

# Chương 5: Phân tích môi trường bên ngoài

© 2009 FBA – UEB - VNU  
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Nội dung

- 1 Phân tích môi trường bên ngoài
- 2 Phát hiện cơ hội chiến lược



© 2009 FBA – UEB - VNU  
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai



## 5.1. Phân tích môi trường bên ngoài

### Các kỹ thuật phân tích môi trường bên ngoài



Rà soát

Nghiên cứu tổng quát các yếu tố của môi trường  
Nhận biết sớm các dấu hiệu về sự thay đổi của môi trường



Theo dõi

Quan sát các thay đổi của môi trường  
Nhận biết các khuynh hướng quan trọng



Dự đoán

Phát triển các dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn sẽ xảy ra  
dựa vào việc theo dõi các biến đổi của môi trường



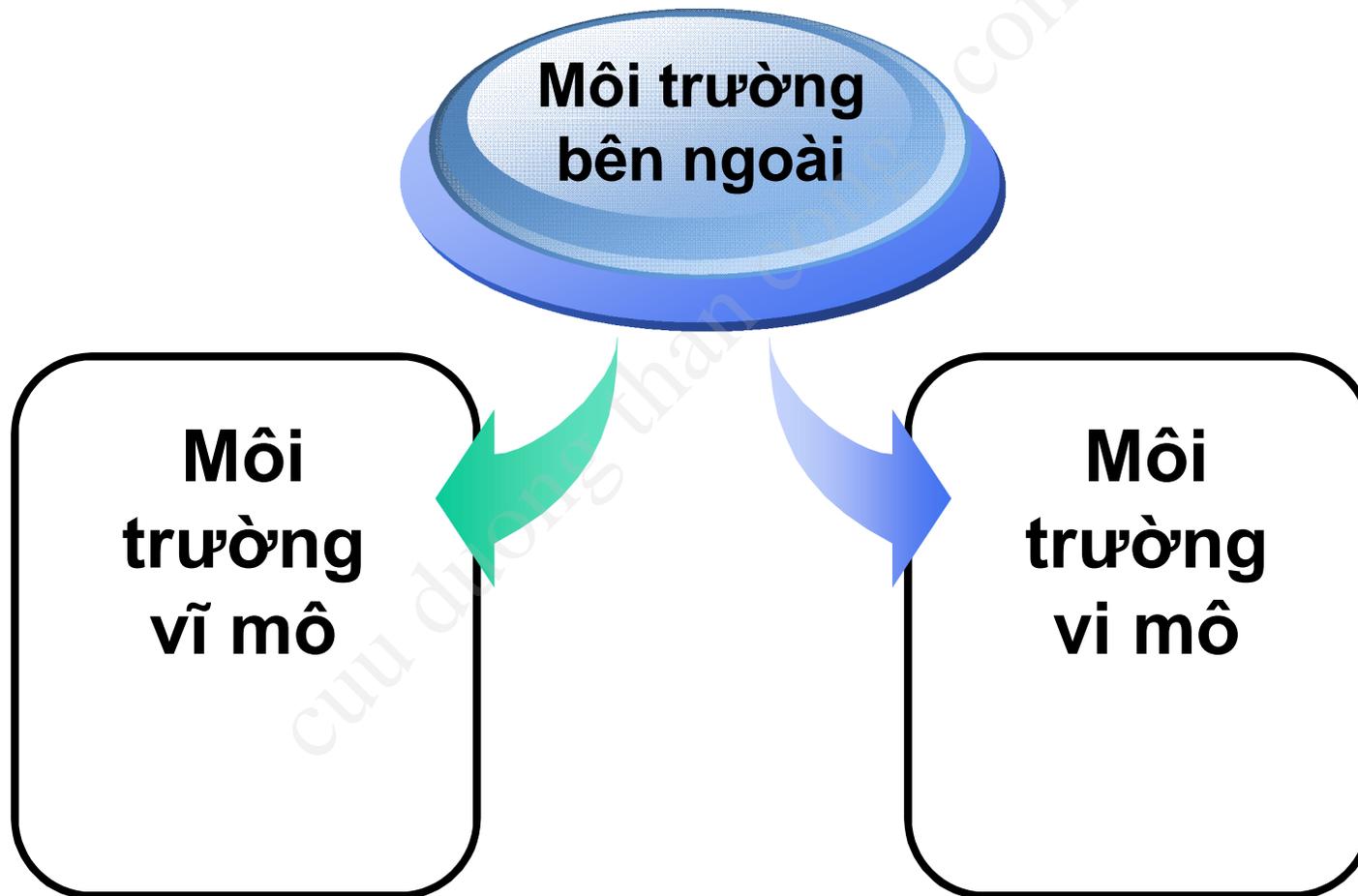
Đánh giá

Xác định thời hạn và tầm quan trọng của các thay đổi và  
khuynh hướng môi trường đối với các chiến lược và hoạt  
động quản trị

© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

## @ 5.1. Phân tích môi trường bên ngoài



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Môi trường dân số

- Quy mô dân số
- Cơ cấu tuổi
- Tôn giáo
- Phân bố theo khu vực địa lý
- Phân phối thu nhập
- Hiện tượng nhập cư



# Môi trường bên ngoài



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Môi trường kinh tế

## Kinh tế

- Tỷ lệ tiết kiệm
- Tỷ lệ lạm phát
- GDP
- Cán cân thương mại
- Cán cân NSNN



# Môi trường văn hoá xã hội



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Môi trường quốc tế

- Các sự kiện chính trị lớn
- Các đặc điểm văn hoá và thể chế khác nhau
- Các thị trường toàn cầu
- Các nước công nghiệp mới
- ...

Quốc tế

# @ Môi trường công nghệ

- Phát minh, sáng kiến
- Nguồn tri thức
- Các công nghệ truyền thông mới
- ...

Công nghệ

© 2009 FBA – UEB - VNU  
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Môi trường chính trị/ pháp luật

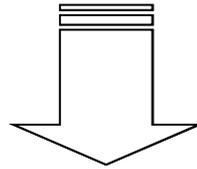


© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai



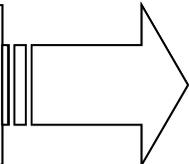
® ề i th ấ m í i ti ờ m Ề n



Nguy cơ xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới

Khả năng thương lượng của nhà cung ứng

**NHÀ CUNG ỨNG**



® ề i th ấ c 1 nh tranh  
TRONG NGÀNH

**CÔNG TY**

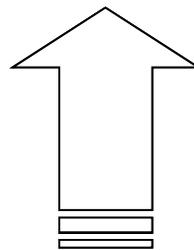
Sự cạnh tranh giữa các sản phẩm hiện có trong ngành



**KHÁCH HÀNG**

Khả năng thương lượng của khách hàng

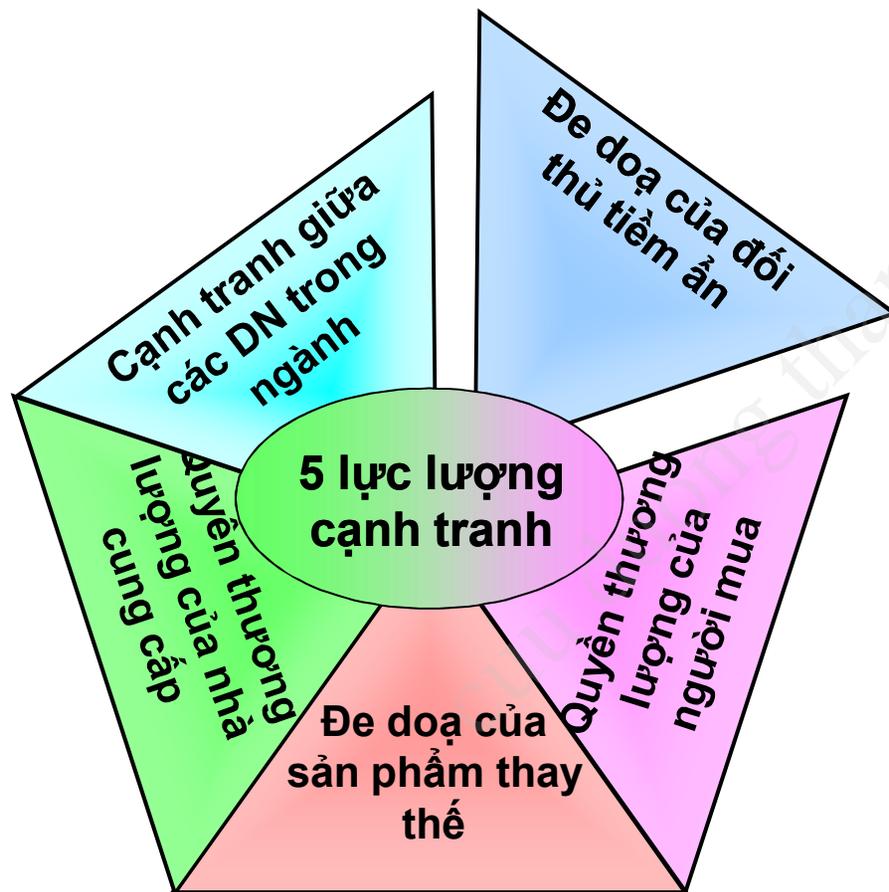
Sự đe dọa của các sản phẩm/ dịch vụ thay thế



**S ậ n ph ề m thay th ỗ**



# Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



Đe dọa của đối thủ tiềm ẩn



Mối đe dọa của đối thủ tiềm ẩn phụ thuộc vào rào cản gia nhập ngành

© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

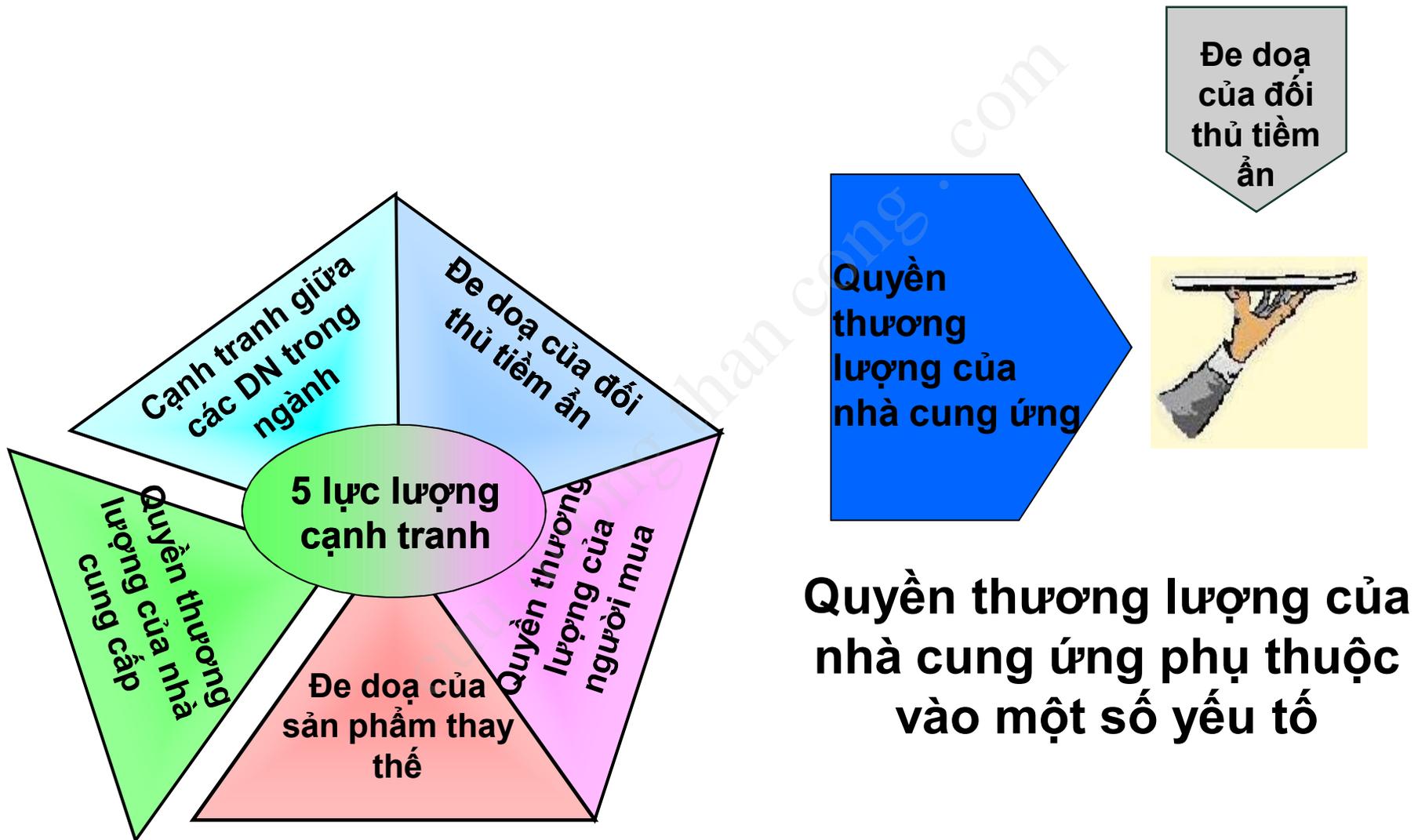
# @ Đề dọa của đối thủ tiềm ẩn

Rào cản gia  
nhập ngành

- \* Tính kinh tế của quy mô
  - \* Sự khác biệt về sản phẩm
  - \* Yêu cầu về vốn
  - \* Chi phí chuyển đổi
- \* Khả năng tiếp cận kênh phân phối
- \* Bất lợi về chi phí do tính phi kinh tế quy mô
- \* Chính sách của chính phủ
- \* Sự trả đũa của đối thủ



# @ Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Quyền thương lượng của nhà cung ứng

## Các nhà cung ứng sẽ có quyền lực khi:

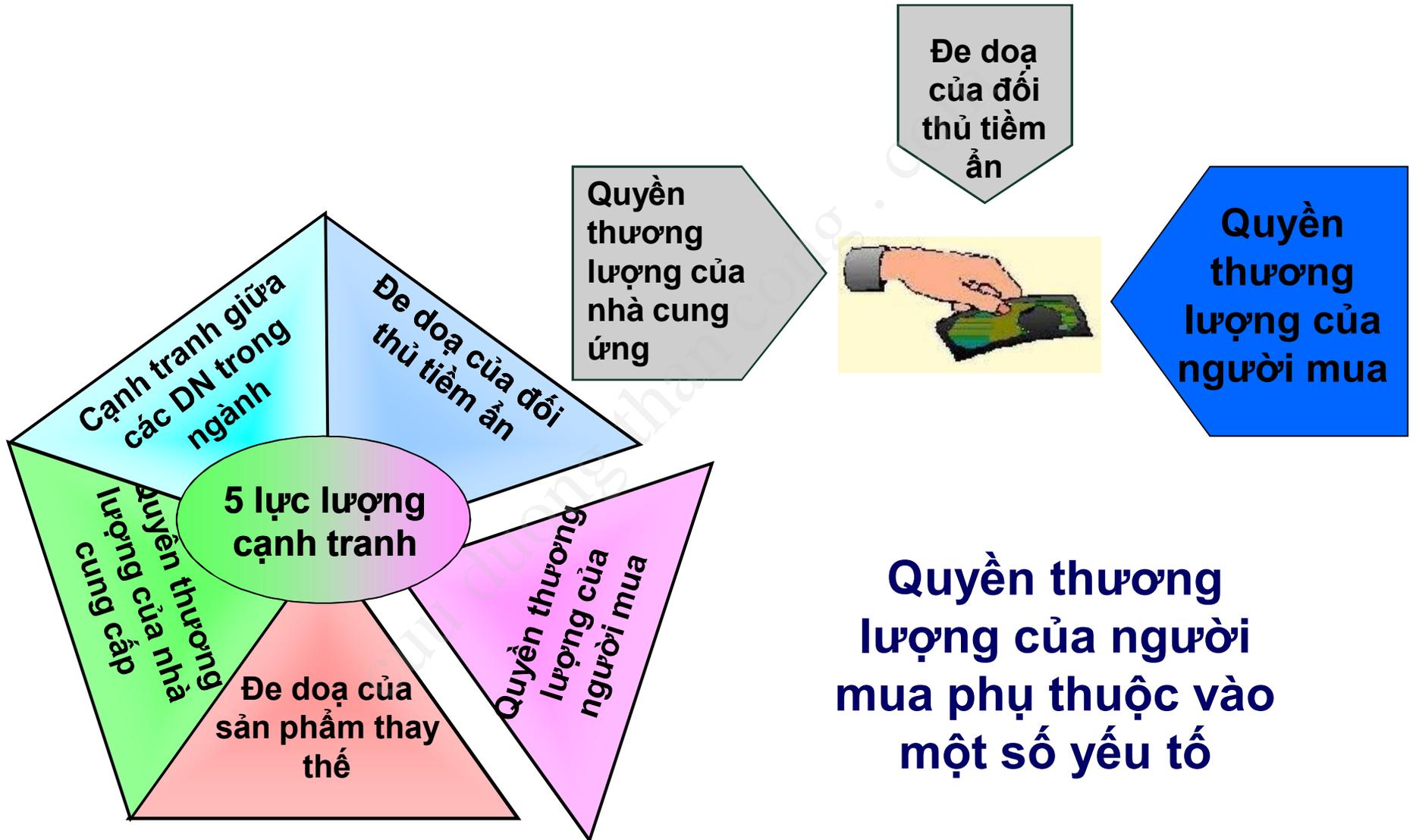
**Các nhà cung ứng tạo sức ép trong ngành bằng cách:**

- \* ***Đe dọa nâng giá hoặc giảm chất lượng***

**Các nhà cung ứng có quyền lực sẽ chiếm lĩnh lợi nhuận của ngành nếu các DN không có khả năng đảm đương sự gia tăng chi phí**

- \* Chỉ có một số nhà cung ứng chi phối toàn ngành
- \* Các sản phẩm của nhà cung ứng ít có hàng thay thế
  - \* Người mua không phải là khách hàng quan trọng đối với nhà cung ứng
  - \* Sản phẩm của nhà cung ứng là đầu vào quan trọng của nhà sản xuất
- \* Sản phẩm của nhà cung ứng có sự khác biệt
- \* Sản phẩm của nhà cung ứng có chi phí chuyển đổi cao
- \* Nhà cung ứng tạo ra sự đe dọa đáng kể đến chiến lược hội nhập về phía trước

# @ Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh





# Quyền thương lượng của người mua

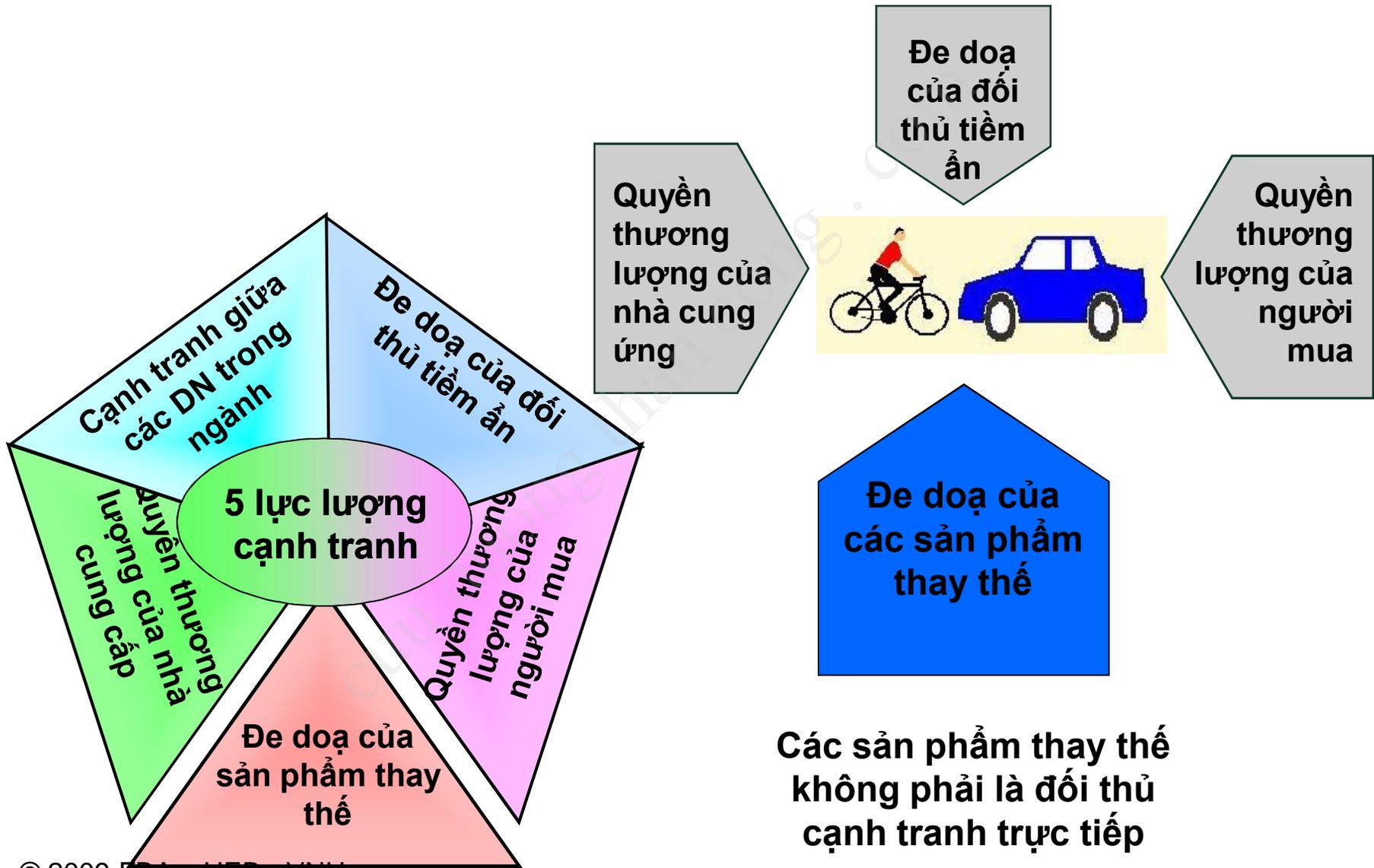
## Các nhóm khách hàng có quyền lực khi:

- \* Các nhóm khách hàng có mức độ tập trung cao và có ảnh hưởng lớn đến doanh số bán hàng của DN
- \* Khoản mua hàng chiếm tỷ trọng lớn trong doanh số bán hàng của DN
- \* Các sản phẩm không khác biệt
- \* Chi phí chuyển đổi của người mua thấp
- \* Ngành có tỷ suất lợi nhuận thấp
- \* Người mua có thể mang lại mối đe dọa lớn đối với chiến lược hội nhập về phía sau
- \* Sản phẩm không quan trọng về chất lượng
- \* Người mua có đủ thông tin

## **Người mua cạnh tranh với ngành bằng cách:**

- \* *Mặc cả giảm giá*
- \* *Yêu cầu chất lượng cao hơn*
- \* *Thay đổi việc mua hàng giữa các hãng khác nhau*

# @ Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai

# @ Đe dọa của sản phẩm thay thế

Các yếu tố then chốt để đánh giá các sản phẩm thay thế:

**Các sản phẩm  
với chức  
năng tương  
tự nhau sẽ  
giới hạn mức  
giá mà DN có  
thể đặt ra**

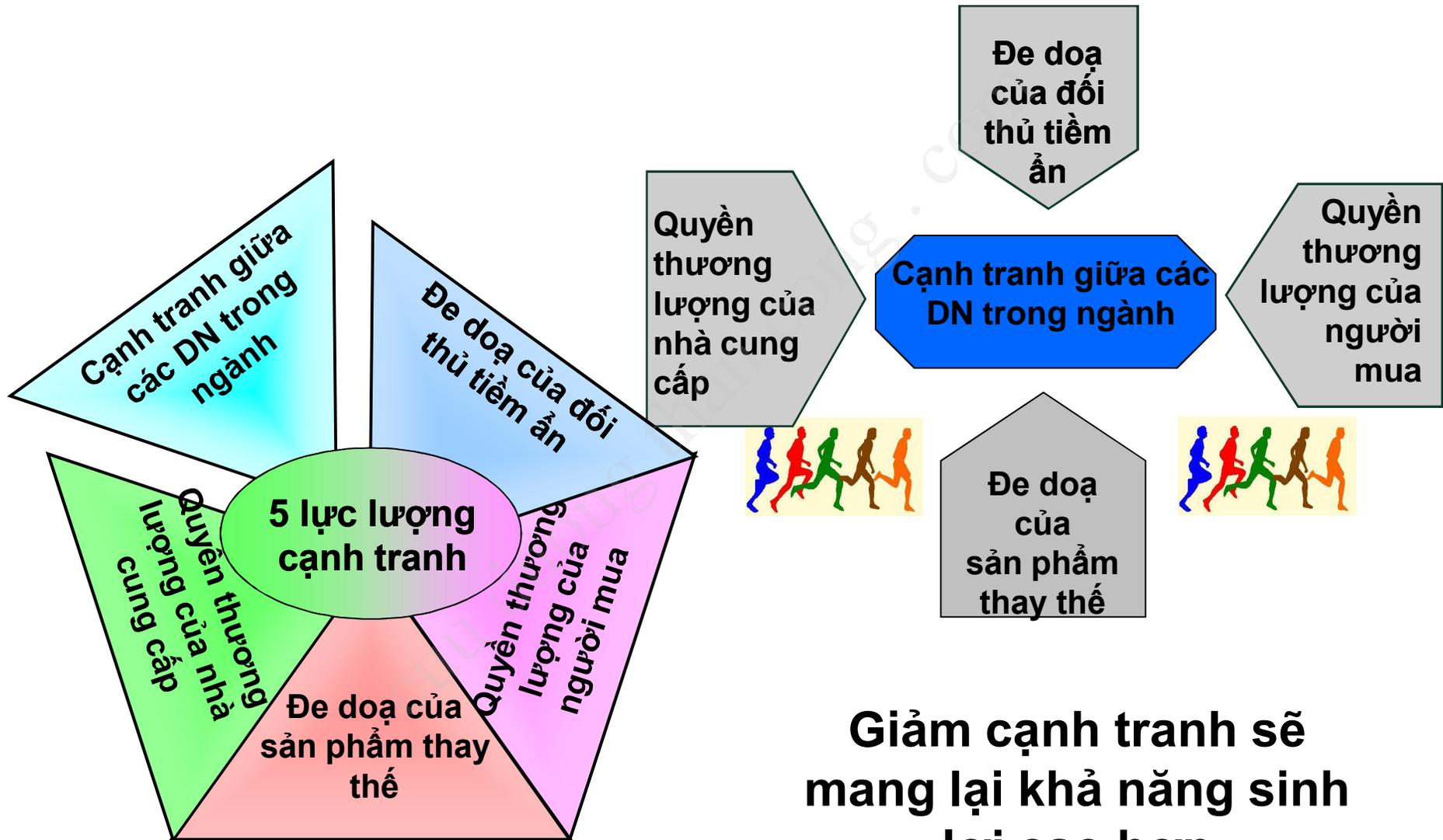
- \* Các sản phẩm với mẫu mã tốt và giá cả phải chăng có thể thay thế sản phẩm hiện tại của ngành

Ví dụ:

Hệ thống an ninh điện tử thay thế cho nhân viên bảo vệ

Máy fax và thư điện tử thay thế cho dịch vụ chuyển thư

# @ Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh



**Giảm cạnh tranh sẽ mang lại khả năng sinh lợi cao hơn**



# @ Cạnh tranh giữa các DN trong ngành

Mức độ cạnh tranh gay gắt thường diễn ra theo các cách sau:

- \* Tranh đua để giành một vị thế chiến lược
- \* Cạnh tranh về giá
- \* Cạnh tranh trong các hoạt động quảng cáo
- \* Nâng cao chế độ bảo hành sản phẩm cho khách hàng
- \* Giới thiệu các sản phẩm mới

Xảy ra khi 1 DN phải chịu áp lực hoặc nhận thấy 1 cơ hội:

- \* Cạnh tranh về giá thường làm suy giảm khả năng tăng trưởng của toàn ngành
- \* Các cuộc chiến trong hoạt động quảng cáo có thể làm gia tăng cầu đối với sản phẩm của ngành nhưng lại khá tốn kém đối với từng DN

© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai



# @ Cạnh tranh giữa các DN trong ngành

## *Sự cạnh tranh khốc liệt sẽ xảy ra khi:*

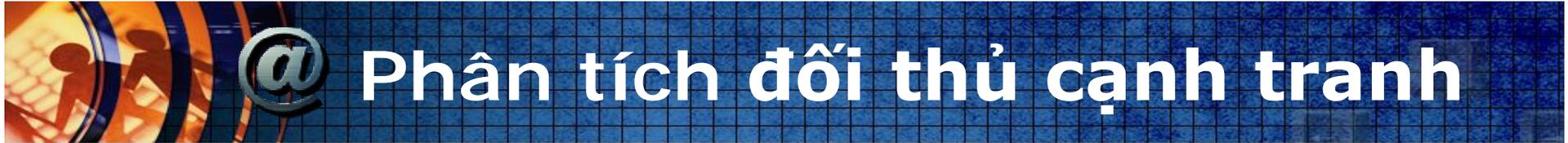
- \* Có nhiều đối thủ cạnh tranh hoặc các đối thủ ngang bằng nhau
- \* Ngành tăng trưởng chậm
- \* Chi phí cố định cao
- \* Chi phí lưu kho cao
- \* Không có sự khác biệt giữa các đối thủ
- \* Sự gia tăng năng suất
- \* Rào cản rút khỏi ngành cao



# @ Cạnh tranh giữa các DN trong ngành

*Rào cản rút khỏi ngành là các yếu tố kinh tế, chiến lược và tâm lý khiến các DN vẫn tồn tại trong ngành mặc dù khả năng sinh lợi tương lai không đảm bảo*

- \* Các tài sản đặc biệt
- \* Chi phí rút khỏi ngành cao
- \* Các mối liên kết chiến lược
- \* Các rào cản tâm lý
- \* Quy định của chính phủ



# @ Phân tích đối thủ cạnh tranh

**Điều tra đối thủ cạnh tranh là hoạt động thu thập các thông tin và dữ liệu cần thiết về mục tiêu, chiến lược, các giả định & các năng lực của đối thủ cạnh tranh**

- ❖ Cái gì thúc đẩy hoạt động của đối thủ cạnh tranh (các mục tiêu tương lai)
- ❖ Đối thủ cạnh tranh đang làm gì và có thể làm gì (chiến lược hiện tại)
- ❖ Đối thủ cạnh tranh tin tưởng gì vào bản thân và ngành (các giả định)
- ❖ Đối thủ cạnh tranh có thể làm gì (các năng lực)



# Phân tích đối thủ cạnh tranh

## Mục tiêu tương lai

### Các mục tiêu tương lai:

- ❖ Các mục tiêu của chúng ta so với mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh thì như thế nào?
- ❖ Trong tương lai lĩnh vực nào sẽ được chú trọng
- ❖ Thái độ đối phó với rủi ro như thế nào?

# @ Phân tích đối thủ cạnh tranh

Mục tiêu tương lai

Chiến lược hiện tại

Chiến lược hiện tại:

- ❖ Hiện tại chúng ta đang cạnh tranh như thế nào?
- ❖ Chiến lược hiện tại có hỗ trợ những thay đổi trong cạnh tranh không?

# @ Phân tích đối thủ cạnh tranh

Mục tiêu tương lai

Chiến lược hiện tại

Các giả định

## Các giả định:

- ❖ Liệu chúng ta có dự đoán tương lai sẽ bất ổn?
- ❖ Liệu chúng ta có đang hoạt động tốt không?
- ❖ Các đối thủ cạnh tranh giả định gì về ngành và bản thân họ?

# @ Phân tích đối thủ cạnh tranh

Mục tiêu tương lai

Chiến lược hiện tại

Các giả định

Các khả năng

Các khả năng:

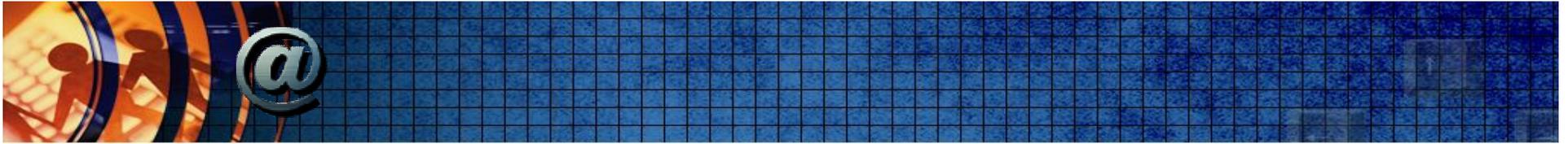
- ❖ Các thế mạnh và các điểm yếu của chúng ta là gì?
- ❖ Chúng ta ở vị thế như thế nào so với đối thủ cạnh tranh?

# @ Phân tích đối thủ cạnh tranh



© 2009 FBA – UEB - VNU

PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai



*Thank you!*

*cuuduongthancong.com*



© 2009 FBA – UEB - VNU  
PowerPoint Presentation by Nguyen Phuong Mai