Chuong 2: PHAN TICH MOI TRUONG BEN NGOA.I

* 1. **Khai quat**

Moi trm'mg ben ngoai la tfit ca cac ySu t6, nhfrng Ive Im.mg, nhfrng thS chS... n m ngoai ngoai doanh nghi?p ma nha quan tri khong kiSm soat duqc nhung chung l<;ti c6 anh hu6ng hay tac d<)ng dSn kSt qua ho<;tt d<)ng cua doanh nghi?p.

Phan tfch moi trm'mg ben ngoai la m9t qua tdnh xem xet va danh gia cac linh V\fC moi tmcrng ben ngoai cua t6 cht'.rc dS xac djnh cac XU hu&ng tfch ClJC (CO' h9i) hay tieu ClJC (m6i de d9a) c6 thS tac d<)ng dSn kSt qua cua t6 cht'.rc. N6 duqc thong qua 4 mt'.rc d9 ra soat, theo d5i, d\f bao va danh gia moi tmang.

* Ra soat moi tmang: Nh n d<;tng s&m nhfrng tfn hi?u cua nhfrng thay df>i

cua moi tmang va nhfrng XU thS cua n6

* Theo d5i: Kham pha nhfrng y nghfa thong qua nhfrng quan sat thuang xuyen lien tvc vS nhfrng thay d6i cua moi tmang va nhfrng XU thS cua n6
* Dv bao: Phat triSn nhfrng dv bao vs nhfrng kSt eve c6 thS tien li?u dva tren nhfrng thay d6i va nhfrng XU huang duqc theo d5i, giam sat
* Danh gia: Xac djnh thai diSm va tfim quan tr9ng cua nhfrng thay df>i va nhfrng XU hu&ng cua moi tmang cho vi?c quan tri

Moi *truang* ben ngoai duqc chia thanh moi tmang Vl mo va moi *truang* vi mo (moi tmang C<;tnh tranh)

* 1. **Moi tnrimg vi mo**

Moi tmang Vl mo la moi tmang bao trum len ho<;tt d<)ng cua tfit ca cac t6 cht'.rc, c6 anh hu6ng tf]JC tiSp ho c gian tiSp dSn ho<;tt d9ng cua tfit ca cac t6 chuc. Khi nghien ct'.ru moi tmang Vl mo cac nha quan tri dn chu y cac d c diSm sau day:

Moi tmang Vl mo c6 anh hu6ng lau dai dSn cac doanh nghi?p. Doanh nghi?p kh6 c6 thS anh hu6ng ho c kiSm soat duqc n6 - kh6 c6 thS diSu chinh duqc n6, trai l<;ti phv thu<)c vao n6. Muc d9 tac d<)ng va tfnh chfit tac d<)ng cua lo<;ti moi tmang nay khac nhau theo rung nganh, theo tung doanh nghi?p, th m *chi* khac nhau trong tung ho<;tt d<)ng cua tung doanh nghi?p.

Sv thay d6i cua moi trucmg vI mo c6 tac d(mg lam thay d6i eve di?n cua moi trucmg qmh tranh va moi trucmg n9i b9. M6i ySu t6 cua moi trucmg vI mo c6 thS anh hu&ng dSn t6 chuc m9t each d9c l p trong m6i lien kSt v6'i cac ySu t6 khac.

Cac thanh phfin chu ySu cua moi trm'mg vI mo g6m: moi truang kinh tS, chinh tri, xa h9i, van hoa, tv nhien, dan s6 va ky thu t cong ngh?. *Nguai* ta thuang dua 6 ySu t6 moi truang vI mo cua doanh nghi?p n6i tren thanh mo hlnh PESTLE dS phan tich. PESTLE duqc hqp thanh b&i 6 chfr cai dfiu cua 6 ySu t6 cua moi truang vI mo: Population (Dan s6), Economic (kinh tS), Social (xa h9i),

Technological (cong ngh?), Legal (phap lu t) va Enviromental nature (moi truang

tv nhien).

## Moi tnrong kinh t

Day la m9t ySu t6 nit quan tn;mg thu hut S\I quan tam cua tilt ca cac nha quan tri. Sv tac d9ng cua cac ySu t6 moi truang nay c6 tinh ch.it trvc tiSp, va nang d9ng han so v6'i m9t ySu t6 khac cua moi truang vI mo. Nhfrng di n biSn cua moi truang kinh tS vI mo bao gia cilng chua dvng nhfrng *ca* h9i va de do khac nhau d6i v6'i tung doanh nghi?p trong cac nganh khac nhau, va c6 anh hu&ng tiSm tang dSn cac chiSn luge cua doanh nghi?p. Tuy nhien c6 t6m tit moi truang kinh tS tac d9ng dSn doanh nghi?p 6 2 khfa c nh chinh la du thi truang va chi phi dfiu cao cua doanh nghi?p. Du6'i day 1a nhfrng ySu t6 CO' ban cua moi truang kinh tS.

*Xu hu6ng cua t6ng san phdm qu6c n9i va t6ng san phdm qu6c dan:* s6 li?u vS t6c d9 tang tru&ng cua GDP va GNP hang nam se cho biSt t6c d9 tang tru6ng cua nSn kinh tS va t6c d9 tang cua thu nh p tinh blnh quan dfiu nguai. Tu d6 cho phep dv doan dung luqng thi truang cua tung nganh va thi phfin cua doanh nghi?p.

*Liii sucit va xu hu6ng cua liii sucit* trong nSn kinh tS c6 anh hu&ng t6'i xu thS cua tiSt ki?m, tieu dung va dfiu tu, va do v y anh hu&ng t6'i ho t d9ng cua cac doanh nghi?p. Lai su.it tang se h n chS nhu cfiu vay v6n dS dfiu tu *ma* r9ng ho t d9ng kinh doanh, anh hu&ng dSn muc lai cua cac doanh nghi?p. Lai su.it tang cung se khuySn khich nguai dan gui tiSn vao ngan hang nhiSu han lam cho nhu du tieu dung giam xuong.

*Can can thanh toan qu6c ti* do quan h? xuit nh p khiu quySt dinh. Nhfrng can b?nh trong nSn kinh tS c6 thS nay sinh do Sl,I tham thung m u dich va trong chung mi.re nao d6 lam thay d6i moi tmang kinh tS n6i chung.

*Xu hu6ng cua ty gia h6i aoai:* Si.r biSn d(mg cua ty gia lam thay d6i nhfrng diSu ki?n kinh doanh n6i chung, ti;to ra nhfrng *ca* h<)i va de doi;t khac nhau d&i v&i cac doanh nghi?p, d c bi?t n6 c6 tac d<)ng diSu chinh quan h? xuit nh p khiu. Thong thuang, chinh phu SU d1,mg cong Cl,l nay dS diSu chinh quan h? xuit nh p khiu theo hu&ng c6 lqi cho nSn kinh tS.

*Muc a(J lc;tm phat:* li;tm phat cao hay thfip c6 anh huang dSn t&c d<) d u tu vao nSn kinh tS. Khi li;tm phat qua cao se khong khuySn khich tiSt ki?m va ti;l,O ra nhfrng rui ro 16n cho si.r d u tu cua cac doanh nghi?p, sue mua cua xii h<)i cilng bi giam sut va lam cho nSn kinh tS bi dinh tr?. Trai li;ti, thiSu phat cilng lam cho nSn kinh tS bi trl tr?. Vi?c duy trl m<)t ty l? li;tm phat vua phai c6 tac dvng khuySn khfch d u tu vao nSn kinh tS, kich thich thi tmang tang truang.

*Hi th6ng thui va muc thui* cac uu tien hay hi;tn chS cua chfnh phu v&i cac nganh duqc Cl,l thS boa thong qua lu t thuS. Si.r thay d6i cua h? th&ng thus ho c muc thus c6 thS ti;\O ra nhfrng CO' h<)i ho c nhfrng nguy CO' d&i v&i cac doanh nghi?p Vl n6 lam cho muc chi *phi* ho c thu nh p cua doanh nghi?p thay d6i.

*Cac biin a(Jng tren thi trucmg chung khoan:* Sl,I biSn d<)ng cua cac chi s6 tren thi tmang chung khoan c6 thS tac d<)ng, lam thay d6i gia *tri* cua cac c6 phiSu. Qua d6 lam anh huang chung dSn nSn kinh tS cilng nhu ti;l,O ra nhfrng *ca* h<)i ho c rui ro d&i v&i cac hoi;tt d<)ng tai chinh cua doanh nghi?p.

## Moi tnrong chinh trj va phap luit

Moi tmang chfnh *tri* va phap lu tbao g6m h? th&ng cac quan diSm, duang l&i chfnh sach, h? th&ng phap lu t hi?n hanh, cac xu hu&ng chfnh *tri* ngoi;ti giao cua cua Nha nu&cva nhfrng diSn biSn chinh *tri* trong nu&c. *C6* thS hinh dung si.r tac d<)ng cua moi tmang chfnh *tri* va phap lu t d&i v&i cac doanh nghi?p nhu sau:

*Luij,t phap:* dua ra nhfrng guy dinh cho phep ho c khong cho phep, ho c nhfrng rang bu<)c doi h6i cac doanh nghi?p phai tuan thu. Vfin dS d t ra d&i v&i cac

doanh nghi?p la phai hiSu r5 tinh thin cua phap lu t va chftp hanh t6t nhfrng guy djnh cua phap lu t.

*Chfnh phu:* la *ca* quan giam sat, duy tri, thi,rc hi?n phap lu t va bao v? lqi fch cua qu6c gia. Chinh phu co m(>t vai tro to 16'n trong diSu tiSt vI mo nSn kinh tS thong qua cac chinh sach kinh tS, tai chinh, tiSn t?, va cac chuang trinh chi tieu cua minh. Trong m6i quan h? v&i cac doanh nghi?p, chinh phu vua dong vai tro la nguai kiSm soat, khuySn khfch, tai trq, guy djnh, ngan dm, h n chS, vua dong vai tro la khach hang quan trc,mg d6i v&i cac doanh nghi?p (trong cac chuang trinh chi tieu cua chfnh phu), va sau cung chfnh phu cling dong vai tro la m(>t nha cung cftp cac djch vv cho cac doanh nghi?p, chilng h n nhu: cung cftp cac thong tin vI mo, cac djch vv cong c(>ng khac...

*Cac XU hu6ng ch{nh trt va a6i ngor;d:* chfra dµng nhfrng tin hi?u va mim m6ng cho si,r thay d6i cua moi tmang kinh doanh. Nhfrng biSn d(>ng phuc t p trong moi truang chinh tri va phap lu t se t o ra nhfrng *ca* h(>i va rui ro d6i v6'i cac doanh nghi?p, vf dv m(>t qu6c gia thuang xuyen *c6* xung d(>t, n(>i chiSn xay ra lien mien,

duang 16i chfnh sach khong nhftt quan se la m(>t tr& ng i 16'n d6i v6'i cac doanh nghi?p. Xu thS hoa binh, hQ'P tac, ton trc,mg quySn tv quySt cua cac dan t(>c dang la XU thS chu d o hi?n nay.

# Moi tnrong van hoa - xa h(>i

Moi tmang van hoa - xa h(>ibao g6m nhfrng chrnln mi,rc va gia tri ma nhfrng chufin mµc va gia tri nay dm;rc chftp nh n va ton tn,mg bai m(>t xa h(>i ho c m(>t nSn van hoa *cv* thS. Sµ thay d6i cua cac ySu t6 van hoa xa h(>i m(>t phin la h? qua cua sµ tac d(>ng lau dai cua cac ySu t6 vi mo khac, do v y no thuang xay ra ch m han so v6'i cac ySu t6 khac. Cac khfa c nh hinh thanh moi tmang van hoa - xa h(>i *c6* anh hu@g m nh me t&i cac ho t d(>ng cua doanh nghi?p bao g6m: Nhfrng quan ni?m vS d o due, thfim my, vS 16i s6ng, vS nghS nghi?p; Nhfrng phong tvc t p quan, truySn th6ng; Nhfrng quan tam va uu tien cua xa h(>i; Trinh d(> nh n thuc, h9c vftn chung cua xa h(>i...

Ph m vi tac d(>ng cua cac ySu t6 van hoa - xa h(>i thuang rftt r(>ng: "n6 xac djnh each thuc nguai ta s6ng lam vi?c, san xuftt va hanh vi tieu thv cac san phfim va

dich Vl,111 Nhu V?Y nhfrng hiSu biSt vs m t van boa - xa h<)i se la nhfrng CO' SCT rftt quan tn;mg cho cac nha quan tri trong qua trlnh quan tri chiSn luge *a* cac doanh

•

nghi?p. Cac doanh nghi?p ho<;1t d<)ng tren nhiSu qu6c gia khac nhau c6 thS bi tac d<)ng anh huang ro r?t cua ySu t6 van boa - xa h<)i va bu<)c phai tht,rc hi?n nhfrng chiSn luge thfch (mg v&i tung qu6c gia.

* + 1. **Moi trm'mg dan sA**

Moi tmo-ng dan s6 cung v&i moi tnro-ng kinh tS la nhfrng m<)t ySu t6 rit quan tr<,mg trong moi truo-ng vI mo. Nhfrng khia c<;1nh din quan tam cua moi tnro-ng dan s6 bao g6m: T6ng s6 dan cua xa h<)i, ty l? tang cua dan s6; KSt ciu va XU hu&ng thay d6i cua dan s6 vs tu6i tac, gi&i tfnh, dan t<)c, nghS nghi?p, va phan ph6i thu nh?p; Tu6i thQ va ty l? sinh tµ nhien; Cac XU hu&ng dich chuySn dan s6 gifra cac vung...

Nhfrng thay d6i trong moi tnro-ng dan s6 se tac d<)ng trµc tiSp dSn S\f thay d6i cua moi tnro-ng kinh tS va xa h<)i va anh huang dSn chiSn luge kinh doanh cua doanh nghi?p. Nhfrng thong tin cua moi tnro-ng dan s6 cilng cung dp nhfrng dfr li?u quan tr9ng cho cac nha quan tri trong vi?c ho<;1ch dinh chiSn luge san phAm, chiSn luge thi tmang, chiSn luge tiSp thi, phan ph6i, quang cao, ngu6n nhan lµc... Vl V?Y c6 thS t6m luge tac d<)ng cua moi tmo-ng dan s6 dSn ho<;1t d<)ng cua doanh nghi?p

tren 2 khia c<;1nh chinh la: du thi tmo-ng (guy mo tieu dung) va ngu6n nhan Ii.re dclu

vao cho sdoanh nghi?p.

* + 1. **Moi tnr011g ti! nhien**

DiSu ki?n tµ nhien bao g6m vi trf dia ly, khf h?U, canh quan thien nhien, dit dai, song biSn, cac ngu6n tai nguyen khoang san trong long dit, tai nguyen rung biSn, S\f trong S<;!Ch cua moi truo-ng nu&c va khong khf...Cac diSu ki?n tµ nhien luon luon la m<)t ySu t6 quan tr9ng trong CUQC s6ng cua con nguo-i, m t khac n6 cilng la m<)t ySu t6 dclu vao hSt sue quan tr9ng cua nhiSu nganh kinh tS nhu: Nong nghi?p, cong nghi?p khai khoang, du lich, V?n tai... Trong rit nhiSu tmo-ng hqp, cac diSu ki?n ti.r nhien tr& thanh m<)t ySu t6 rit quan tr9ng dS hinh thanh lgi thS C<;Inh tranh cua cac san phAm va dich Vl,l.

Trong b6i canh hi?n nay, chiSn luge kinh doanh cua cac doanh nghi?p phai khai thac t6t cac diSu ki?n va lgi thS cua moi tmo-ng ti.r nhien tren CO' SCT bao dam S\f

duy trl, tai t o cac diSu ki?n ti.r nhien, phai c6 y thuc tiSt ki?m va SU dvng c6 hi?u qua cac ngu6n tai nguyen thien nhien, diy m nh vi?c nghien CU'U phat triSn cong ngh?, san phim g6p phlin bao v? moi truang, moi sinh.

## Moi tnrong cong ngh

Day la mot trong nhfrng ySu t6 rfi.t nang dong, chua d1=]'.ng nhiSu CO' hoi va de do d6i vai cac doanh nghi?p. Nhfrng vfi.n dS dn quan tam phan tfch: Xu huang phat triSn cong ngh?, t6c do phat triSn cong ngh? *mai,* san phim mai; Kha nang chuySn giao cong ngh?, chfnh sach h6 *trq* cong ngh? cua chfnh phu *nuac* xufi.t khiu...

Nhfrng ap lµc va de do tu moi truang cong ngh? d6i vai cac doanh nghi?p c6 thS bao g6m cac ySu t6 sau: 1) Xufi.t hi?n va tang CUO'llg uu thS c nh tranh cua cac san phim thay thS, de do cac san phim truySn th6ng cua nganh hi?n hfru; 2) Cong ngh? hi?n hfru bi 16i thai va t o ra ap lµc doi h6i cac doanh nghi?p phai d6i mai cong ngh? dS tang cuang kha nang c nh tranh; 3) T o diSu ki?n thu n lqi cho nhfrng ngum xam nh p mai va lam tang them ap lµc de do cac doanh nghi?p hi?n hfru trong nganh; 4) Vong dai cong ngh? c6 XU huang rut ngtin l i, diSu nay cang lam tang them ap lµc phai rut ngtin thai gian khfi.u hao so vai *truac.*

Ben c nh d6, nhfrng CO' hoi c6 thS dSn tu moi truang cong ngh? d6i vai cac doanh nghi?p c6 thS bao g6m cac ySu t6: 1) C6 diSu ki?n tiSp c n vai cong ngh? mai t o diSu ki?n dS san xufi.t san phim re han vai chit luqng cao han, lam cho san phim c6 kha nang c nh tranh t6t han, c6 thS t o ra nhfrng thi truang mai han cho cac san phim va djch vv cua doanh nghi?p; 2) Sµ ra dai cua cong ngh? mai va kha

nang chuySn giao cong ngh? mai nay vao cac nganh khac c6 thS t o ra nhfrng CO' hoi dt quan tr9ng dS phat triSn san xufrt va hoan thi?n san phim *a* cac nganh; 3) T o diSu ki?n tiSp c n nhanh vai thong tin nhanh han...

Ngoai ra khi phan tich moi truang cong ngh?, mot s6 diSm dn luu y them. D6 la ap lµc tac dong cua S\f phat triSn cong ngh? va mfrc chi tieu cho S\f phat triSn cong ngh? khac nhau theo nganh. Cac nganh truySn th6ng, di?n tu, hang khong va

duqc phim luon c6 t6c do d6i mai cong ngh? cao, do d6 mfrc chi tieu cho sµ phat triSn cong ngh? thuang cao han so vai nganh d?t, lam nghi?p va cong nghi?p kim

lo i. M(>t s6 nganh nhit dinh c6 thS nh?n duqc sv khuySn khfch va tai trQ' cua chfnh phu cho vi c nghien cuu phat triSn - khi c6 sv phu hqp v6i. cac phuang hu6-ng va uu tien cua chfnh phu. NSu cac doanh nghi p biSt tranh thu nhung CO' h(>i tu SIJ trQ' giup nay se g p duqc nhung thu?n lqi trong qua trlnh ho t d(>ng.

* 1. **Moi tnrcmg vi mo**

Nghien cuu moi trm:'mg vi mo hay moi trucmg c nh tranh la m(>t n(>i dung hSt sue quan tn;mg trong qua trlnh phan tfch moi tmang ben ngoai va thu hut sµ quan tam cua nhiSu nha quan tri. Day con la lo i moi truang nganh nen n6 thuang g n trµc tiSp v6i. tung doanh nghi p va ph n 16-n cac ho t d(>ng c nh tranh cua doanh nghi p xay ra trµc tiSp t i day.

Michael Porter, giao su n&i tiSng vS chiSn luqc kinh doanh cua tmang kinh doanh Harvard - My, dua ra mo hinh 5 ap lµc c nh tranh, t o thanh b6i canh c nh tranh trong m(>t nganh kinh doanh. *D6* la: 1) De do cua nhung nguai nh?p nganh;

2) Sue m nh dam phan cua nguai cung cip; 3) Sue m nh dam phan cua nguai mua;

4) De do cua san phfim thay thS; va 5) *Cuang* d(> c nh tranh giua nhung doanh nghi p hi n huu trong nganh (Hinh 2.1).

Sue m nh cua cac ap lµc c nh tranh trong nganh se quy dinh muc d(> cua d u tu, cuang d(> c nh tranh va muc d(> lQ'i nhu?n cua nganh. Khi cac ap Ive c nh tranh cang m nh thi kha nang sinh lai va tang gia hang cua cac doanh nghi p cung nganh cang bi h n chS, nguqc l i khi ap Ive c nh tranh ySu thi d6 la *ca* h(>i cho cac doanh nghi p trong nganh thu duqc lqi nhu?n cao. Vi c phan tfch c nh tranh nay giup doanh nghi p nh?n ra nhung *ca* h(>i va nhung de do , qua d6 n6 se chi ra cho doanh nghi p nen dung 6 vi trf nao dS d6i ph6 m(>t each c6 hi u qua v6-i nam lµc luqng c nh tranh trong nganh. M(>t chiSn luqc c nh tranh c6 hi u qua se dung phuang sach tin cong ho c phong thu nh m t o duqc vi trf c6 thS bao toan duqc va XU ly thoa dang nhung anh hu&ng cua nam lµc luqng c nh tranh.

## Nguy CO' xam nh p cua cac nha qmh tranh ti m nang

Cac d6i thu c nh tranh tiSm nang (Potential competitors) la nhung t6 chuc c6 kha nang ra nh?p vao nganh, dem dSn cong xuit san xuit mm cho nganh, mong mu6n c6 duqc *thi* ph n.Muc d(> c nh tranh trong *tuang* lai bi chi ph6i bai nguy *ca*

xam nh p cua nhfrng nha cc;1nh tranh tiSm nang. Nguy CO" xam nh p vao m9t nganh phv thu9c vao muc d9 hip dfo cua nganh va cac rao can xam nh p nganh.

* + - 1. *Mire tli) h6p ddn cua nganh* phv thu9c vao muc tang tru6'ng thi trucmg, muc d9 cc;1nh tranh hi n t<;ti, hi u qua kinh doanh cua nganh...

### Hinh 2.1: Mo hinh S l\fC qmh tranh cua M. Porter

ngm'ri m6i ra nh p

*thi* trm'mg

Th mac ca cua cac nha.cung d.p

Th m c ca cua nguai mua

M6i de doa cua san phft thay the

cAc sAN PHAM THAY THE

NHUNG

NGVOI MUA

NHUNG NRA.CUNG CAP

cAc DOI THU HIBN HUU

Tranh dua giua cac d6i thu qmh tranh hi n huu

cAc06rTH0 TIEMAN

* + - 1. *VJ rao can xam nh(ip nganh,* Joe Bain cho r:lng c6 ba ngu6n rao can chfnh la: 1) Sv trung thanh cua khach hang d6i vai san phftm cua doanh nghi p; 2) Lqi th€ tuy t d6i vS chi phi; 3) Lqi th€ kinh t€ theo guy mo. Con Michael Porter lc;1i cho ding c6 sau ngu6n rao can xam nh p chu y€u sau:
         * *L(Yi thi kinh d theo quy mo (Economies of Scales).Nha* c6 guy mo 16n c6 th€ thu duqc cac khoan lqi tuc tang them *nha* sv ti€t ki m do vi c san xuit hang loc;1t

vai kh6i luqng 16n. day la y€u t6 tc;10 rao can cao d6i vai cac d6i thu mai. Y€u t6 nay ngan can sv xam nh p cua cac d6i thu mai do n6 bu9c phai xam nh p vai guy mo 16n va phai mc;10 hi€m v6i cac phan ung mc;1nh me tu nhfrng d6i thu cc;1nh tranh hi n t<;ti trong nganh, ho c n€u xam nh p v6i guy mo nho thl phai chiu bit lqi vS chi

phi - ca hai diSu nay cac d6i thu m&i dSu khong mu6n. Tuy nhien, hi?n nay tren thS gi&i thay vi san xuit hang lo?t theo djnh hu&ng san phim nhu tru&c day, cac nSn kinh tS phat triSn c6 XU hu&ng quay vs san xuit v&i guy mo nh6 theo djnh huang khach hang. DiSu nay khiSn cho tac dvng giam phf nho qui mo khong con la rao can qua cao ngan ch n cac d6i thu tiSm nang nfra.

* + - * + *Si! khdc bift cua san phdm (Dif.ferenciations).Sv* khac bi?t cua san phim nhin m?nh dSn sv trung thanh cua khach hang d6i v&i san phim cua doanh nghi?p c6 tiSng tam tren thi truong. y Su t6 nay xuit phat tu cac san phim c6 tfnh khac bi?t
* khac bi?t vs chit lm;mg, kiSu dang, cung each phvc V\l, cong tac quang cao, ho c doanh nghi?p la m(>t trong nhfrng nguoi tien phong trong nganh. Tfnh khac bi?t nay t?O nen rao can xam nh p, n6 bu(>c d6i thu m&i phai lam rit nhiSu dS vuQt qua sv trung thanh cua khach hang. Cac n6 Ive nh.jm VUQ't qua thuong t?O nen cac khoan 16 trong thoi gian d§.u. Vi?c xay d1,rng tiSng tam cho doanh nghi?p thuong rit m?O hiSm nSu sv xam nh p thit b?i.

*Cdc tloi hoi vJ v6n.Sv* dn thiSt phai d§.u *tu* ngu6n tai chfnh l&n dS C?nh tranh cung t?o nen cac rao can xam nh p, d c bi?t trong truong hqp v6n danh cho cac d§.u tu m?O hiSm, ch ng h?n nhu cac chi phi quang cao khong bu d p duqc, ho c cho vi?c nghien *cuu* dS t?o san phim m&i. Doi khi v6n con dn dS tai trq cho *nq* cua khach hang, hang t6n kho hay bu vao cac khoan 16. Vi?c su dvng cac khoan

*tin* dvng s n c6 tren thi trnong (v6n do vi?c ban may m6c cong ngh? tra ch m cua cac nha cung dp) c6 thS lam giam rao can vs v6n, nhung cung thS hi?n sv m?O hiSm, do d6 dn phai c6 sv can nh c rit ly luong.

* + *Chi phf chuydn tl6i.Day* la chi phf ma ngum mua phai tra m(>t lfin cho vi¢c thay d6i tu vi?c mua san phim cua nguoi nay sang vi?c mua san phim cua nguoi khac, nghfa la sv thay d6i vS ngu6n cung t'.rng. Cac chi phi c6 thS g6m chi phf dao t?O nhan vien, gia cua thiSt bi m&i kem theo, chi phi va thoi gian dS kiSm tra ngu6n Ive m&i...
  + *Kha nang tiip cq,n v6·i kenh phan ph6i.* Kha nang tiSp c n v&i kenh phan ph6i cung t?o nen cac rao can xam nh p. Th t v y v&i cac h? th6ng phan ph6i lam vi¢c v&i nhfrng d6i thu da t6n t?i s n c6 tren thi truong thl vi?c thuySt phvc dS m?ng lu&i phan ph6i d6 lam vi?c v&i mlnh la diSu hSt sue kh6 khan, dn phai c6 nhfrng

bi?n phap giam gia, sv chia se cac chi phi vS quang cao va cac bi?n phap tuong tv. Tit ca cac bi?n phap nay se lam cho lqi nhu n giam. Doi khi cac rao can kiSu nay cao dSn n6i cac d6i thu m6'i xam nh p phai xay dµng m(>t h? th6ng phan ph6i hoan toan mm, vi?c lam nay t6n kem dt nhiSu vs thai gian va chi phi.

* + *Nhirng b6t l9·i vJ chi phi khong lien quan ain qui* mo.Nhfrng bit lqi vS chi phi khong lien quan dSn qui mo bao g6m: (1) Cong ngh? san ph.1m thu(>c quySn SO' hfru, d6 la cac bi quySt, d c diSm thiSt kS thong qua cac dang ki phat minh ho c bi

m t; (2) Sµ tiSp c n ngu6n nguyen li?u tho thu n lqi (cac d6i thu hi?n t<;ti c6 thS

n m gifr nhfrng ngu6n nguyen li?u thu n lqi nhit ma cac doanh nghi?p dSn sau khong thS c6 duqc lqi thS nay); (3) Do bu&c vao kinh doanh tm&c nen cac d6i thu hi?n t<;ti c6 nhfrng vi tri thu n lqi han cac d6i thu cu; (4) Sv trq cip cua chinh phu nSu c6 thuang danh vi tri uu tien cho cac d6i thu hi?n t<;ti; (5) Duong cong kinh nghi?m (chi phi cho m(>t dan vi san ph.im thuang c6 XU hu6'ng giam theo muc d(> tich luy kinh nghi?m).

* + - 1. *vJ t{nh chdt cua cac rao can xam nhgp,cac* rao can c6 thS thay d&i nSu cac diSu ki?n thvc tS thay d&i. M c du cac rao can xam nh p nhiSu khi thay d&i do nguyen nhan khach quan, nhung cac quySt dinh cua doanh nghi?p vs chiSn luqc cilng c6 tac d(>ng quan tn;mg. Ch ng h<;tn cac quySt dinh vs quang cao dm fQ c6 thS

thanh cong trong vi?c ch n dung nguy *ca* xam nh p. Cu6i cung, v6'i cac doanh nghi?p c6 m(>t hay nhiSu uu diSm n&i b t nao d6 cilng cho phep VUQ't qua rao can dS xam nh p vao cac nganh khac v6'i gia re hon.

## Cac d6i thu qmh tranh hi n t i trong nganh

Ap Ive thu hai trong nam ap Ive trong mo hlnh ap Ive C<;tnh tranh la ap Ive c<;1nh tranh gifra cac doanh nghi?p trong nganh. Day la m(>t ap lµc thu®g xuyen va de do<;t trµc tiSp cac doanh nghi?p, khi ap Ive c<;1nh tranh gifra cac doanh nghi?p ngay cang tang len thl cang de do<;t vS vi tri va sµ t6n t<;ti cua cac doanh nghi?p. Tinh chit va cuang d(> cua CUQC C<;tnh tranh gifra cac doanh nghi?p hi?n t<;ti trong nganh phl,l thu(>c vao cac ySu t6 sau:

* + - 1. *Ciiu true cc;mh tranh ( Competative structure):* S6 luqng doanh nghi?p va muc d('> chi ph6i thi trm'mg cua doanh nghi?p anh hu&ng dSn qmh tranh gifra cac d6i thu hi?n hfru. NSu trong nganh c6 nhiSu doanh nghi?p qmh tranh v6i nhau va khong doanh nghi?p nao chi ph6i thi tmcmg thi biSu hi?n nganh c6 c<;1nh tranh hi?n hfru cao. *Nguqc* l<;ti, nSu c6 nganh c6 ft doanh nghi?p c<;1nh tranh v6i nhau va chi c6 1 vai doanh nghi?p chi ph6i thi tmang thi d6 la biSu hi?n cua nganh c6 c<;1nh tranh hi?n hfru thip.
      2. *EJiJu kifn ve cau (Demand conditions) I toe tl{j tang tru6ng cua nganh:Tang* giam du vs san ph m anh hu&ng dSn muc d('> C<;tnh tranh hi?n t<;ti. Nganh c6 t6c d('> tang tm&ng ch m se biSn cu('>c c<;1nh tranh cua cac doanh nghi?p thanh CUQC chiSn gifr, gianh gi t va *ma* r('>ng thi phfin. Trong khi d6i v6i nganh c6 muc d('> tang tm&ng cao thi vi?c c<;1nh tranh la khong cang th ng, cac doanh nghi?p c6 nhiSu *ca* h('>i trong tang tm&ng dS dap *(mg* nhu du dang tang len rit nhanh.
      3. *Rao can ra kh6i nganh (Exit barriers):* Rao can ra khoi nganh cang cao thi C<;tnh tranh cang gay git. Rao can tra khoi nganh pht,1 thu('>c vao cac ySu t6 sau:
         * *Chi phf c6 tltnh khi ra kh6i nganh.Chi* phf c6 dinh cao bu('>c cac doanh nghi?p phai khai thac hSt nang Ive san xuit, diSu nay dfin dSn sv du thua san phAm va chic chin se la giam gia ban. Chi phf c6 dinh cao lam tang chi phf luu kho, nSu khong chip nh n diSu nay thi doanh nghi?p cang d y m<;1nh tieu thv dfin t6i m('>t cu('>c chiSn kh6c li?t gianh thi phfin va diSu nay c6 thS se dfin dSn cu('>c chiSn kh6c li?t vS gia.
         * *Nang Ive du thira.Lqi* nhu n cao ho c sv hip dfin cua nganh c6 thS dfin t6i vi?c dfiu tu 6 <;tt vao nganh, diSu nay c6 thS t<;10 ra nang Ive san xuit du thua. Khi nganh c6 nang Ive du thua, cac doanh nghi?p dSu mu6n t n dvng cac nang Ive nay va c6 thS 1<;10 ra m('>t CUQC chiSn vs gia th m chi hQ c6 thS t<;10 ra gia bien (Marginal Prices).
         * *Tfnh tla dc;mg cua nganh.Tfnh* da d<;tng nay phv thu('>c vao sv da d<;tng vS chiSn luqc, vS ngu6n g6c, vs con nguai cua cac nha C<;tnh tranh hi?n hfru. Cac m6i quan h? v6i nhfrng cong ty m cua hQ, nhfrng mvc dfch khac nhau va cac chiSn luqc c<;1nh tranh khac nhau. Khi nganh c6 sv da d<;tng cao, cac cong ty phai mit m('>t thai

gian dai dS tham do chinh xac y dinh cua nhau va dS di dSn m<)t be) "lu t cua CUQC chai" cho toan nganh.

* + - * + *Cac m6i lien h¢ tuong quan chiin lu9·c.* Mf>i quan h? qua lc;ti gifra ban than dan vi va cac dan vi khac trong doanh nghi?p vS hinh anh, kha nang tiSp thi, kha nang tiSp c n v&i thi tmang tai chinh, cac trang thiSt bi chung v.v... 06 la cac nguyen nhan lam cho doanh nghi?p phai gin cho vi?c t6n tc;ti trong hoc;tt d<)ng kinh doanh m<)t tfim quan tr9ng chiSn luqc.
        + *Cac rao can tinh thdnlyiu t6 tinh cam.* Ten tuf>i cua doanh nghi?p Cl,l thS, trach nhi?m va S\l' gin b6 cua nhan vien, n6i lo ling vs S\l' t6n hc;ti cho S\l' nghi?p cua minh, long t\l' hao va cac nguyen nhan khac lam cho nha quan tri chfin chu trong vi?c dua ra quySt dinh hqp *Ii* vS S\l' rut lui.

*Chfnh sach hc;m chi cua nha nu6·c va xa h9i. N6* bao g6m vi?c khong cho phep ho c cac bi?n phap ngan ch n nit lui nh m tranh vi?c sa thai lao d<)ng lam tang ti l? thit nghi?p.

Khi cac rao can ra kh6i nganh cao, phfin nang l\l'c du thua se khong rut lui kh6i nganh va cac doanh nghi?p thua trong CUQC cc;tnh tranh se khong nit lui. Han thS nfra, h9 phai barn li va cilng bai nhfrng ySu kem cua minh, h9 phai dung dSn nhfrng chiSn thu t mang tinh C\l'C doan. KSt qua la muc lqi nhu n cua toan nganh v n tiSp tl,lC giam.Du cac rao can xam nh p hay rut lui la khac nhau, thi muc de) cua chung cung la m<)t m t quan tr9ng trong vi?c phan tich hoc;tt d<)ng cua nganh. Thong thuang cac rao can xam nh p va rut lui dSu c6 lien quan dSn nhau. Xet tmang hqp da duqc dan gian hoa khi cac rao can xam nh p va rut lui ho c la cao ho c la thip (Hinh 2.2).

Xet tren g6c de) lqi nhu n trong nganh thi tmang hqp t6t nhit la khi cac rao can xam nh p cao con cac rao can rut lui lc;ti thip. Khi d6, vi?c xam nh p cua df>i thu m6i se bi ngan ch n, con nhfrng df>i thu cu nSu khong thanh cong se de dang rai kh6i nganh.Tmang hqp cac rao can xam nh p va rut lui dSu cao thi muc lqi nhu n tiSm nang cao nhung d6ng thai muc de) mc;to hiSm va rui ro cung cao. Du vi?c xam nh p c6 bi ngan ch n nhung cac doanh nghi?p khong dc;tt duqc thanh cong v n phai 6 lc;ti trong nganh.Tmang hqp cac rao can xam nh p va rut lui dSu thip thi c6 thS

n6i thi trm'mg san phAm d6 khong soi d<)ng, khong hftp d n.Xftu nhftt la phai kS dSn trm'mg hqp rao can xam nh p thi thftp ma rao can nit lui thi cao. Trong trucmg hqp nay, vi c xam nh p rftt d bi cam d6 b6'i muc tang tru6'ng cao thS nhung khi kSt qua

c6 chiSu hu&ng xftu di thi nang li,rc san xuftt trong nganh v n con nguyen v n tu d6 t;;to tinh tr;;tng d6n *u* va muc lqi nhu n trong nganh giam sut nhanh ch6ng.

RAO CAN XAM NH!P

Thftp cao

|  |  |
| --- | --- |
| Lqi nhu n thftp, 6n dinh | Lqi nhu n thftp, m;;to hiSm |
| Lqi nhu n ca, 6n dinh | Lqi nhu n cao, m;;to hiSm |

0

u**<:,;:I**

### Hinh 2.2: Cac rao can va IQ'i nhuin

* + 1. **A.p life tir cac san phfim thay th**

Xet tren di n r<)ng, cac doanh nghi p trong m<)t nganh phai c;;tnh tranh v&i cac doanh nghi p 6' cac nganh khac c6 san phAm c6 thS thay thS cac san phAm cua nganh. San phAm thay thS la nhfrng san phAm phvc V\l nhfrng nhu du *tuang tg* cua nguai tieu dung. Muc d<) de d9a cua san phAm thay thS phv thu<)c vao muc d<) c;;tnh tranh cua san phAm thay thS.Cac ySu t6 t;;to ra si,r c,;tnh tranh cua san phAm thay thS bao g6m:

* + - * Sµ s n c6 cua san phAmldich V\l thay thS
      * Chi phi chuySn d6i cua nguai tieu dung sang san phAm thay thS thftp
      * Nguai cung cftp san phAm thay thS dang c;;tnh tranh m;;tnh va hu&ng sang c;;tnh tranh san phAm cua nganh
      * Nguai mua khong d;;tt *duqc* lqi ich tu san phAm cua nganh va chi s6 "gia tri - gia ca" cua san phAm thay thS cao

# A.p l\fc tir phia khach hang

ThS m c ca cua nguai mua (Bargaining power of buyers) thS hi?n kha nang ep ngum ban giam gia, tang chftt lm\_mg, cung dp them djch vv.Ap Ive tu phfa nguai mua chu ySu *c6* hai d ng la doi h6i giam gia ho c m c ca dS *c6* chftt lm\_mg phvc vv t6t han. Chinh diSu nay lam cho cac d6i thu c nh tranh ch6ng l i nhau. Ap Ive tu phia khach hang xuftt phat tu cac diSu ki?n sau:

* + - * S6 lm;mg nguai mua nh6 va la nhfrng khach hang 16-n: Nhfrng nguai ban phai ph\l thu(>c vao m(>t vai nguai mua nay va he;, *c6* thS du kSt v6-i nhau dS ep nguai ban.
      * Mua kh&i luqng 16-n va chiSm m(>t ti tn;mg 16-n trong san luqng cua nguai ban: sv t6n t i va phat triSn cua nguai ban bi chi ph6i rfit m nh bai nguai mua, do d6 d n dSn sv tang sue m nh dam phan cho nguai mua va sue dam phan, tra gia cua nguai mua se tang len rfit 16-n khi he;, mua h u hSt san luqng cua nguai ban
      * San phfim ban cho khach hang khong *c6* sv khac bi?t *ca* ban: khach hang d dang *c6 duqc* cac san phfim tu cac ngu6n cung ung khac nhau d chuySn sang mua cua nguai khac
      * Khach hang *c6* thS mua cung m(>t luc cua nhiSu doanh nghi?p: Khach hang *c6* nhiSu *ca* h(>i Iva chc;,n
      * Khach hanh *c6* thS tv cung dp bfing vi?c *ma* r(>ng tfch hqp vS phia sau:

mua dut nguai ban hay tv d u tu va khep kfn qua trlnh san xuftt. Sv h(>i nh p vS phfa sau nhfim cung cftp cac san phfim *c6* chftt luqng, an toan han, chu d(>ng han.

* + - * N*guai* mua *c6* du thong tin: Khi nguai mua *c6* sv hiSu biSt vs thong tin nhu nhu du, gia ca thvc tS tren thi tmang, th m chi ca vS gia thanh cua nguai cung ung, thuang dem l i cho khach hang thS m nh dS *c6* thS m c ca.

Nhu v y, dS h n chS cac ap Ive tu phfa khach hang, doanh nghi?p phai xem xet Iva chc;,n cac nh6m khach hang nhu m(>t quySt djnh t6i quan trc;,ng. Doanh nghi?p *c6* thS cai thi?n vi trf cua minh bfing each chc;,n lga nhfrng khach hang *c6 it* quySn Ive d&i v6-i he;, nhfit. N6i each khac, d6 la vi?c xay dgng chiSn luqc Iva chc;,n khach hang.

### A.p l\fc cua nglfoi cung U11g

Nha cung dp la nhfrng ngm'ri cung dp nhfrng ySu t6 dftu vao cho doanh nghi?p. N6 khong chi gi&i h n trong cac nha cung dp v t tu, thiSt bi ma con kS ca nhfrng nguai cung dp sue lao d<)ng, cung dp tai chinh... ThS m c ca cua nguai cung dp (Bargaining power of suppliers) thS hi?n kha rnfag ep nguai mua ch:lp nh n gia cao, giam ch:lt lm;rng djch V\l cung c:ip. Nguai cung ung c6 thS kh ng djnh quySn h,rc cua hQ bclng each de do tang gia ho c giam ch:lt lm;mg san phAm djch Vl,l cung ung. Do d6, hQ c6 thS chen ep lqi nhu n cua m<)t nganh khi nganh d6 khong c6 kha nang bu d p chi phi tang len trong gia thanh san xuk Nhfrng ySu t6 t o ra

thS m c ca cua nguai cung dp bao g6m:

* + - * C6 m<)t s6 ft nha cung dp: Tmang hqp nay nha cung ung se t o ra duqc cac ap Ive vS gia ca, ch:lt luqng va vS phuang tht'.rc thanh toan.
      * ft san phAm thay thS ho c san phAm thay thS khong c6 s n va san phAm cua nha cung dp la quan tr9ng d6i v&i nguai mua: Doanh nghi?p khong c6 nhiSu quySn Iva ch9n
      * Nguai mua khong phai la khach hanh l&n: anh huang cua nguai mua t&i nha cung dp la r:it nh6 be va c6 thS n6i la khong c6 tiSng n6i.
      * San phAm khac bi?t va t6n kem cho nguai mua khi chuySn sang ngu6n

khac.

* + - * Khi cac nha cung ung de do h<)i nh p vS phfa tm&c: **Khi** cac nha cung

ung de do h<)i nh p vS phfa tm&c nghfa la kiSm soat luon ca phfa dftu ra cua hQ thong qua dftu tu *ma* r<)ng ho c mua dut nguai mua.

* + - * Doanh nghi?p khong c6 kha nang nhay vao nganh kinh doanh cua nguai cung dp: khong t o duqc ap Ive v&i nguai cung dp.

M<)t s6 diSm khac bi?t duqc nit ra gifra hai c:lp d<) moi tmang vi mo va vi mo ma cac nha quan tri cftn chu y trong qua trlnh quan tri chiSn luqc duqc thS hi?n qua cac tieu tht'.rc nhu: Ph m vi, tinh ch:lt tac d<)ng, t6c d<) thay d6i, mt'.rc d<) pht'.rc t p va anh huang dSn dp chiSn luqc (Bang 2.1).

**Bang 2.1: Khac bi t gifra moi trlfimg vi mo va moi trlfcmg qmh tranh**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tieu thuc | Moi truong vI mo | Moi trucmg vi mo |
| Ph.;tm vi | R(lng, lien quan dSn diSu  ki?n chung trong ph.;tm vi m(lt quoc gia | H p han, lien quan dSn  diSu ki?n cua nganh ma doanh nghi?p ho.;tt d(lng |
| Tinh chfit tac d(lng | Chu ySu la gian tiSp | Trµc tiSp |
| T6c d(l thay d6i | Ch m va c6 tac dvng lau  dai | Rfit nhanh va nang d(lng |
| Muc d(l phuc t.;tp | Rfit phuc t.;tp, phv thu(lc It phuc t.;tp, c6 thS nh n  va nhiSu ySu to biSt dugc | |
| Anh hu&ng dSn dp  chiSn luge | Anh hu&ng nhiSu dSn  chiSn luge dp cong ty | Anh hu&ng nhiSu dSn  chiSn luge dp chuc nang |

## Moi tnrong kinh doanh qu6c t

Vfin dS nghien cuu moi trucmg qu6c tS khong chi d t ra v6i cac doanh nghi?p ho.;tt d(lng tren thuang trm'mg nu6c ngoai ma con d t ra ca d6i vm nhfrng doanh nghi?p chi gin v6i thi tmcmg trong nu6c. C6 thS n6i trong xu hu6ng toan du hoa va h(li nh p ngay nay thi khong thS c6 m(lt qu6c gia nao l.;ti khong c6 m6i quan h? v6i nSn kinh tS thS gi6i, trai l.;ti m6i quan **h?** phv thu(lc gifra cac qu6c gia va c(lng d6ng kinh tS thS gi6i ngay cang tang. Tuy nhien, vfin dS nghien cuu moi truong kinh doanh qu6c tS se dugc d t ra khac nhau tuy theo tung lo.;ti doanh nghi?p.

## Dfii voi cac doanh nghi p chi ho,t d(>ng 6' thj tnrong trong mr6'c

M c du 6' day chi dS c p dSn cac doanh nghi?p chi ho.;tt d(lng 6' thi trm'mg trong nu6c, c6 nghia la cac san phAm cua cac doanh nghi?p nay chi tieu thv 6' thi trucmg n(li dia. Tuy nhien ft nhfit v n c6 hai ly do dn phai nghien cuu moi tmcmg quoc te:

*Thu nhdt,* tinh phv thu(lc **l n** nhau vS nhiSu m t gifra cac qu6c gia trong c(lng d6ng thS gi6i ngay cang r5 r?t. Vi v y, nhfrng S\l' thay a6i cua moi truong kinh doanh qu6c tS chic chin se tac d(lng lam thay d6i cac diSu ki?n moi tmcmg vI mo va c.;tnh tranh trong nu6c. DiSu nay cho thfiy dng mu6n d\l' bao moi trm'mg kinh doanh trong nu6c m(lt each chinh xac, cac nha quan tri con phai xem xet trong m(lt muc OQ nhfit dinh nhfrng thay a6i cua moi trm'mg qu6c tS c6 anh huang dSn moi trucmg kinh doanh trong nu6c.