

Chương hai: Nghiên cứu môi trường

Nó ảnh hưởng không: to lắm - Nó là gì: rất đơn giản là những nhân tố ngoài tổ chức nhà quản trị không kiểm soát được nhưng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động và kết quả của tổ chức - Loại nào? Dĩ nhiên là vĩ mô và vi mô rồi

Chúng ta chú ý gì khác ở môi trường nào? **Một điều** là tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi các yếu tố ảnh hưởng đến nỗ lực của các tổ chức, phức tạp thì khó quyết định ok! **Hai điều** là tính năng động của môi trường bao hàm mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Nhanh nề rồi khó dự báo nề.

Chúng ta phải làm gì that không biết làm sao cả ngoài danh mục và ảnh hưởng của nó, liệt kê that sự dễ dàng

I. Môi trường vĩ mô

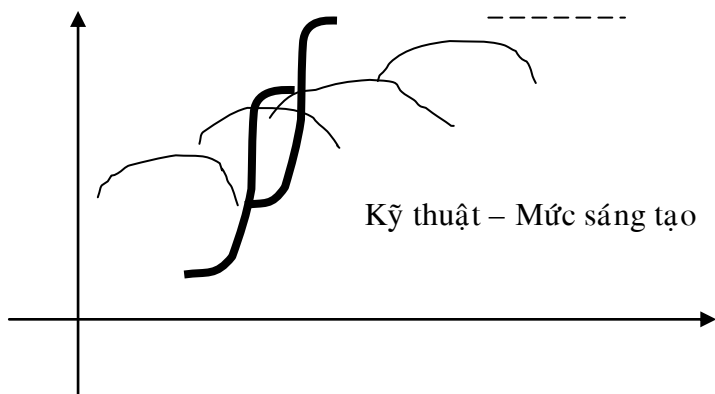
1. Kinh tế à ! đúng rồi.

Lãi suất ngân hàng - Chu kỳ kinh tế - Hay cán cân thanh toán - Chính sách tài chính và tiền tệ. Ôi nhiều quá phải lập bản thôi!

Những vaãn lạo ví duỉ thoải baỉn aø nhieàu thaăt

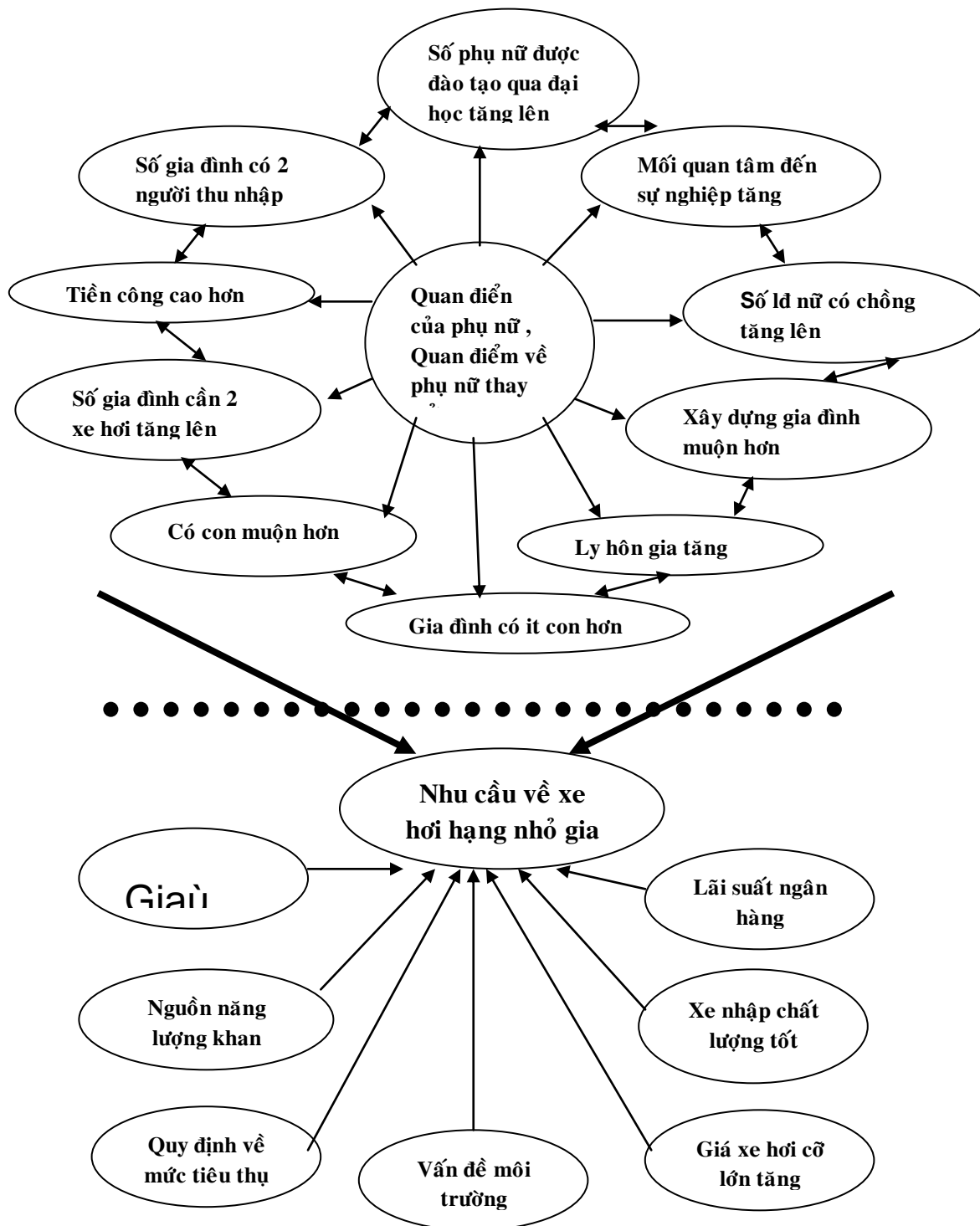
KINH TẾ Giai đoạn của chu kỳ kinh tế Xu hướng GDP, DNP Xu hướng tỷ giá hối đoái Tài trợ Xu hướng thu nhập quốc dân Tỷ lệ lạm phát Lãi suất trong nền kinh tế Chính sách tiền tệ Mức độ thất nghiệp Biến động trên thị trường chứng khoán Chính sách, hệ thống thuế quan Những kiểm soát long bổng, giá cả Cán cân thanh toán	CHÍNH TRÒ & CHÍNH PHƯ Luật lệ cho người tiêu thụ vay Luật chống độc quyền Luật môi trường Luật thuế khoá Những kích thích đặc biệt Luật mậu dịch quốc tế Luật về thuê mướn và cổ động Sự ổn định của chính quyền Tình trạng tham nhũng Các tuyên bố Các xu hướng chính trị đối ngoại
Văn hoá Xã hội: Những thái độ đối với chất lượng đời sống Những lối sống, chuẩn mực, giá trị Phụ nữ và họ trong lao động Nghề nghiệp, văn hoá vùng, làng xã Tính linh hoạt của người tiêu thụ Dân số: Tỷ suất tăng dân số, tổng dân số, giới Những biến đổi về dân số, kết cấu	Tự nhiên: Các loại tài nguyên Ô nhiễm Tình trạng năng lượng Sự tiêu phí tài nguyên thiên nhiên Kỹ thuật công nghệ: Chỉ tiêu nhà nước về nghiên cứu phát triển. Chỉ tiêu công nghiệp. Tập trung những nỗ lực kỹ thuật.

Mật độ dân số, di chuyển, thu nhập Tôn giáo, tuổi thọ, tỷ lệ sinh ...	Bảo vệ bằng sáng chế Những sản phẩm mới Sự chuyển giao kỹ thuật mới Sự tự động hoá Người máy
---	--

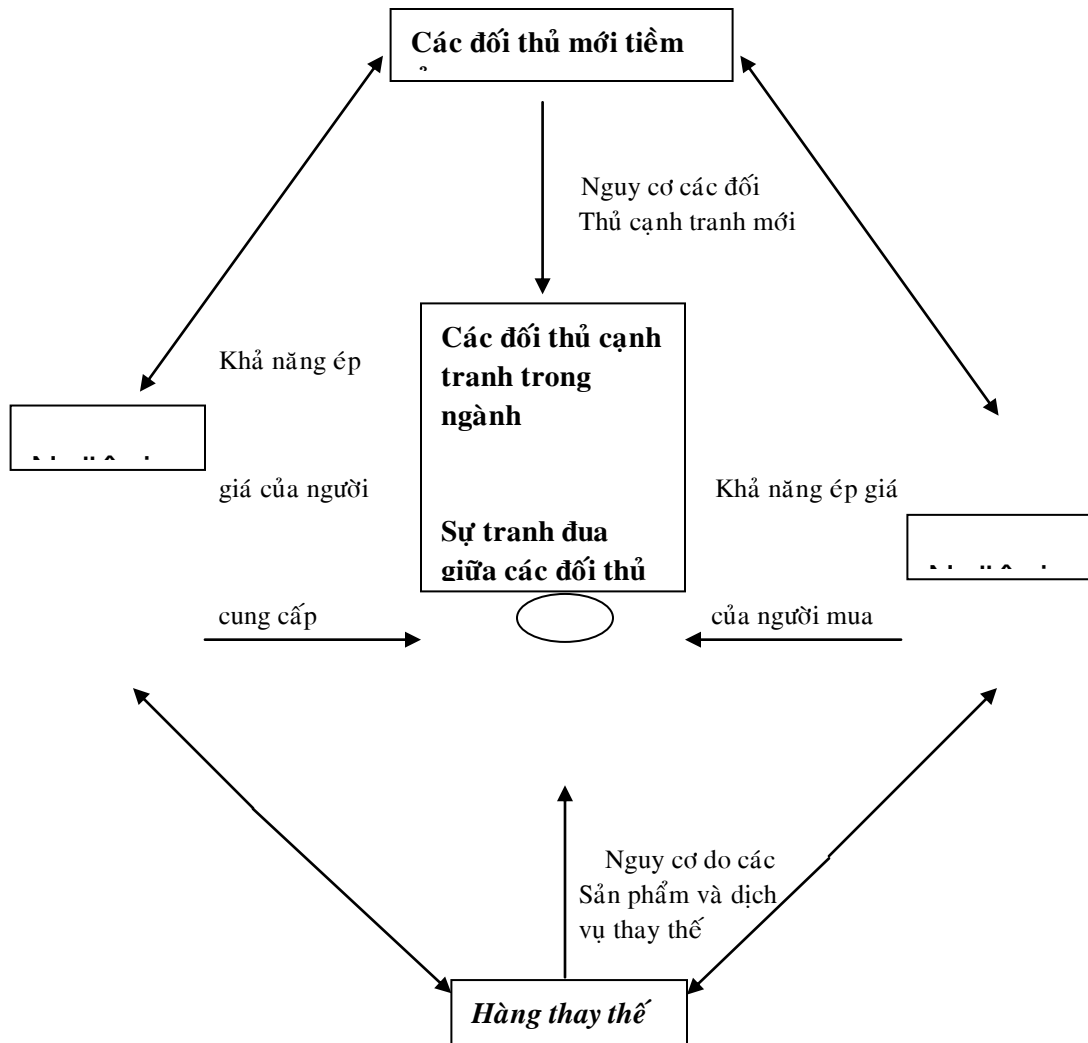


4. Thật là khó khi viết lời mối quan hệ của các yếu tố trong môi trường vĩ mô, ô không thể đâu sơ đồ hay hơn chứ !

Chúng ta hãy xem ảnh hưởng của môi trường vĩ mô đối với nhu cầu xe hơi:



II. Môi trường vi mô



Sơ đồ tổng quát môi trường vi mô

Chú ý: Môi trường kinh doanh quốc tế

Các công ty hoạt động liên quan đến thị trường trong và ngoài nước đều phải nghiên cứu môi trường kinh doanh quốc tế. Do toàn cầu hoá và hội nhập thì càng phải gia tăng. Nó rất khác nhau đối với mỗi công ty khi nghiên cứu.

- **Các công ty chỉ hoạt động ở thị trường trong nước**

Tính phụ thuộc nhau của các quốc gia trong cộng đồng thế giới tác động đến môi trường vĩ mô và tính cạnh tranh. Từ đây dự đoán và nhận định ảnh hưởng. Ví dụ: thanh toán toàn cầu hay sự kiện xăng dầu, mất mùa cà phê Brazil...

Quan hệ mua bán với các công ty khác cũng bị ảnh hưởng bởi yếu tố nước ngoài

- **Các công ty hoạt động trên thương trường quốc tế**

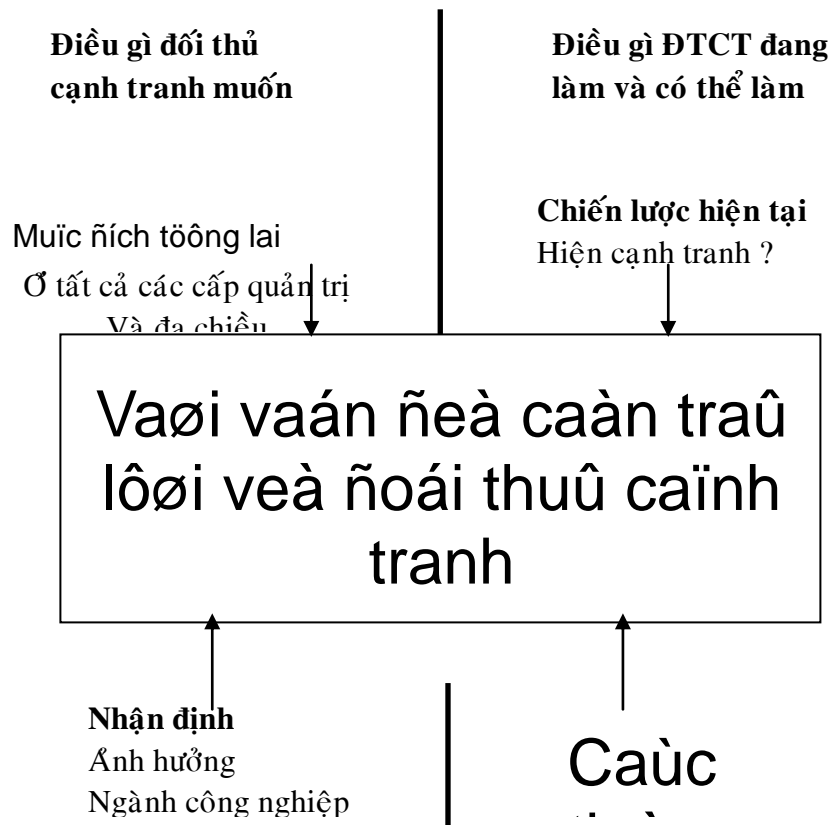
Xem xét bối cảnh toàn cầu và môi trường nước sở tại, văn hoá chính trị và pháp luật...

Sự khác biệt giữa môi trường tổng quát và môi trường kinh doanh

Stt	Tiêu thức so sánh	Môi trường tổng quát	Môi trường cạnh tranh
1	Phạm vi	Rất rộng liên quan đến điều kiện chung trong phạm vi quốc gia	Gắn trực tiếp với từng ngành, từng DN
2	Tính chất tác động	Gián tiếp	trực tiếp
3	Tốc độ thay đổi	Chậm và có tác dụng lâu dài hơn	Nhanh và năng động
4	Mức độ phức tạp	Rất phức tạp phụ thuộc nhiều biến số	Có thể nhận biết được
5	Khả năng kiểm soát của cty	Có thể kiểm soát, trái lại công ty phải phụ thuộc vào các yếu tố	Có thể kiểm soát và có thể điều chỉnh được
6	Nhận xét chung	Chiến lược được hình thành có tính dài hạn hơn – chú trọng đến các dự báo dài hạn – ảnh hưởng đến chiến lược cấp cty	Phải năng động-kiểm soát liên tục-cơ sở cho quản trị chiến lược-ảnh hưởng trực tiếp đến cấp độ kinh doanh và cấp chức năng

1. Đối thủ cạnh tranh

Phân tích



a. Điều tra mục tiêu của đối thủ

- Quy mô các đối thủ - Tài chính
- Thái độ với rủi ro – Các chi phí
- Quan điểm hay giá trị về mặt tổ chức
- Cơ cấu tổ chức – Tốc độ tăng trưởng ngành, năng lực, tính đa dạng
- Hệ thống kiểm soát và động viên
- Hệ thống, thông lệ về kế toán
- Nhà quản trị, giám đốc điều hành
- Sự nhất trí của các nhà quản trị về hướng đi trong tương lai
- Thành lập hội đồng quản trị
- Các giao ước, hợp đồng để hạn chế thay đổi
- Những hạn chế của chính phủ, xã hội

Nếu đối thủ lớn thì cần thêm:

- Kết quả hoạt động của công ty mẹ
- Mục tiêu tổng quát của công ty mẹ
- Tầm quan trọng của công ty với công ty mẹ

- Tại sao công ty mẹ tham gia ngành này
- Mối quan hệ giữa các đơn vị trong công ty mẹ
- Quan điểm và giá trị nhận thức của ban lãnh đạo cao nhất
- Chiến lược chung của công ty mẹ
- Chỉ tiêu doanh số, khó khăn, nhu cầu các đơn vị khác trong cùng hãng
- Kế hoạch đa dạng hoá ngành hàng
- Cơ cấu tổ chức công ty mẹ, định chế quan hệ, vị trí và mục tiêu của từng đơn vị
- Sơ đồ kiểm soát và thu lao cho lãnh đạo chi nhánh
- Loại nhân viên thừa hành thường được hưởng
- Chiến lược tuyển dụng
- Tính nhạy cảm về vấn đề xh, quy định, xu hướng độc quyền
- Quan tâm của lãnh đạo cấp trên cho từng đơn vị

Phải trả lời cho được các câu hỏi sau:

- Các chỉ tiêu được dùng làm cơ sở cho việc phân loại từng doanh nghiệp
- Đơn vị nào là mũi nhọn
- Đơn vị nào có lãi, thanh toán, thu hoạch
- Đơn vị nào đảm bảo ổn định, mức độ bù cho các biến đổi bất thường
- Đơn vị nào bao lout cho doanh nghiệp chủ chốt
- Công ty mẹ định đầu tư vốn, xây dựng thị phần ở doanh nghiệp nào
- Doanh nghiệp nào ảnh hưởng nhiều về ổn định, thu nhập, luân chuyển tiền, doanh số... trong danh mục đầu tư công ty mẹ

b. Nhận định

- Ưu nhược điểm, vị thế của: chi phí, chất lượng, tinh vi công nghệ... Chúng chính xác không?
- Xét về lịch sử, cảm xúc, danh tiếng
- Những khác biệt về truyền thống văn hoá, tôn giáo, dân tộc ảnh hưởng đến đối thủ và nhận thức của họ
- So sánh chuẩn mực và quy tắc của người sáng lập với chuẩn mực và quy tắc xh
- Nhu cầu về đối với sp của họ, xu hướng phát triển của ngành trong tương lai
- Nhận định của họ về mục tiêu, khả năng của họ về đối thủ cạnh tranh của họ
- Lý trí thông thường hay kinh nghiệm họ có gì?

Nhất thiết phải phân tích thật rõ đối thủ, nhà quản trị của họ, chuyện gia của họ

c. Chiến lược hiện nay

d. Tiềm năng

- Sản phẩm
- Phân phối- đại lý
- Marketing
- Các tác nghiệp – sản xuất
- Nghiên cứu – thiết kế công nghệ
- Giá thành – tiềm lực tài chính

- Tổ chức – năng lực quản lý chung
- Danh mục đầu tư của công ty – nguồn nhân lực
- Quan hệ xã hội – quan hệ chính phủ
- Tính thống nhất của mục tiêu và chiến lược của đối thủ cạnh tranh

Trả lời cho các câu hỏi sau:

- Điểm mạnh, yếu, mục tiêu chiến lược chủ yếu của đối thủ cạnh tranh?
- Làm sao đối thủ có nhiều khả năng ứng phó về kinh tế, xh, con người, địa lý, chính trị, chính phủ, công nghệ và cạnh tranh?
- Họ có thể gây ra tổn thương gì cho chúng ta? Kể cả khi áp dụng chiến lược của ta?
- Vị trí sp dịch vụ của chúng ta như thế nào so với đối thủ cạnh tranh?
- Các công ty mới và rút khỏi ngành?
- Nhân tố nào tạo thế cạnh tranh cho ta trong ngành?
- Xếp hạng về kết quả hoạt động kinh doanh của đối thủ và tại sao lại xếp vậy?
- Tính chất và mối quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà phân phối?
- Các sản phẩm và dịch vụ thay thế ảnh hưởng đến mức nào?

Bieän phaùp ñeà coù ñaunh giaù treân

- Mua dữ kiện lưu trữ không còn giá trị
- Mua sản phẩm rồi phân tích
- Thăm doanh nghiệp với danh khác
- Đếm xe ra vào bốc dỡ hàng
- Nghiên cứu ảnh chụp từ trên không
- Phân tích hợp đồng lao động
- Phân tích các quản cáo
- Phỏng vấn khách hàng, người tiêu thụ về việc bán sp của đối thủ
- Xuyên nhập vào đối thủ và khách hàng
- Phỏng vấn nhà cung cấp
- Đóng vai khách hàng để yêu cầu trả lời qua điện thoại
- Khuyến khích các khách hàng quan trọng phơi bày thông tin cạnh tranh
- Phỏng vấn nhân viên cũ
- Phỏng vấn chuyên gia đã làm việc với đối thủ
- Lôi kéo nhân lực từ họ
- Thực hiện phỏng vấn bằng điện thoại để nhân viên để lộ thông tin
- Gởi kỹ sư chuyên gia đến cuộc họp của đối thủ để phỏng vấn kỹ sư chuyện gia của họ
- Phỏng vấn các nhân viên tiềm năng, họ có thể đã làm việc với đối thủ trong quá khứ

Rào cản rút lui – rào cản thâm nhập

		Rào cản rút lui	
Rào cản xâm nhập	Thấp	Thấp	Cao
		Lợi nhuận thấp ổn định	Lợi nhuận thấp mạo hiểm
	Cao	Lợi nhuận cao ổn định	Lợi nhuận cao mạo hiểm

2. Khách hàng

Là một tài sản của công ty, sự trung thành tùy vào sự thoả mãn nhu cầu của họ, thu hút lý lịch cũng là một điều tốt. Bây giờ thế mạnh của người mua tùy vào?

- Tỷ trọng lượng hàng mua trong lượng hàng bán
- Việc chuyển mua hàng người khác không tốn kém nhiều
- Người mua ra tín hiệu đe dọa
- Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua

Như vậy phải lập bản phân tích khách hàng hiện tại và tương lai.

- Vì sao khách hàng mua?
- Vấn đề và nhu cầu khách hàng cần xem xét
- Mua như thế nào? Khi nào và bao nhiêu?
- Ai có liên quan đến công việc mua hàng của họ?
- Yếu tố quan trọng nhất về quyết định cuối cùng?
- Những nhóm khách hàng tương tự trong nước và thế giới không?

3. Nhà cung cấp

- Vật tư, thiết bị
- Cộng đồng tài chính
- Nguồn lao động

4. Đối thủ tiềm ẩn

Nguy cơ xâm nhập của đối thủ cạnh tranh: Lợi thế kinh tế theo quy mô (giảm chi phí trên một sản phẩm, ngăn cản đối thủ mới xâm nhập). Sự khác biệt của sản phẩm (trung thành của khách hàng tạo nên rào cản xâm nhập). Các đòi hỏi về vốn (chi phí tài chính cũng tạo nên rào cản). Chi phí chuyển đổi (chi phí mà người mua chuyển đổi từ mua sản phẩm này sang mua sản phẩm khác). Khả năng tiếp cận với kênh phân phối (tạo nên rào cản xâm nhập). Bất lợi về chi phí không liên quan đến quy mô (công nghệ thuộc quyền sở hữu, tiếp cận nguồn nguyên liệu, vào kinh doanh sau, chính phủ ưu tiên các đối thủ hiện tại, đường cong kinh nghiệm). Tính chất của rào cản xâm nhập (bằng sáng chế heat hạn, thực tế khác)

5. Sản phẩm thay thế

IV. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường

Chuùng ta còu 5 bööùc ñeã phaùt trieãn moät ma traän

1. Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định, chúng đã nhận diện, cơ hội và đe dọa
2. Phân loại tầm quan trọng cho mỗi yếu tố (0.0-1.0 lớn nhất)
3. Phân loại từ 1-4 mỗi yếu tố quyết định sự thành công, cho thấy cách thức chiến lược công ty phản ứng, 4 là phúng tốt, 3 trên trung bình, 2 trung bình, 1 yếu.
4. Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định điểm tầm quan trọng.
5. Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng điểm quan trọng cho tổ chức.

Ví duï veà ma traän caùc yeáu toá beân ngoaøi

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Tổng lãi suất	0.20	1	0.20
Sự di chuyển dân số từ bắc đến nam	0.10	4	0.40
Sự giảm quy định của chính phủ	0.30	3	0.90
Chiến lược khuếch trương của đối thủ	0.20	2	0.40
Điện toán hoá thông tin	0.20	4	0.80
Tổng cộng	1.00		2.70

- Trung bình 2,5 nhỏ hơn 2,7 nên quan trọng, bản phải nhiều yếu tố

V. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Như ma trận trên nhưng nhiều đối thủ trong một bản.