



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 3

MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Trong thời gian vừa qua, do ảnh hưởng của một số yếu tố như: Dịch bệnh Covid, nền kinh tế không tăng trưởng như kỳ vọng của Chính phủ, thu nhập của người dân sụt giảm, khách hàng thích đi du lịch với giá thấp hơn,... gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của chuỗi khách sạn mang tên An Nam tại phố cổ Hà Nội. Cụ thể:

- Thời gian trong khi diễn ra dịch bệnh Covid: Không có khách đến thuê phòng do lệnh giãn cách xã hội của Chính phủ Việt Nam và các nước trên toàn thế giới phòng chống sự lây lan của dịch bệnh Covid;
- Thời gian sau dịch Covid: Số lượng khách cũng không còn được như trước dịch. Theo tính toán của Công ty, số lượng khách đã giảm còn 1/3;
- Doanh thu sụt giảm nghiêm trọng trong khi Công ty vẫn phải bỏ chi phí để duy trì hoạt động của chuỗi khách sạn.

Câu hỏi:

1. Những yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của chuỗi khách sạn thuộc môi trường nào?
2. Nếu bạn là Giám đốc của chuỗi khách sạn này, bạn sẽ làm gì để giúp An Nam vượt qua được khó khăn?

1 **Xác định** các môi trường quản trị.

2 **Phân biệt** được các yếu tố của từng môi trường quản trị.

3 **Nhận diện** được sự ảnh hưởng của môi trường đối với tổ chức và nhà quản trị.

4 **Giải thích** được về quản lý mối quan hệ của môi trường đối với các bên liên quan.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 102-127	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 3	



Khái niệm, phân loại môi trường hoạt động của tổ chức



Môi trường vĩ mô



Môi trường vi mô



Môi trường nội bộ



Các giải pháp quản trị biến động

3.1. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

3.1.1

Khái niệm môi trường hoạt động
của tổ chức

3.1.2

Phân loại môi trường hoạt động
của tổ chức

3.1.1. KHÁI NIỆM MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

Khái niệm

Môi trường hoạt động của tổ chức là các yếu tố và lực lượng bên ngoài và bên trong tổ chức có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức và đến các quyết định của nhà quản trị.



3.1.2. PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

Môi trường quản trị của doanh nghiệp thường được chia thành: Môi trường bên ngoài (bao gồm môi trường vĩ mô và vi mô) và môi trường bên trong. Cụ thể:

- Môi trường vĩ mô bao gồm các nhóm yếu tố như: Kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị - pháp luật, tự nhiên;
- Môi trường vi mô bao gồm các nhóm yếu tố như: Khách hàng, nhà cung ứng, đối thủ cạnh tranh, các trung gian, công chúng, bản thân doanh nghiệp;
- Môi trường bên trong bao gồm các nhóm yếu tố như: Chủ sở hữu, nhân viên, môi trường làm việc, triết lý kinh doanh, văn hóa tổ chức.

3.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

3.2.1

Kinh tế
(Economics Forces)

3.2.2

Công nghệ (Technological
Forces)

3.2.3

Văn hoá xã hội
(Sociocultural Forces)

3.2.4

Nhân khẩu học
(Demographic Forces)

3.2.5

Chính trị - pháp luật
(Political - Legal Forces)

3.2.6

Tự nhiên
(Natural Forces)

3.2.1. YẾU TỐ KINH TẾ (ECONOMICS FORCES)

- Yếu tố kinh tế bao gồm các điều kiện và xu hướng kinh tế chung - thất nghiệp, lạm phát, lãi suất, tăng trưởng kinh tế, tỷ giá, thâm hụt, thặng dư ngân sách nhà nước; có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.
- Đây là những yếu tố trong quốc gia và khu vực, và thậm chí trên thế giới mà các tổ chức có thể không kiểm soát được.



Thất nghiệp



Lạm phát



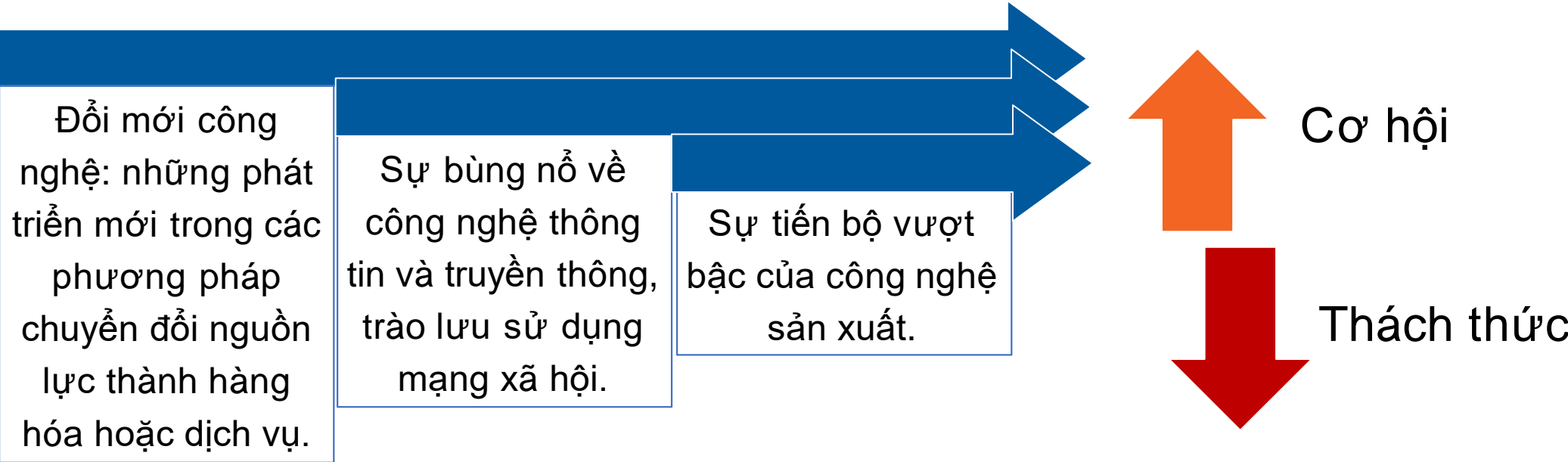
Lãi suất



Tăng trưởng
kinh tế

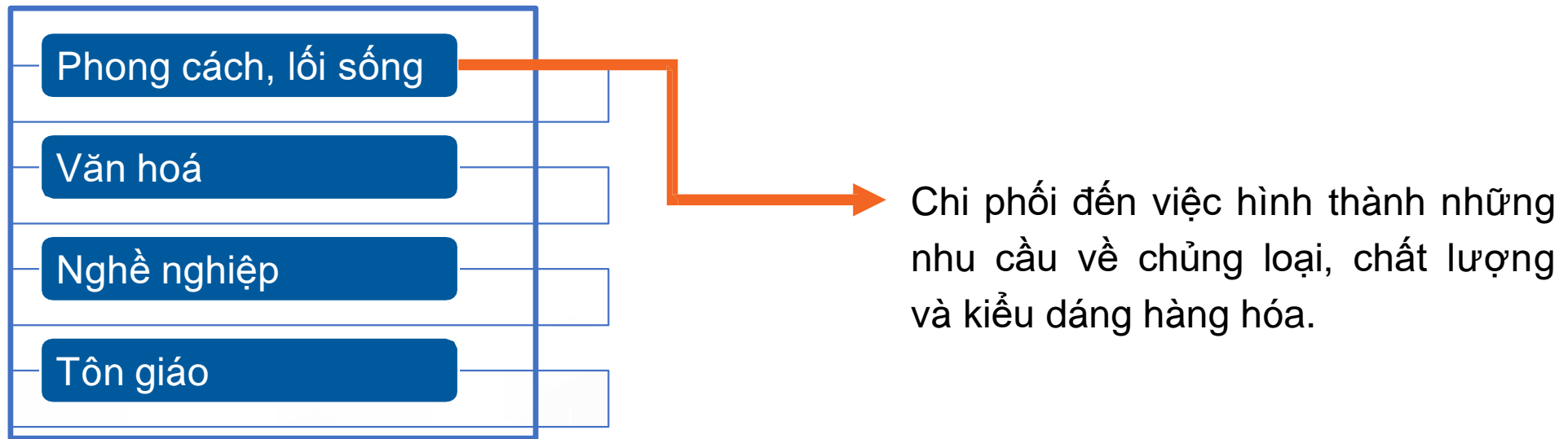
3.2.2. YẾU TỐ CÔNG NGHỆ (TECHNOLOGICAL FORCES)

Yếu tố công nghệ là sự phát triển mới trong các phương pháp chuyển đổi tài nguyên thành hàng hóa hoặc dịch vụ.

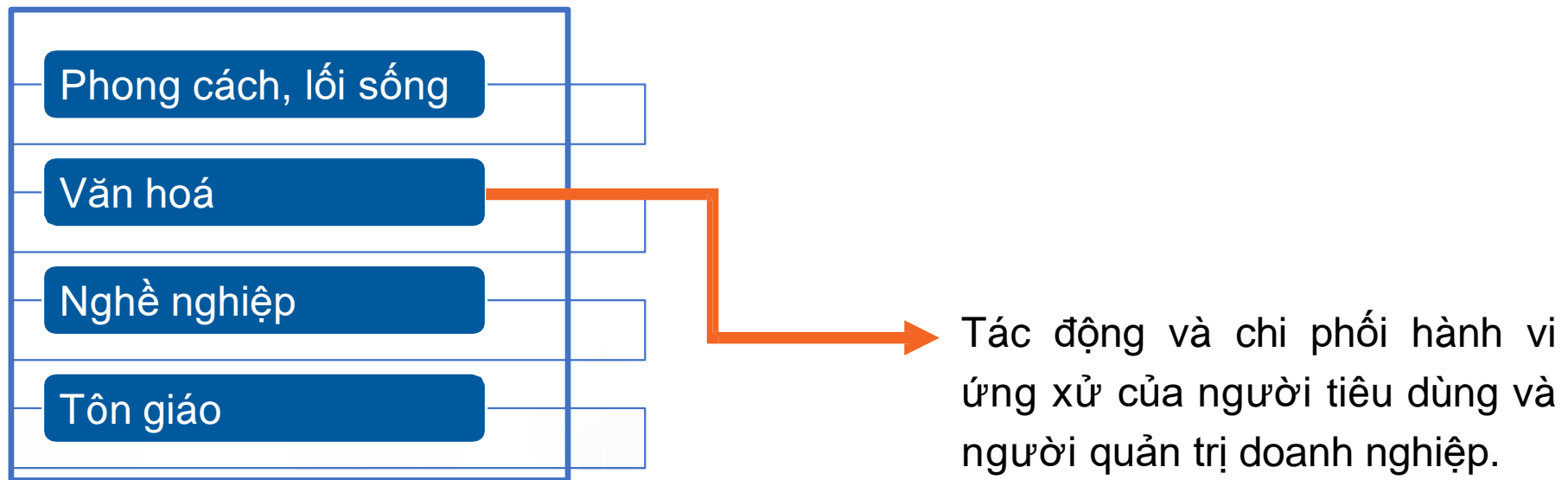


3.2.3. YẾU TỐ VĂN HOÁ XÃ HỘI (SOCIOCULTURAL FORCES)

Các yếu tố văn hóa xã hội là những ảnh hưởng và xu hướng bắt nguồn từ các mối quan hệ và giá trị con người của một quốc gia, một xã hội hoặc một nền văn hóa có thể ảnh hưởng đến một tổ chức hoặc ngành.



3.2.3. YẾU TỐ VĂN HOÁ XÃ HỘI (SOCIOCULTURAL FORCES)



Câu 1. Đặc tính và hệ thống giá trị của mỗi nền văn hoá là: (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Những yếu tố động.
- B. Những yếu tố tĩnh.
- C. Cả yếu tố tĩnh, cả yếu tố động, tuy nhiên sự thay đổi của chúng diễn ra rất chậm chạp.
- D. Yếu tố hữu hình.

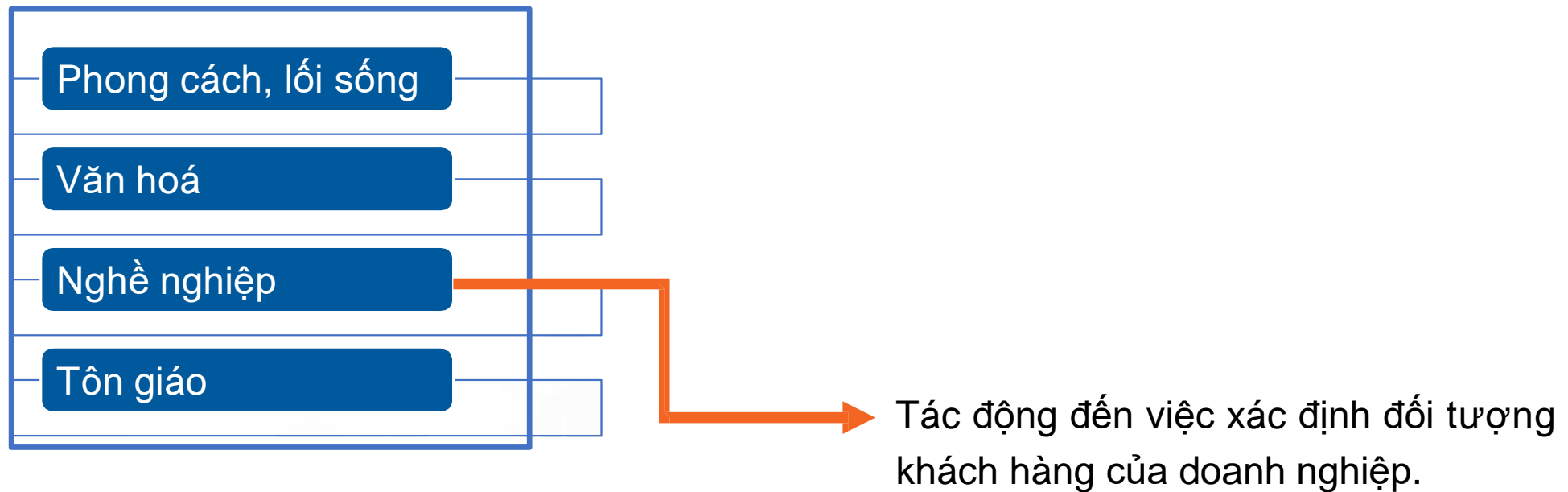


Câu 2. Việc tăng sản lượng tiềm năng của một quốc gia trong một giai đoạn nhất định là: (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Tăng trưởng kinh tế.
- B. Phát triển kinh tế.
- C. Tăng trưởng GNP.
- D. Tăng trưởng GDP.



3.2.3. YẾU TỐ VĂN HOÁ XÃ HỘI (SOCIOCULTURAL FORCES)



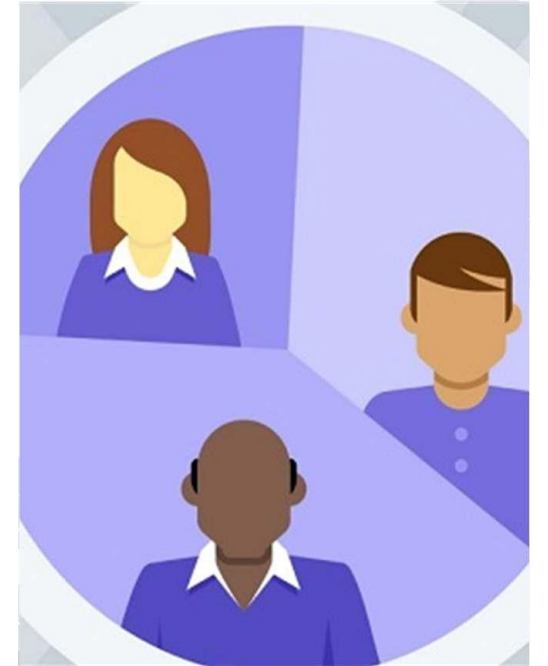
3.2.3. YẾU TỐ VĂN HOÁ XÃ HỘI (SOCIOCULTURAL FORCES)



- Ảnh hưởng tới văn hoá đạo đức, tư cách của mọi người trong việc chấp hành và thực thi các quyết định.
- Ảnh hưởng tới văn hoá, thuần phong mỹ tục, xu hướng tiêu dùng của khách hàng của doanh nghiệp.

3.2.4. YẾU TỐ NHÂN KHẨU HỌC (DEMOGRAPHIC FORCES)

- Nhân khẩu học đề cập đến các số liệu thống kê liên quan đến dân số loài người như độ tuổi, giới tính, chủng tộc, thu nhập, quy mô gia đình.
 - Yếu tố nhân khẩu học là những ảnh hưởng đến một tổ chức phát sinh từ những thay đổi trong các đặc điểm của dân số, như tuổi tác, giới tính hoặc nguồn gốc dân tộc.
- ➔ Tác động đến hành vi người tiêu dùng và ảnh hưởng đến nội dung hoạt động marketing của doanh nghiệp, cách thức doanh nghiệp tiếp cận khách hàng, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và đối tượng khách hàng tiềm năng.



3.2.5. YẾU TỐ CHÍNH TRỊ - PHÁP LUẬT (POLITICAL - LEGAL FORCES)

- Yếu tố chính trị - luật pháp là những thay đổi trong cách chính trị hình thành luật và luật định hình các cơ hội và các mối đe dọa đối với một tổ chức.
- Môi trường pháp lý: Một số luật ảnh hưởng đến tất cả các công ty trong khi một số luật chỉ ảnh hưởng đến các ngành cụ thể.
- Tác động của chính phủ: Chính phủ có thể ảnh hưởng trực tiếp đến việc mở rộng công suất, nhu cầu, các rào cản gia nhập và cạnh tranh của các ngành.



3.2.6. YẾU TỐ TỰ NHIÊN

Vị trí địa lý, địa hình, tài nguyên thiên nhiên (khan hiếm), đất đai, khí hậu có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của các doanh nghiệp, tổ chức.



Câu 3: Trong thời đại hiện nay yếu tố nào dưới đây có ảnh hưởng tới doanh nghiệp vì nó gần như xóa đi các biên giới địa lý? (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Máy tính.
- B. Nhu cầu đa dạng của khách hàng.
- C. Internet.
- D. Toàn cầu hóa.



- Môi trường vĩ mô có ảnh hưởng lâu dài.
- Doanh nghiệp khó kiểm soát.
- Mức độ tác động và tính chất tác động của loại môi trường này khác nhau theo từng ngành.
- Ảnh hưởng đến môi trường vi mô và môi trường nội bộ.

3.3. MÔI TRƯỜNG VI MÔ

3.3.1

Khách hàng
(Customers)

3.3.2

Đối thủ cạnh tranh
(Competitors)

3.3.3

Nhà cung ứng
(Suppliers)

3.3.4

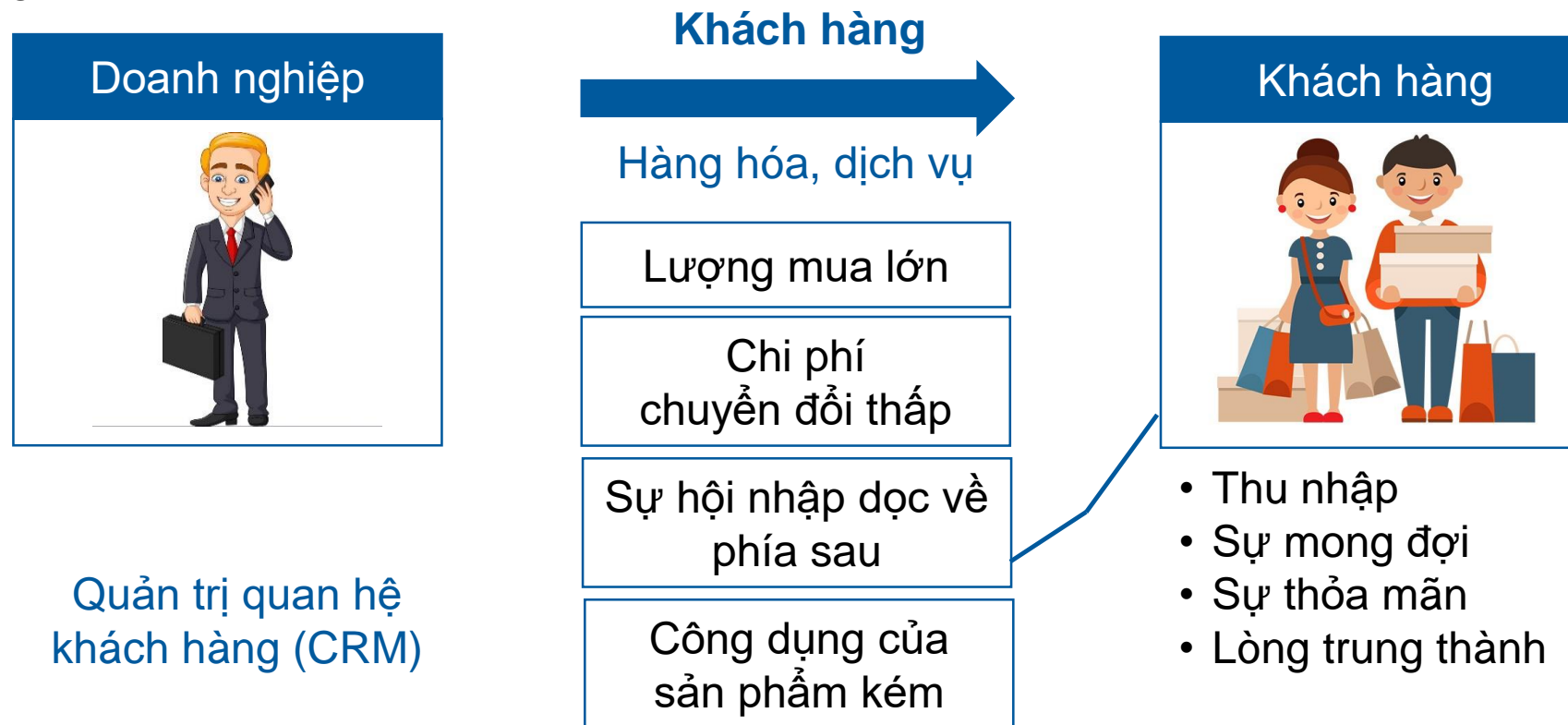
Các trung gian
(Nhà phân phối, trung gian tài
chính, trung gian marketing)

3.3.5

Công chúng
(Publics)

3.3.1. KHÁCH HÀNG (CUSTOMERS)

- Người mua hàng hóa hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.
- Vấn đề đầu tiên mà các doanh nghiệp cần quan tâm (và thậm chí cả các tổ chức phi lợi nhuận) là chăm sóc khách hàng.

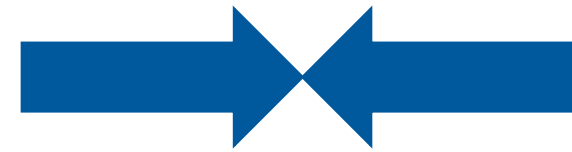


3.3.2. ĐỐI THỦ CẠNH TRANH (COMPETITORS)

- Cá nhân hoặc tổ chức cạnh tranh về khách hàng hay nguồn lực.
- Cần phải phân tích từng đối thủ cạnh tranh về mục tiêu, chiến lược, tiềm năng... để có những đối sách phù hợp.



Đối thủ cạnh tranh



Sản phẩm, dịch vụ

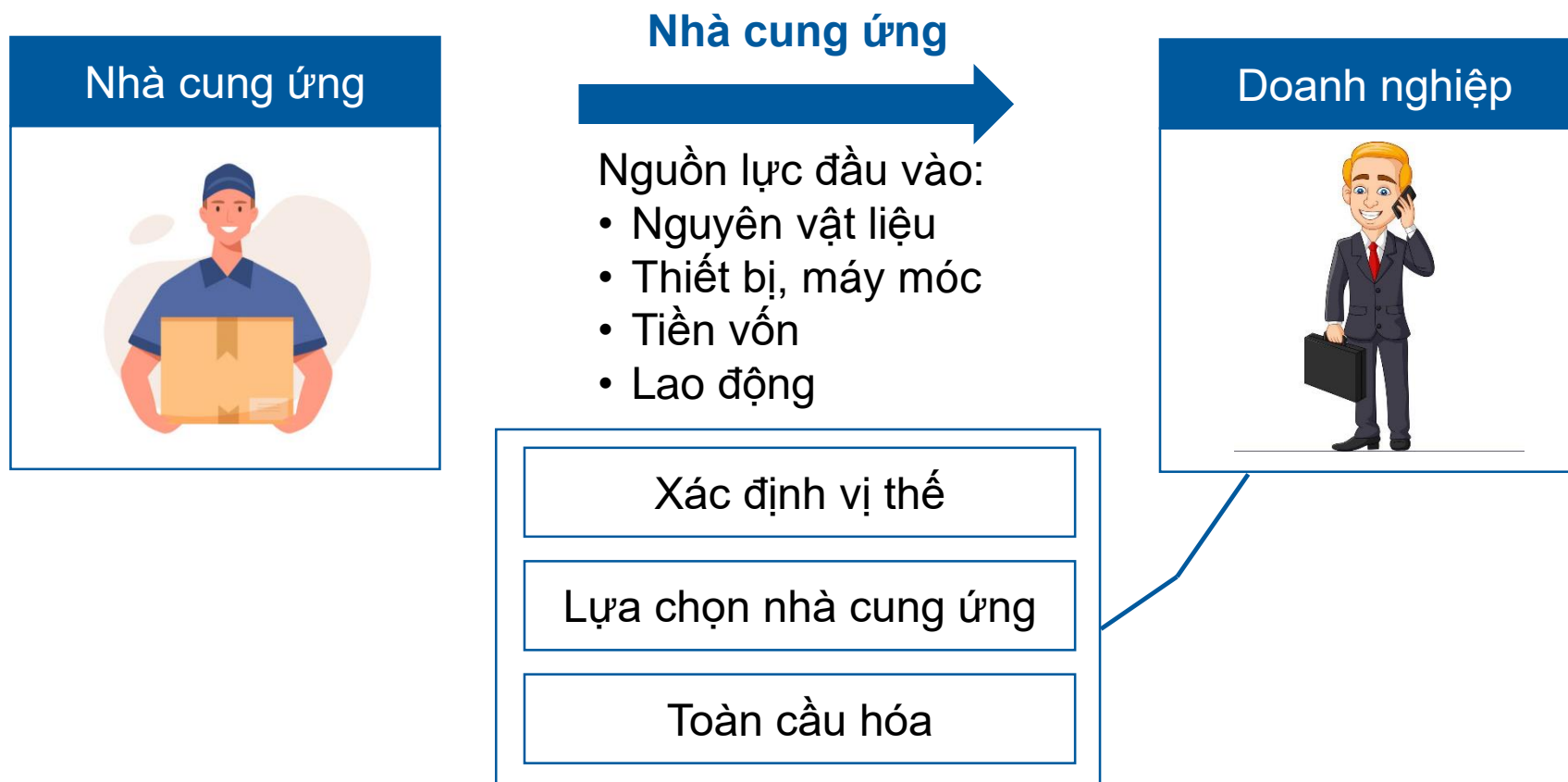


Hiện tại

Tiềm ẩn

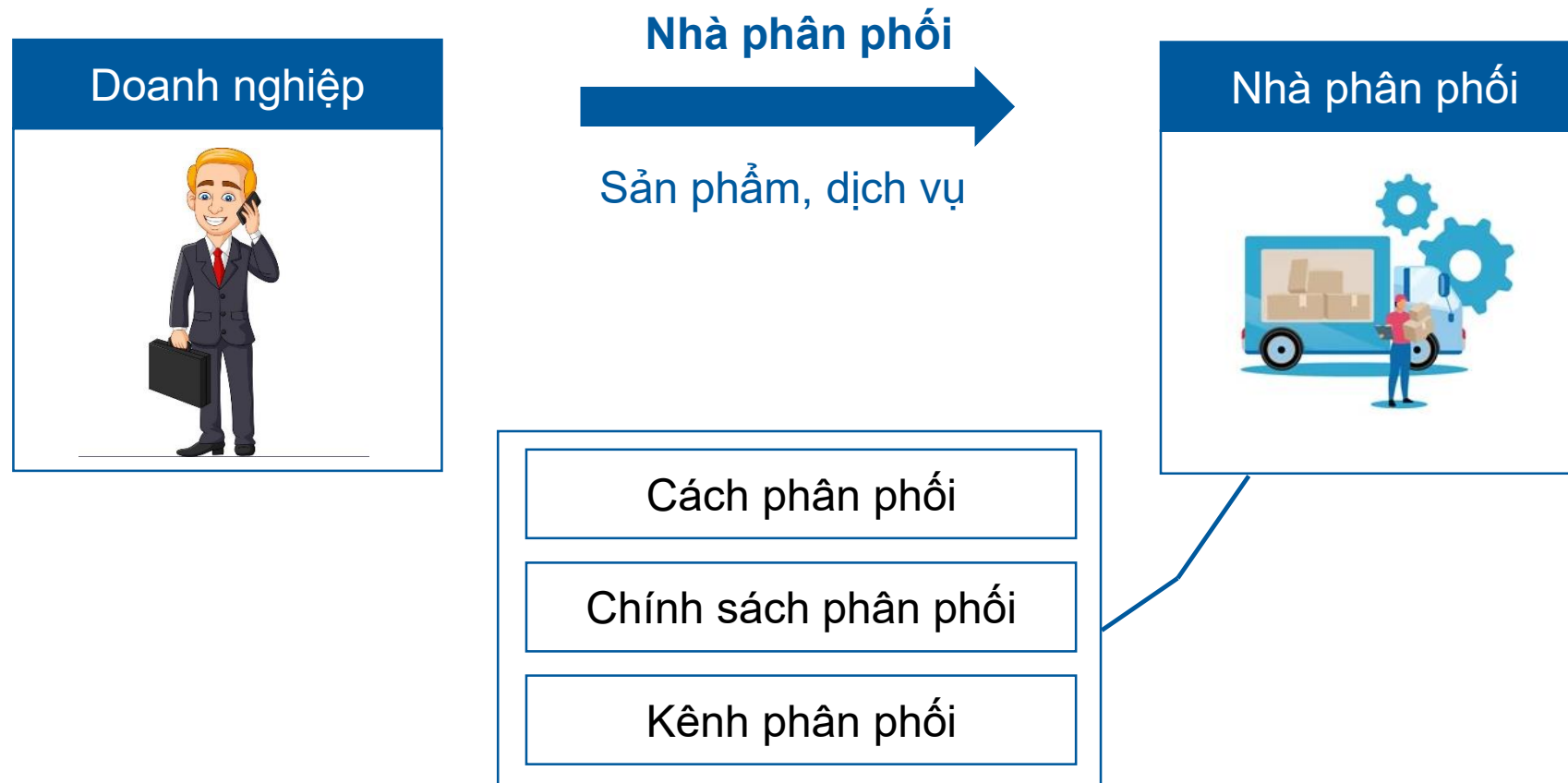
3.3.3. NHÀ CUNG ỨNG (SUPPLIERS)

Cá nhân hoặc tổ chức cung ứng nguồn lực đầu vào (nguyên vật liệu, lao động, năng lượng, phương tiện).



Nhà phân phối

Cá nhân hoặc tổ chức giúp cho doanh nghiệp trong việc bán hàng hóa hoặc dịch vụ cho khách hàng.



- **Đối tác liên minh** (Strategic Allies): Cá nhân hoặc tổ chức hợp tác với doanh nghiệp để thực hiện một hoạt động hay dự án nhất định.
- **Tổ chức của người lao động** (Unions and Associations): Công đoàn là tổ chức hỗ trợ và đại diện cho người lao động.
- **Cộng đồng** (Local Communities): Cộng đồng địa phương bao gồm những người sống trong khu vực đặt trụ sở của doanh nghiệp.
- **Tổ chức tài chính** (Financial Institutions): Là một cơ sở xử lý các giao dịch tài chính và tiền tệ như tiền gửi, cho vay, đầu tư và trao đổi tiền tệ.
- **Cơ quan quản lý nhà nước** (Government Regulators): Là các cơ quan quản lý một quốc gia hoặc một hệ thống cụ thể được sử dụng để kiểm soát một quốc gia (cơ quan quản lý cấp trung ương, địa phương).
- **Nhóm lợi ích đặc biệt** (Special-Interest Groups): Nhóm có các thành viên cố gắng tác động đến các vấn đề cụ thể, một số vấn đề trong số đó có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Câu 4: Trong các yếu tố sau đây, yếu tố nào KHÔNG thuộc về môi trường vi mô của tổ chức? (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Đối thủ cạnh tranh.
- B. Các khách hàng.
- C. Nhà cung ứng.
- D. Điều kiện chính trị.

3.4. MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

Nhóm yếu tố thuộc môi trường nội bộ của tổ chức bao gồm:

- Chủ sở hữu của tổ chức;
- Hội đồng quản trị;
- Nhân viên;
- Các yếu tố vật chất;
- Văn hóa của tổ chức.



3.4. MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

- Là những yếu tố môi trường vi mô nhưng lại nằm trong doanh nghiệp, chúng có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên, rất quan trọng tới hoạt động quản trị ngay chính doanh nghiệp đó.
- Các yếu tố này giúp doanh nghiệp xác định rõ ưu, nhược điểm của mình để đưa ra giải pháp giảm bớt nhược điểm, phát huy ưu điểm.
- Bao gồm các yếu tố bên trong doanh nghiệp:
 - Nhân lực;
 - Tài chính;
 - Nghiên cứu và phát triển;
 - Sản xuất;
 - Marketing;
 - Văn hoá tổ chức.



Các yếu tố

- **Nhân lực:** tổng số nhân lực hiện có, cơ cấu nhân lực, trình độ chuyên môn, vấn đề phân phối thu nhập, các chính sách động viên nhân viên, mức độ chuyển chuyên, bỏ việc.
- **Tài chính:** Khả năng về vốn của doanh nghiệp, khả năng huy động vốn, phân bổ và sử dụng nguồn vốn, kiểm soát các chi phí.
- **Nghiên cứu và phát triển (R&D):** khả năng phát triển sản phẩm mới, cải tiến kỹ thuật, đổi mới công nghệ...
- **Sản xuất:** Năng lực sản xuất của doanh nghiệp, mức độ khai thác công suất máy móc thiết bị, năng suất,...
- **Marketing:** Nghiên cứu thị trường, khách hàng, phân phối sản phẩm, quảng cáo...
- **Văn hóa tổ chức:** Đặc tính của văn hóa, dạng văn hoá, mức độ phù hợp của văn hóa tổ chức với giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Câu 5: Cơ sở vật chất, triết lý kinh doanh và nhân sự trong một tổ chức là yếu tố thuộc: (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Môi trường quản trị vi mô.
- B. Môi trường quản trị vĩ mô.
- C. Môi trường nội bộ.
- D. Môi trường kinh tế.

Câu 6: Yếu tố nào KHÔNG nằm trong môi trường nội bộ của doanh nghiệp? (Chọn phương án trả lời đúng nhất.)

- A. Chiến lược.
- B. Khách hàng.
- C. Sứ mệnh.
- D. Nhân sự.

3.5. GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ BIẾN ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG

- **Phòng ngừa** trực tiếp nảy sinh ở đầu vào và đầu ra (thực hiện dự trữ, bảo trì....);
- **Quân bình** san đều những ảnh hưởng của các yếu tố môi trường (tính cước đất giờ cao điểm);
- **Dự đoán** trước những biến động của môi trường có biện pháp hợp lý;
- **Cấp hạn chế**: Cấp có ưu tiên các sản phẩm dịch vụ khi cầu vượt quá cung (kiểm soát nhu cầu quá cao);
- **Hợp đồng**: Dùng hợp đồng để hạn chế bất trắc đầu vào và đầu ra;
- **Kết nạp**: Thu hút, kết nạp các cá nhân, tổ chức là mối đe dọa cho tổ chức;
- **Liên kết** với các tổ chức khác để hành động chung;
- **Xây dựng thương hiệu**: Tạo và giữ được ấn tượng tốt trong lòng người tiêu dùng.

- Môi trường hoạt động của tổ chức bao gồm: Môi trường vĩ mô bên ngoài tổ chức, môi trường vi mô bên ngoài tổ chức và môi trường vi mô bên trong tổ chức.
- Các yếu tố của môi trường đều có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động của tổ chức và của nhà quản lý. Ảnh hưởng đó có thể dễ nhận biết hoặc không, có thể trong ngắn hạn hoặc dài hạn.
- Nhà quản lý cần hiểu rõ môi trường mà tổ chức mình đang hoạt động và nhận thức được các ảnh hưởng của các yếu tố đó trong ngắn hạn và dài hạn để từ đó đưa ra các giải pháp phòng ngừa hoặc giải quyết các trục trặc, khủng hoảng có thể phát sinh.