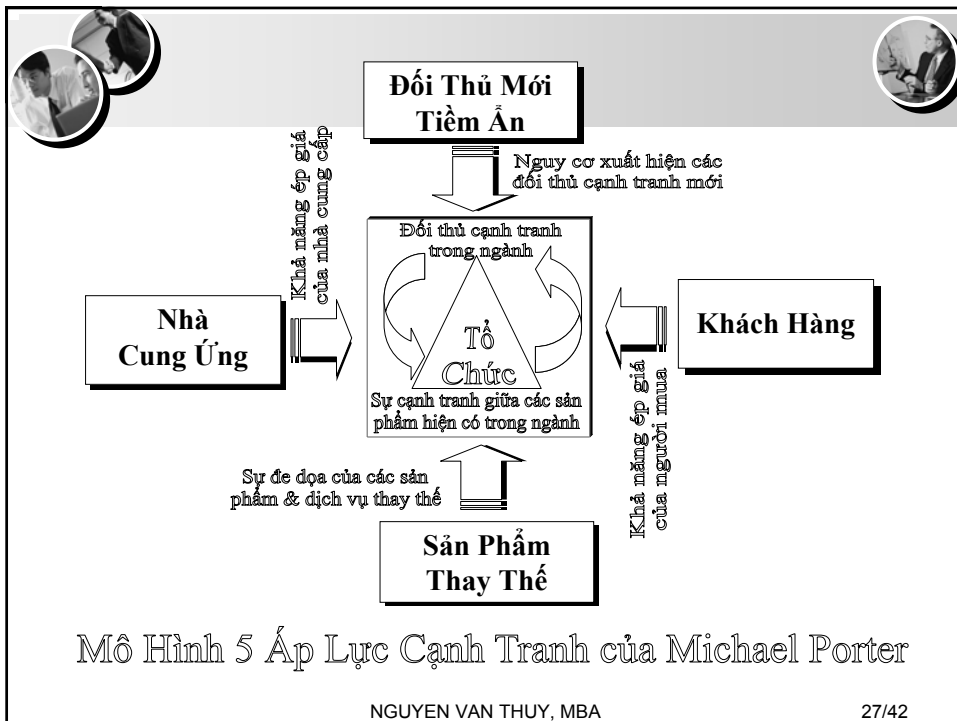


Sức ép từ sản phẩm thay thế làm hạn chế lợi nhuận vì sự cạnh tranh về giá hoặc khuynh hướng chuyển sang sử dụng sản phẩm thay thế của người mua

⇒ **Doanh nghiệp cần sử dụng nguồn lực và công nghệ mới vào chiến lược sản phẩm của mình**

NGUYEN VAN THUY, MBA

26/42



VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ CỦA CTY ĐIỆN TỬ SAMSUNG VINA

- Đối thủ tiềm năng :**
 - ✓ Tất cả các cty điện tử lớn của thế giới đều có mặt tại VN: Sony, Panasonic, Philip, JVC, LG
 - ✓ Đối thủ tiềm năng không đáng kể
- Nhà cung cấp :**
 - ✓ Nguyên vật liệu: vật liệu, linh kiện điện tử do tập đoàn Samsung cung ứng. Không có áp lực khi tập đoàn còn vững mạnh.

NGUYEN VAN THUY, MBA 28/42



VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ CỦA TY ĐIỆN TỬ SAMSUNG VINA



- ✓ **Tài chính :** nguồn cung ứng liên doanh 36,5 triệu USD, đây chuyên hiện đại nhất VN, không thiếu vốn sản xuất kinh doanh.
- ✓ **Lao động :** không có áp lực mạnh, nguồn lao động tại VN:
 - Trẻ, phong phú, đa dạng
 - Có tay nghề



VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ CỦA CTY ĐIỆN TỬ SAMSUNG VINA



3. Cạnh tranh trong ngành :

- ❖ **Mạnh:** các cty điện tử lớn đều có mặt ở thị trường VN (Sony, Panasonic, Philip, JVC, LG)
- ❖ **Cạnh tranh về giá, kiểu dáng, mẫu mã, quảng cáo**
- ❖ **Sony :** chiếm lĩnh thị trường VN, có uy tín nhãn hiệu, có khách hàng trung thành, luôn đổi mới sản phẩm (Triniton, Wega)





VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ CỦA CTY ĐIỆN TỬ SAMSUNG VINA



4. Khách hàng :

- ❖ Mạnh: sành điệu, đòi hỏi chất lượng (SP, phục vụ) cao, giá cạnh tranh
- ❖ Thay đổi thị hiếu

5. Sản phẩm thay thế :

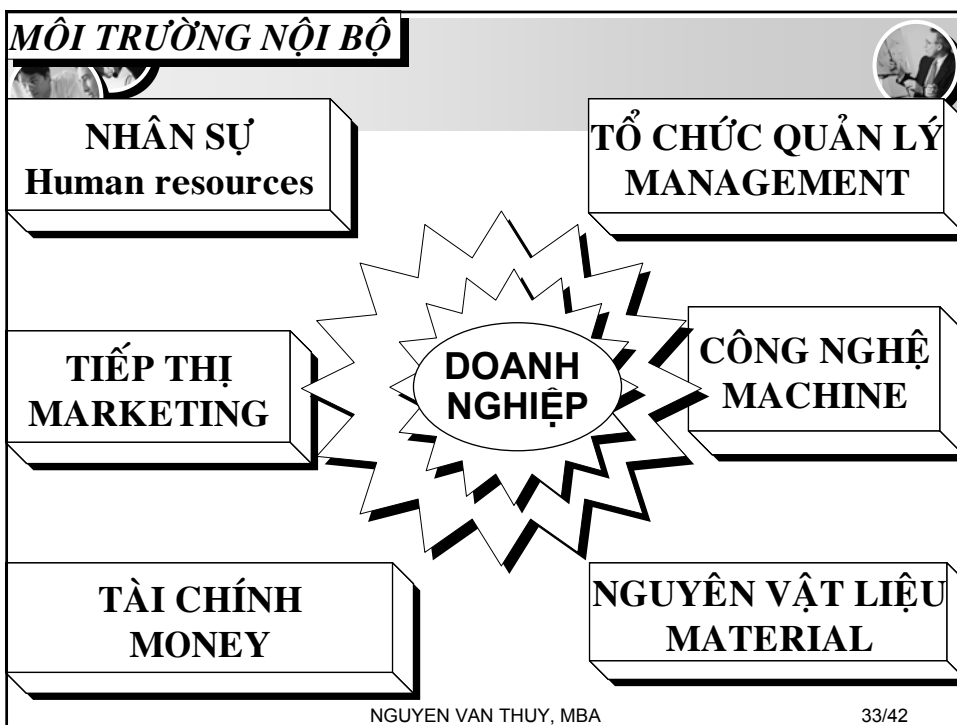
- ✓ Mạnh: sản phẩm chất lượng cao (ISO 9002)
- ✓ Sản phẩm có nhiều chức năng



MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ



- Một số đặc điểm mà các NQT cần lưu ý khi nghiên cứu môi trường nội bộ:
- Nó có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động KD của DN
- DN/ Cty kiểm soát trực tiếp được nó
- Nó thể hiện điểm mạnh, điểm yếu của DN
- Mục đích: Giúp NQT giám sát những diễn biến của nội bộ DN, đồng thời nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu nhằm có chiến lược và chính sách KD thích hợp với môi trường KD



Human Resource- NHÂN SỰ

- Trình độ, kiến thức, tay nghề, khả năng chuyên môn của lực lượng nhân lực
- Tình hình tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, bố trí lực lượng lao động
- Chế độ lương, thù lao khen thưởng, thăng tiến phát triển nghề nghiệp
- Mức độ chuyển chuyển và bỏ việc
- Các chính sách sử dụng cán bộ, nhân viên có hiệu quả và hiệu năng

NGUYEN VAN THUY, MBA 34/42



MARKETING- TIẾP THỊ



- **Các loại SP, mức độ đa dạng hoá SP**
- **Khả năng thu thập thông tin về thị trường**
- **Kênh phân phối**
- **Cách tổ chức bán hàng**
- **Mức độ nổi tiếng, chất lượng và uy tín của sản phẩm**
- **Dịch vụ hậu mãi**
- **Thị phần của DN**



Financial - TÀI CHÍNH



- **Nguồn vốn hiện có so với yêu cầu thực hiện các kế hoạch, CL của DN**
- **Khả năng huy động vốn từ bên ngoài**
- **Hiệu quả sử dụng nguồn vốn của DN**
- **Lợi nhuận, doanh thu của DN**
- **Kiểm soát các luồng chi phí của DN**





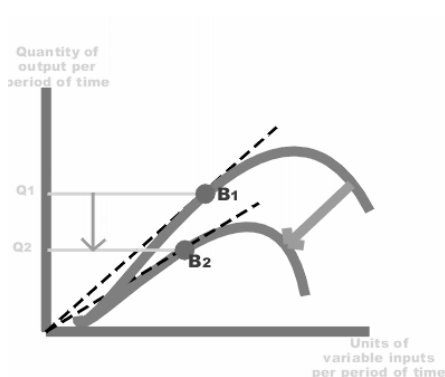
Technology - CÔNG NGHỆ



- Công nghệ chế tạo SP
- Lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn
- Hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện
- Sử dụng bố trí các phương tiện sản xuất; quy hoạch và tận dụng máy móc thiết bị



MATERIAL- NGUYÊN VẬT LIỆU



- Giá cả và mức độ cung ứng vật tư, nguyên vật liệu đầu vào
- Quan hệ với người cung cấp
- Điều kiện thanh toán
- Điều kiện giao hàng



MANAGEMENT- TỔ CHỨC QUẢN LÝ



"The truth of the leader is to get his
people from where they are..."



"...to where they have not been"
- George Orwell

- Cơ cấu tổ chức
- Uy tín của tổ chức
- Hệ thống thông tin
- Bầu không khí và nề nếp tổ chức
- Sự ủng hộ từ bên ngoài

NGUYEN VAN THUY, MBA

39/42



VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA CTY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG BÌNH CHÁNH



1. Điểm mạnh:

- ✓ Có sự hỗ trợ của chính quyền
- ✓ Có đủ căn cứ pháp lý để thực hiện kinh doanh
- ✓ Có khả năng xúc tiến nhanh các thủ tục xét duyệt án
- ✓ Đội ngũ nhân viên có kỹ năng chuyên môn phù hợp
- ✓ Chiến lược nguồn nhân lực được quan tâm đúng mức
- ✓ Mô hình cty cổ phần thích hợp để chủ động huy động vốn

NGUYEN VAN THUY, MBA

40/42



VÍ DỤ: TÓM TẮT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA CTY ĐẦU TƯ XÂY DỰNG BÌNH CHÁNH



2. Điểm yếu:

- ✓ **Quy mô phát triển nhanh, cán bộ chủ chốt chưa đủ trình độ và kinh nghiệm quản lý**
- ✓ **Kỹ năng hoạt động theo nhóm kém**
- ✓ **Vốn đầu tư ít so với các đối thủ cạnh tranh**



NGUYEN VAN THUY, MBA

41/42



Thank for attention !



Continue to chapter 4 Preparing before come to class !