

## Chương 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

### 2.1. Khái quát

Môi trường bên ngoài là tất cả các yếu tố, những lực lượng, những thể chế... nằm ngoài ngoài doanh nghiệp mà nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng lại có ảnh hưởng hay tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Phân tích môi trường bên ngoài là một quá trình xem xét và đánh giá các lĩnh vực môi trường bên ngoài của tổ chức để xác định các xu hướng tích cực (cơ hội) hay tiêu cực (mối đe dọa) có thể tác động đến kết quả của tổ chức. Nó được thông qua 4 mức độ rà soát, theo dõi, dự báo và đánh giá môi trường.

- Rà soát môi trường: Nhận dạng sớm những tín hiệu của những thay đổi của môi trường và những xu thế của nó
- Theo dõi: Khám phá những ý nghĩa thông qua những quan sát thường xuyên liên tục về những thay đổi của môi trường và những xu thế của nó
- Dự báo: Phát triển những dự báo về những kết cục có thể tiên liệu dựa trên những thay đổi và những xu hướng được theo dõi, giám sát
- Đánh giá: Xác định thời điểm và tầm quan trọng của những thay đổi và những xu hướng của môi trường cho việc quản trị

Môi trường bên ngoài được chia thành môi trường vĩ mô và môi trường vi mô (môi trường cạnh tranh)

### 2.2. Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường bao trùm lên hoạt động của tất cả các tổ chức, có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động của tất cả các tổ chức. Khi nghiên cứu môi trường vĩ mô các nhà quản trị cần chú ý các đặc điểm sau đây:

Môi trường vĩ mô có ảnh hưởng lâu dài đến các doanh nghiệp. Doanh nghiệp khó có thể ảnh hưởng hoặc kiểm soát được nó - khó có thể điều chỉnh được nó, trái lại phụ thuộc vào nó. Mức độ tác động và tính chất tác động của loại môi trường này khác nhau theo từng ngành, theo từng doanh nghiệp, thậm chí khác nhau trong từng hoạt động của từng doanh nghiệp.

Sự thay đổi của môi trường vĩ mô có tác động làm thay đổi cục diện của môi trường cạnh tranh và môi trường nội bộ. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập trong mối liên kết với các yếu tố khác.

Các thành phần chủ yếu của môi trường vĩ mô gồm: môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, văn hoá, tự nhiên, dân số và kỹ thuật công nghệ. Người ta thường đưa 6 yếu tố môi trường vĩ mô của doanh nghiệp nói trên thành mô hình PESTLE để phân tích. PESTLE được hợp thành bởi 6 chữ cái đầu của 6 yếu tố của môi trường vĩ mô: Population (Dân số), Economic (kinh tế), Social (xã hội), Technological (công nghệ), Legal (pháp luật) và Environmental nature (môi trường tự nhiên).

### **2.2.1. Môi trường kinh tế**

Đây là một yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố môi trường này có tính chất trực tiếp, và năng động hơn so với một yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe doạ khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Tuy nhiên có tóm tắt môi trường kinh tế tác động đến doanh nghiệp ở 2 khía cạnh chính là cầu thị trường và chi phí đầu vào của doanh nghiệp. Dưới đây là những yếu tố cơ bản của môi trường kinh tế.

*Xu hướng của tổng sản phẩm quốc nội và tổng sản phẩm quốc dân:* số liệu về tốc độ tăng trưởng của GDP và GNP hàng năm sẽ cho biết tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và tốc độ tăng của thu nhập tính bình quân đầu người. Từ đó cho phép dự đoán dung lượng thị trường của từng ngành và thị phần của doanh nghiệp.

*Lãi suất và xu hướng của lãi suất* trong nền kinh tế có ảnh hưởng tới xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, và do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến mức lời của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

*Cán cân thanh toán quốc tế* do quan hệ xuất nhập khẩu quyết định. Những căn bệnh trong nền kinh tế có thể nảy sinh do sự thâm thủng mậu dịch và trong chừng mực nào đó làm thay đổi môi trường kinh tế nói chung.

*Xu hướng của tỷ giá hối đoái:* Sự biến động của tỷ giá làm thay đổi những điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra những cơ hội và đe doạ khác nhau đối với các doanh nghiệp, đặc biệt nó có tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường, chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

*Mức độ lạm phát:* lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiểu phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

*Hệ thống thuế và mức thuế:* các ưu tiên hay hạn chế của chính phủ với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế. Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc những nguy cơ đối với các doanh nghiệp vì nó làm cho mức chi phí hoặc thu nhập của doanh nghiệp thay đổi.

*Các biến động trên thị trường chứng khoán:* sự biến động của các chỉ số trên thị trường chứng khoán có thể tác động, làm thay đổi giá trị của các cổ phiếu. Qua đó làm ảnh hưởng chung đến nền kinh tế cũng như tạo ra những cơ hội hoặc rủi ro đối với các hoạt động tài chính của doanh nghiệp.

### 2.2.2. Môi trường chính trị và pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của của Nhà nước và những diễn biến chính trị trong nước. Có thể hình dung sự tác động của môi trường chính trị và pháp luật đối với các doanh nghiệp như sau:

*Luật pháp:* đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ. Vẫn đề đặt ra đối với các

doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của pháp luật và chấp hành tốt những quy định của pháp luật.

*Chính phủ:* là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích của quốc gia. Chính phủ có một vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với các doanh nghiệp (trong các chương trình chi tiêu của chính phủ), và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là một nhà cung cấp các dịch vụ cho các doanh nghiệp, chẳng hạn như: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác...

*Các xu hướng chính trị và đổi mới:* chứa đựng những tín hiệu và mầm mống cho sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Những biến động phức tạp trong môi trường chính trị và pháp luật sẽ tạo ra những cơ hội và rủi ro đối với các doanh nghiệp, ví dụ một quốc gia thường xuyên có xung đột, nội chiến xảy ra liên miên, đường lối chính sách không nhất quán sẽ là một trở ngại lớn đối với các doanh nghiệp. Xu thế hoà bình, hợp tác, tôn trọng quyền tự quyết của các dân tộc đang là xu thế chủ đạo hiện nay.

### 2.2.3. Môi trường văn hoá - xã hội

Môi trường văn hoá - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hoá xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vi mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động của doanh nghiệp bao gồm: Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; Những phong tục tập quán, truyền thống; Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Phạm vi tác động của các yếu tố văn hoá - xã hội thường rất rộng: "nó xác định cách thức người ta sống làm việc, sản xuất và hành vi tiêu thụ các sản phẩm và

dịch vụ". Như vậy những hiểu biết về mặt văn hoá - xã hội sẽ là những cơ sở rất quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hoạt động trên nhiều quốc gia khác nhau có thể bị tác động ảnh hưởng rõ rệt của yếu tố văn hoá - xã hội và buộc phải thực hiện những chiến lược thích ứng với từng quốc gia.

#### **2.2.4. Môi trường dân số**

Môi trường dân số cùng với môi trường kinh tế là những một yếu tố rất quan trọng trong môi trường vĩ mô. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm: Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng của dân số; Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, và phân phối thu nhập; Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên; Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng...

Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Những thông tin của môi trường dân số cũng cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối, quảng cáo, nguồn nhân lực... Vì vậy có thể tóm lược tác động của môi trường dân số đến hoạt động của doanh nghiệp trên 2 khía cạnh chính là: cầu thị trường (quy mô tiêu dùng) và nguồn nhân lực đầu vào cho doanh nghiệp.

#### **2.2.5. Môi trường tự nhiên**

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước và không khí... Các điều kiện tự nhiên luôn luôn là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người, mặt khác nó cũng là một yếu tố đầu vào hết sức quan trọng của nhiều ngành kinh tế như: Nông nghiệp, công nghiệp khai khoáng, du lịch, vận tải... Trong rất nhiều trường hợp, các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Trong bối cảnh hiện nay, chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp phải khai thác tốt các điều kiện và lợi thế của môi trường tự nhiên trên cơ sở bảo đảm sự

duy trì, tái tạo các điều kiện tự nhiên, phải có ý thức tiết kiệm và sử dụng có hiệu quả các nguồn tài nguyên thiên nhiên, đẩy mạnh việc nghiên cứu phát triển công nghệ, sản phẩm góp phần bảo vệ môi trường, môi sinh.

### **2.2.6. Môi trường công nghệ**

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe doạ đối với các doanh nghiệp. Những vấn đề cần quan tâm phân tích: Xu hướng phát triển công nghệ, tốc độ phát triển công nghệ mới, sản phẩm mới; Khả năng chuyển giao công nghệ, chính sách hỗ trợ công nghệ của chính phủ nước xuất khẩu...

Những áp lực và đe doạ từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể bao gồm các yếu tố sau: 1) Xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe doạ các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu; 2) Công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh; 3) Tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe doạ các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành; 4) Vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khâu hao so với trước.

Bên cạnh đó, những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đối với các doanh nghiệp có thể bao gồm các yếu tố: 1) Có điều kiện tiếp cận với công nghệ mới tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn, có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp; 2) Sự ra đời của công nghệ mới và khả năng chuyển giao công nghệ mới này vào các ngành khác có thể tạo ra những cơ hội rất quan trọng để phát triển sản xuất và hoàn thiện sản phẩm ở các ngành; 3) Tạo điều kiện tiếp cận nhanh với thông tin nhanh hơn...

Ngoài ra khi phân tích môi trường công nghệ, một số điểm cần lưu ý thêm. Đó là áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Các ngành truyền thông, điện tử, hàng không và dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, lâm nghiệp và công nghiệp kim

loại. Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển - khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

### **2.3. Môi trường vi mô**

Nghiên cứu môi trường vi mô hay môi trường cạnh tranh là một nội dung hết sức quan trọng trong quá trình phân tích môi trường bên ngoài và thu hút sự quan tâm của nhiều nhà quản trị. Đây còn là loại môi trường ngành nên nó thường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động cạnh tranh của doanh nghiệp xảy ra trực tiếp tại đây.

Michael Porter, giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của trường kinh doanh Harvard – Mỹ, đưa ra mô hình 5 áp lực cạnh tranh, tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành kinh doanh. Đó là: 1) Đe doạ của những người nhập ngành; 2) Sức mạnh đàm phán của người cung cấp; 3) Sức mạnh đàm phán của người mua; 4) Đe doạ của sản phẩm thay thế; và 5) Cường độ cạnh tranh giữa những doanh nghiệp hiện hữu trong ngành (Hình 2.1).

Sức mạnh của các áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ quy định mức độ của đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức độ lợi nhuận của ngành. Khi các áp lực cạnh tranh càng mạnh thì khả năng sinh lời và tăng giá hàng của các doanh nghiệp cùng ngành càng bị hạn chế, ngược lại khi áp lực cạnh tranh yếu thì đó là cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành thu được lợi nhuận cao. Việc phân tích cạnh tranh này giúp doanh nghiệp nhận ra những cơ hội và những đe doạ, qua đó nó sẽ chỉ ra cho doanh nghiệp nên đứng ở vị trí nào để đối phó một cách có hiệu quả với năm lực lượng cạnh tranh trong ngành. Một chiến lược cạnh tranh có hiệu quả sẽ dùng phương sách tấn công hoặc phòng thủ nhằm tạo được vị trí có thể bảo toàn được và xử lý thỏa đáng những ảnh hưởng của năm lực lượng cạnh tranh.

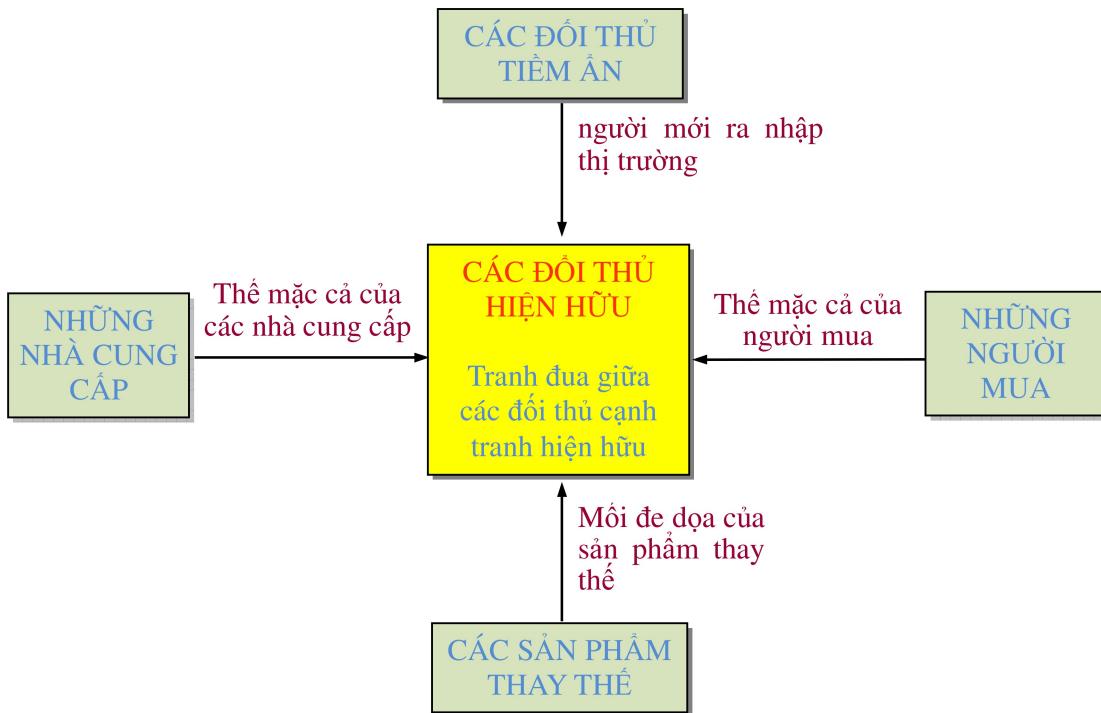
#### **3.3.1. Nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng**

Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng (Potential competitors) là những tổ chức có khả năng ra nhập vào ngành, đem đến công xuất sản xuất mới cho ngành, mong muốn có được thị phần. Mức độ cạnh tranh trong tương lai bị chi phối bởi nguy cơ

xâm nhập của những nhà cạnh tranh tiềm năng. Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc vào mức độ hấp dẫn của ngành và các rào cản xâm nhập ngành.

1) *Mức độ hấp dẫn của ngành* phụ thuộc vào mức tăng trưởng thị trường, mức độ cạnh tranh hiện tại, hiệu quả kinh doanh của ngành...

**Hình 2.1: Mô hình 5 lực cạnh tranh của M. Porter**



2) *Về rào cản xâm nhập ngành*, Joe Bain cho rằng có ba nguồn rào cản chính là: 1) Sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp; 2) Lợi thế tuyệt đối về chi phí; 3) Lợi thế kinh tế theo quy mô. Còn Michael Porter lại cho rằng có sáu nguồn rào cản xâm nhập chủ yếu sau:

- *Lợi thế kinh tế theo quy mô (Economies of Scales)*. Nhờ có quy mô lớn có thể thu được các khoản lợi tức tăng thêm nhờ sự tiết kiệm do việc sản xuất hàng loạt với khối lượng lớn. đây là yếu tố tạo rào cản cao đối với các đối thủ mới. Yếu tố này ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ mới do nó buộc phải xâm nhập với quy mô lớn và phải mạo hiểm với các phản ứng mạnh mẽ từ những đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành, hoặc nếu xâm nhập với quy mô nhỏ thì phải chịu bất lợi về chi

phí - cả hai điều này các đối thủ mới đều không muốn. Tuy nhiên, hiện nay trên thế giới thay vì sản xuất hàng loạt theo định hướng sản phẩm như trước đây, các nền kinh tế phát triển có xu hướng quay về sản xuất với quy mô nhỏ theo định hướng khách hàng. Điều này khiến cho tác dụng giảm phí nhò qui mô không còn là rào cản quá cao ngăn chặn các đối thủ tiềm năng nữa.

- *Sự khác biệt của sản phẩm (Differentiations).* Sự khác biệt của sản phẩm nhấn mạnh đến sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp có tiếng tăm trên thị trường. Yếu tố này xuất phát từ các sản phẩm có tính khác biệt - khác biệt về chất lượng, kiểu dáng, cung cách phục vụ, công tác quảng cáo, hoặc doanh nghiệp là một trong những người tiên phong trong ngành. Tính khác biệt này tạo nên rào cản xâm nhập, nó buộc đối thủ mới phải làm rất nhiều để vượt qua sự trung thành của khách hàng. Các nỗ lực nhằm vượt qua thường tạo nên các khoản lỗ trong thời gian đầu. Việc xây dựng tiếng tăm cho doanh nghiệp thường rất mạo hiểm nếu sự xâm nhập thất bại.

- *Các đòi hỏi về vốn.* Sự cần thiết phải đầu tư nguồn tài chính lớn để cạnh tranh cũng tạo nên các rào cản xâm nhập, đặc biệt trong trường hợp vốn dành cho các đầu tư mạo hiểm, chẳng hạn như các chi phí quảng cáo không bù đắp được, hoặc cho việc nghiên cứu để tạo sản phẩm mới. Đôi khi vốn còn cần để tài trợ cho nợ của khách hàng, hàng tồn kho hay bù vào các khoản lỗ. Việc sử dụng các khoản tín dụng sẵn có trên thị trường (vốn do việc bán máy móc công nghệ trả chậm của các nhà cung cấp) có thể làm giảm rào cản về vốn, nhưng cũng thể hiện sự mạo hiểm, do đó cần phải có sự cân nhắc rất kỹ lưỡng.

- *Chi phí chuyển đổi.* Đây là chi phí mà người mua phải trả một lần cho việc thay đổi từ việc mua sản phẩm của người này sang việc mua sản phẩm của người khác, nghĩa là sự thay đổi về nguồn cung ứng. Các chi phí có thể gồm chi phí đào tạo nhân viên, giá của thiết bị mới kèm theo, chi phí và thời gian để kiểm tra nguồn lực mới...

- *Khả năng tiếp cận với kênh phân phối.* Khả năng tiếp cận với kênh phân phối cũng tạo nên các rào cản xâm nhập. Thật vậy với các hệ thống phân phối làm việc với những đối thủ đã tồn tại sẵn có trên thị trường thì việc thuyết phục để mạng lưới phân phối đó làm việc với mình là điều hết sức khó khăn, cần phải có những

biện pháp giảm giá, sự chia sẻ các chi phí về quảng cáo và các biện pháp tương tự. Tất cả các biện pháp này sẽ làm cho lợi nhuận giảm. Đôi khi các rào cản kiểu này cao đến nỗi các đối thủ mới xâm nhập phải xây dựng một hệ thống phân phối hoàn toàn mới, việc làm này tốn kém rất nhiều về thời gian và chi phí.

- *Những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô.* Những bất lợi về chi phí không liên quan đến qui mô bao gồm: (1) Công nghệ sản phẩm thuộc quyền sở hữu, đó là các bí quyết, đặc điểm thiết kế thông qua các đăng ký phát minh hoặc bí mật; (2) Sự tiếp cận nguồn nguyên liệu thô thuận lợi (các đối thủ hiện tại có thể nắm giữ những nguồn nguyên liệu thuận lợi nhất mà các doanh nghiệp đến sau không thể có được lợi thế này); (3) Do bước vào kinh doanh trước nên các đối thủ hiện tại có những vị trí thuận lợi hơn các đối thủ cũ; (4) Sự trợ cấp của chính phủ nếu có thường dành vị trí ưu tiên cho các đối thủ hiện tại; (5) Đường cong kinh nghiệm (chi phí cho một đơn vị sản phẩm thường có xu hướng giảm theo mức độ tích luỹ kinh nghiệm).

3) *Về tính chất của các rào cản xâm nhập,* các rào cản có thể thay đổi nếu các điều kiện thực tế thay đổi. Mặc dù các rào cản xâm nhập nhiều khi thay đổi do nguyên nhân khách quan, nhưng các quyết định của doanh nghiệp về chiến lược cũng có tác động quan trọng. Chẳng hạn các quyết định về quảng cáo rầm rộ có thể thành công trong việc chặn đứng nguy cơ xâm nhập. Cuối cùng, với các doanh nghiệp có một hay nhiều ưu điểm nổi bật nào đó cũng cho phép vượt qua rào cản để xâm nhập vào các ngành khác với giá rẻ hơn.

### **3.3.2. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành**

Áp lực thứ hai trong năm áp lực trong mô hình áp lực cạnh tranh là áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Đây là một áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp các doanh nghiệp, khi áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng lên thì càng đe dọa về vị trí và sự tồn tại của các doanh nghiệp. Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại trong ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau:

1) *Cấu trúc cạnh tranh (Competative structure)*: Số lượng doanh nghiệp và mức độ chi phối thị trường của doanh nghiệp ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu. Nếu trong ngành có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau và không doanh nghiệp nào chi phối thị trường thì biểu hiện ngành có cạnh tranh hiện hữu cao. Ngược lại, nếu có ngành có ít doanh nghiệp cạnh tranh với nhau và chỉ có 1 vài doanh nghiệp chi phối thị trường thì đó là biểu hiện của ngành có cạnh tranh hiện hữu thấp.

2) *Điều kiện về cầu (Demand conditions) / tốc độ tăng trưởng của ngành*: Tăng giảm cầu về sản phẩm ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh hiện tại. Ngành có tốc độ tăng trưởng chậm sẽ biến cuộc cạnh tranh của các doanh nghiệp thành cuộc chiến giữ, giành giật và mở rộng thị phần. Trong khi đó với ngành có mức độ tăng trưởng cao thì việc cạnh tranh là không căng thẳng, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội trong tăng trưởng để đáp ứng nhu cầu đang tăng lên rất nhanh.

3) *Rào cản ra khỏi ngành (Exit barriers)*: Rào cản ra khỏi ngành càng cao thì cạnh tranh càng gay gắt. Rào cản tra khỏi ngành phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- *Chi phí cố định khi ra khỏi ngành*. Chi phí cố định cao buộc các doanh nghiệp phải khai thác hết năng lực sản xuất, điều này dẫn đến sự dư thừa sản phẩm và chắc chắn sẽ là giảm giá bán. Chi phí cố định cao làm tăng chi phí lưu kho, nếu không chấp nhận điều này thì doanh nghiệp càng đẩy mạnh tiêu thụ dẫn tới một cuộc chiến khốc liệt giành thị phần và điều này có thể sẽ dẫn đến cuộc chiến khốc liệt về giá.

- *Năng lực dư thừa*. Lợi nhuận cao hoặc sự hấp dẫn của ngành có thể dẫn tới việc đầu tư ồ ạt vào ngành, điều này có thể tạo ra năng lực sản xuất dư thừa. Khi ngành có năng lực dư thừa, các doanh nghiệp đều muốn tận dụng các năng lực này và có thể tạo ra một cuộc chiến về giá thậm chí họ có thể tạo ra giá biên (Marginal Prices).

- *Tính đa dạng của ngành*. Tính đa dạng này phụ thuộc vào sự đa dạng về chiến lược, về nguồn gốc, về con người của các nhà cạnh tranh hiện hữu. Các mối quan hệ với những công ty mẹ của họ, những mục đích khác nhau và các chiến lược cạnh tranh khác nhau. Khi ngành có sự đa dạng cao, các công ty phải mất một thời

gian dài để thăm dò chính xác ý định của nhau và để đi đến một bộ "luật của cuộc chơi" cho toàn ngành.

- *Các mối liên hệ tương quan chiến lược.* Mỗi quan hệ qua lại giữa bẩn thân đơn vị và các đơn vị khác trong doanh nghiệp về hình ảnh, khả năng tiếp thị, khả năng tiếp cận với thị trường tài chính, các trang thiết bị chung v.v... Đó là các nguyên nhân làm cho doanh nghiệp phải gắn cho việc tồn tại trong hoạt động kinh doanh một tầm quan trọng chiến lược.

- *Các rào cản tinh thần/yếu tố tình cảm.* Tên tuổi của doanh nghiệp cụ thể, trách nhiệm và sự gắn bó của nhân viên, nỗi lo lắng về sự tổn hại cho sự nghiệp của mình, lòng tự hào và các nguyên nhân khác làm cho nhà quản trị chần chừ trong việc đưa ra quyết định hợp lý về sự rút lui.

- *Chính sách hạn chế của nhà nước và xã hội.* Nó bao gồm việc không cho phép hoặc các biện pháp ngăn chặn rút lui nhằm tránh việc sa thải lao động làm tăng tỉ lệ thất nghiệp.

Khi các rào cản ra khỏi ngành cao, phần năng lực dư thừa sẽ không rút lui khỏi ngành và các doanh nghiệp thua trong cuộc cạnh tranh sẽ không rút lui. Hơn thế nữa, họ phải bám lì và cũng bởi những yếu kém của mình, họ phải dùng đến những chiến thuật mang tính cực đoan. Kết quả là mức lợi nhuận của toàn ngành vẫn tiếp tục giảm. Dù các rào cản xâm nhập hay rút lui là khác nhau, thì mức độ của chúng cũng là một mặt quan trọng trong việc phân tích hoạt động của ngành. Thông thường các rào cản xâm nhập và rút lui đều có liên quan đến nhau. Xét trường hợp đã được đơn giản hóa khi các rào cản xâm nhập và rút lui hoặc là cao hoặc là thấp (Hình 2.2).

Xét trên góc độ lợi nhuận trong ngành thì trường hợp tốt nhất là khi các rào cản xâm nhập cao còn các rào cản rút lui lại thấp. Khi đó, việc xâm nhập của đối thủ mới sẽ bị ngăn chặn, còn những đối thủ cũ nếu không thành công sẽ dễ dàng rời khỏi ngành. Trường hợp các rào cản xâm nhập và rút lui đều cao thì mức lợi nhuận tiềm năng cao nhưng đồng thời mức độ mạo hiểm và rủi ro cũng cao. Dù việc xâm nhập có bị ngăn chặn nhưng các doanh nghiệp không đạt được thành công vẫn phải ở lại trong ngành. Trường hợp các rào cản xâm nhập và rút lui đều thấp thì có thể

nói thị trường sản phẩm đó không sôi động, không hấp dẫn. Xấu nhất là phải kể đến trường hợp rào cản xâm nhập thì thấp mà rào cản rút lui thì cao. Trong trường hợp này, việc xâm nhập rất dễ bị cản đỗ bởi mức tăng trưởng cao thế nhưng khi kết quả có chiều hướng xấu đi thì năng lực sản xuất trong ngành vẫn còn nguyên vẹn từ đó tạo tình trạng dồn ứ và mức lợi nhuận trong ngành giảm sút nhanh chóng.

		RÀO CẢN XÂM NHẬP	
		Thấp	cao
RÀO CẢN RÚT LUI	Thấp	Lợi nhuận thấp, ổn định	Lợi nhuận thấp, mạo hiểm
	Cao	Lợi nhuận cao, ổn định	Lợi nhuận cao, mạo hiểm

**Hình 2.2: Các rào cản và lợi nhuận**

### 2.3.3. Áp lực từ các sản phẩm thay thế

Xét trên diện rộng, các doanh nghiệp trong một ngành phải cạnh tranh với các doanh nghiệp ở các ngành khác có sản phẩm có thể thay thế các sản phẩm của ngành. Sản phẩm thay thế là những sản phẩm phục vụ những nhu cầu tương tự của người tiêu dùng. Mức độ đe dọa của sản phẩm thay thế phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh của sản phẩm thay thế. Các yếu tố tạo ra sự cạnh tranh của sản phẩm thay thế bao gồm:

- Sự sẵn có của sản phẩm/dịch vụ thay thế
- Chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng sang sản phẩm thay thế thấp
- Người cung cấp sản phẩm thay thế đang cạnh tranh mạnh và hướng sang cạnh tranh sản phẩm của ngành
- Người mua không đạt được lợi ích từ sản phẩm của ngành và chỉ số “giá trị - giá cả” của sản phẩm thay thế cao

### 2.3.4. Áp lực từ phía khách hàng

Thế mặc cả của người mua (Bargaining power of buyers) thể hiện khả năng ép người bán giảm giá, tăng chất lượng, cung cấp thêm dịch vụ. Áp lực từ phía người mua chủ yếu có hai dạng là đòi hỏi giảm giá hoặc mặc cả để có chất lượng phục vụ tốt hơn. Chính điều này làm cho các đối thủ cạnh tranh chống lại nhau. Áp lực từ phía khách hàng xuất phát từ các điều kiện sau:

- Số lượng người mua nhỏ và là những khách hàng lớn: Những người bán phải phụ thuộc vào một vài người mua này và họ có thể cầu kết với nhau để ép người bán.
- Mua khối lượng lớn và chiếm một tỉ trọng lớn trong sản lượng của người bán: sự tồn tại và phát triển của người bán bị chi phối rất mạnh bởi người mua, do đó dẫn đến sự tăng sức mạnh đàm phán cho người mua và sức đàm phán, trả giá của người mua sẽ tăng lên rất lớn khi họ mua hầu hết sản lượng của người bán
- Sản phẩm bán cho khách hàng không có sự khác biệt cơ bản: khách hàng dễ dàng có được các sản phẩm từ các nguồn cung ứng khác nhau → dễ chuyển sang mua của người khác
- Khách hàng có thể mua cùng một lúc của nhiều doanh nghiệp: Khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn
- Khách hành có thể tự cung cấp bằng việc mở rộng tích hợp về phía sau: mua đứt người bán hay tự đầu tư và khép kín quá trình sản xuất. Sự hội nhập về phía sau nhằm cung cấp các sản phẩm có chất lượng, an toàn hơn, chủ động hơn.
- Người mua có đủ thông tin: Khi người mua có sự hiểu biết về thông tin như nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường, thậm chí cả về giá thành của người cung ứng, thường đem lại cho khách hàng thế mạnh để có thể mặc cả.

Như vậy, để hạn chế các áp lực từ phía khách hàng, doanh nghiệp phải xem xét lựa chọn các nhóm khách hàng như một quyết định tối quan trọng. Doanh nghiệp có thể cải thiện vị trí của mình bằng cách chọn lựa những khách hàng có ít quyền lực đối với họ nhất. Nói cách khác, đó là việc xây dựng chiến lược lựa chọn khách hàng.

### 2.3.5. Áp lực của người cung ứng

Nhà cung cấp là những người cung cấp những yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp. Nó không chỉ giới hạn trong các nhà cung cấp vật tư, thiết bị mà còn kể cả những người cung cấp sức lao động, cung cấp tài chính... Thê mặc cả của người cung cấp (Bargaining power of suppliers) thể hiện khả năng ép người mua chấp nhận giá cao, giảm chất lượng dịch vụ cung cấp. Người cung ứng có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe doạ tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng. Do đó, họ có thể chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp chi phí tăng lên trong giá thành sản xuất. Những yếu tố tạo ra thế mặc cả của người cung cấp bao gồm:

- Có một số ít nhà cung cấp: Trường hợp này nhà cung ứng sẽ tạo ra được các áp lực về giá cả, chất lượng và về phương thức thanh toán.
- Ít sản phẩm thay thế hoặc sản phẩm thay thế không có sẵn và sản phẩm của nhà cung cấp là quan trọng đối với người mua: Doanh nghiệp không có nhiều quyền lựa chọn
  - Người mua không phải là khách hàng lớn: ảnh hưởng của người mua tới nhà cung cấp là rất nhỏ bé và có thể nói là không có tiếng nói.
  - Sản phẩm khác biệt và tồn kém cho người mua khi chuyển sang nguồn khác.
  - Khi các nhà cung ứng đe doạ hội nhập về phía trước: Khi các nhà cung ứng đe doạ hội nhập về phía trước nghĩa là kiểm soát luôn cả phía đầu ra của họ thông qua đầu tư mở rộng hoặc mua đứt người mua.
  - Doanh nghiệp không có khả năng nhảy vào ngành kinh doanh của người cung cấp: không tạo được áp lực với người cung cấp.

Một số điểm khác biệt được rút ra giữa hai cấp độ môi trường vĩ mô và vi mô mà các nhà quản trị cần chú ý trong quá trình quản trị chiến lược được thể hiện qua các tiêu thức như: Phạm vi, tính chất tác động, tốc độ thay đổi, mức độ phức tạp và ảnh hưởng đến cấp chiến lược (Bảng 2.1).

**Bảng 2.1: Khác biệt giữa môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh**

Tiêu thức	Môi trường vĩ mô	Môi trường vi mô
Phạm vi	Rộng, liên quan đến điều kiện chung trong phạm vi một quốc gia	Hẹp hơn, liên quan đến điều kiện của ngành mà doanh nghiệp hoạt động
Tính chất tác động	Chủ yếu là gián tiếp	Trực tiếp
Tốc độ thay đổi	Chậm và có tác dụng lâu dài	Rất nhanh và năng động
Mức độ phức tạp	Rất phức tạp, phụ thuộc và nhiều yếu tố	Ít phức tạp, có thể nhận biết được
Ảnh hưởng đến cấp chiến lược	Ảnh hưởng nhiều đến chiến lược cấp công ty	Ảnh hưởng nhiều đến chiến lược cấp chức năng

## 2.4. Môi trường kinh doanh quốc tế

Vấn đề nghiên cứu môi trường quốc tế không chỉ đặt ra với các doanh nghiệp hoạt động trên thương trường nước ngoài mà còn đặt ra cả đối với những doanh nghiệp chỉ gắn với thị trường trong nước. Có thể nói trong xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập ngày nay thì không thể có một quốc gia nào lại không có mối quan hệ với nền kinh tế thế giới, trái lại mối quan hệ phụ thuộc giữa các quốc gia và cộng đồng kinh tế thế giới ngày càng tăng. Tuy nhiên, vấn đề nghiên cứu môi trường kinh doanh quốc tế sẽ được đặt ra khác nhau tuỳ theo từng loại doanh nghiệp.

### 2.4.1. Đối với các doanh nghiệp chỉ hoạt động ở thị trường trong nước

Mặc dù ở đây chỉ đề cập đến các doanh nghiệp chỉ hoạt động ở thị trường trong nước, có nghĩa là các sản phẩm của các doanh nghiệp này chỉ tiêu thụ ở thị trường nội địa. Tuy nhiên ít nhất vẫn có hai lý do cần phải nghiên cứu môi trường quốc tế:

*Thứ nhất*, tính phụ thuộc lẫn nhau về nhiều mặt giữa các quốc gia trong cộng đồng thế giới ngày càng rõ rệt. Vì vậy, những sự thay đổi của môi trường kinh doanh quốc tế chắc chắn sẽ tác động làm thay đổi các điều kiện môi trường vĩ mô và cạnh tranh trong nước. Điều này cho thấy rằng muốn dự báo môi trường kinh doanh trong nước một cách chính xác, các nhà quản trị còn phải xem xét trong một mức độ nhất định những thay đổi của môi trường quốc tế có ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh trong nước.