

# MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

I

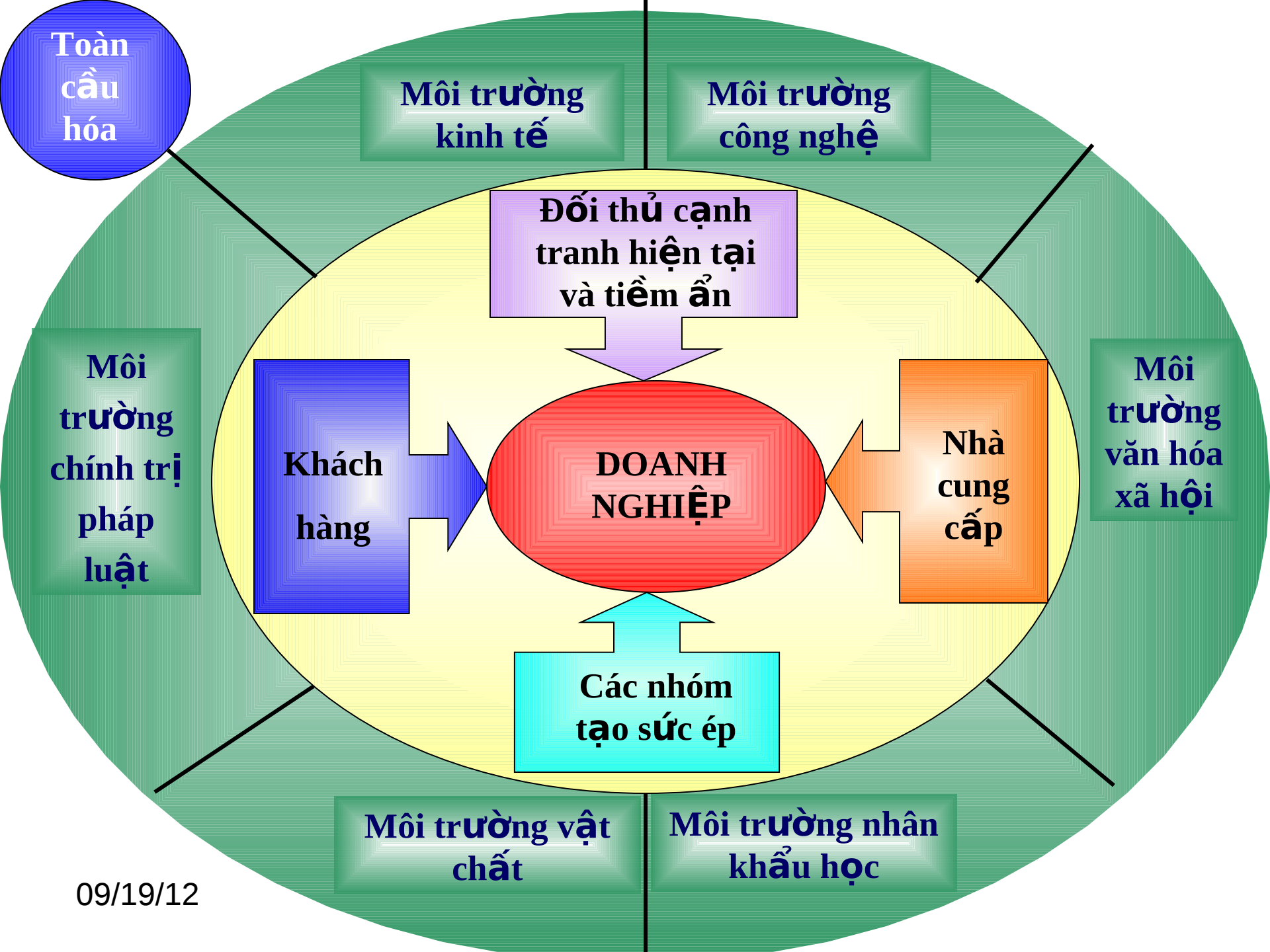
Môi trường bên trong:  
*Văn hóa doanh nghiệp*

II

Môi trường ngành (tác nghiệp)

III

Môi trường vĩ mô (tổng quát)



# I. Môi trường bên trong: Văn hóa doanh nghiệp (Organisational/ Corporate Culture)

## 1. Khái niệm:

- **VHDN:** là hệ thống các *chuẩn mực hành vi* và *các giá trị* được chia sẻ giữa các thành viên trong DN, có ảnh hưởng mạnh đến thái độ, cách thức hành động của các thành viên trong DN đó.



**Các cấu trúc hữu hình:  
biểu tượng, lễ nghi,  
câu chuyện truyền  
miệng, ngôn ngữ giao  
tiếp, ...**

**Niềm tin**

**Các giá trị**



➤ **Chuẩn mực hành vi:** là cách thức hành động chung.

➤ **Các giá trị được chia sẻ:**

✓ Là những mối quan tâm chung

✓ Phải được chia sẻ rộng rãi giữa các thành viên

✓ Rất khó thay đổi



## 2. Tầm quan trọng:

Là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN.

- ✓ Tạo phong thái riêng
- ✓ Tạo lực hướng tâm chung
- ✓ Thu hút và gìn giữ nhân tài

Khích lệ quá trình đổi mới trong DN.



**Hiệu quả  
lãnh đạo**

## 3. Văn hóa mạnh

### 3.1 Định hướng dài hạn (Mission):

- Có tầm nhìn
- Có hệ thống mục tiêu
- Có định hướng chiến lược



### 3.2 Khả năng thích ứng (Adaptability):

- Chủ động đổi mới
- Định hướng khách hàng
- Là một tổ chức học tập



### 3.3 Mức độ tham gia của nhân viên (Involvement):

- Ủy quyền
- Định hướng nhóm
- Phát triển năng lực cá nhân



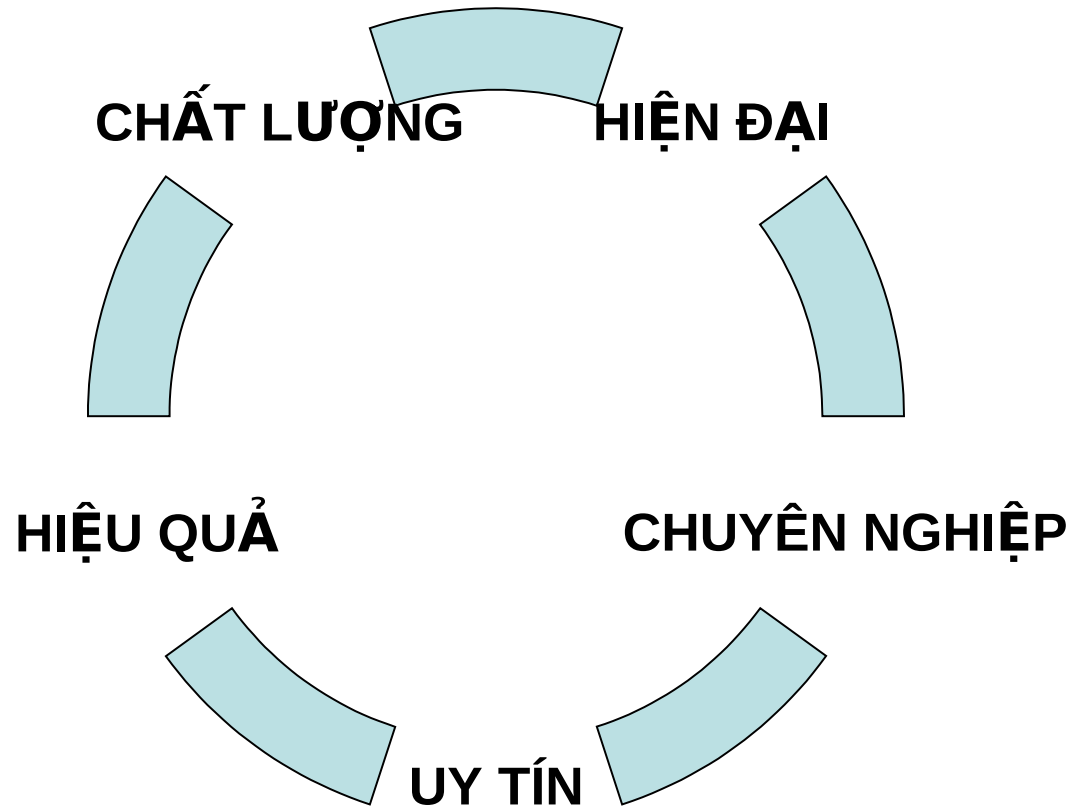
### 3.4 Sự nhất quán (Consistency):

- Giá trị cốt lõi
- Sự đồng thuận
- Hợp tác và hội nhập





# CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI



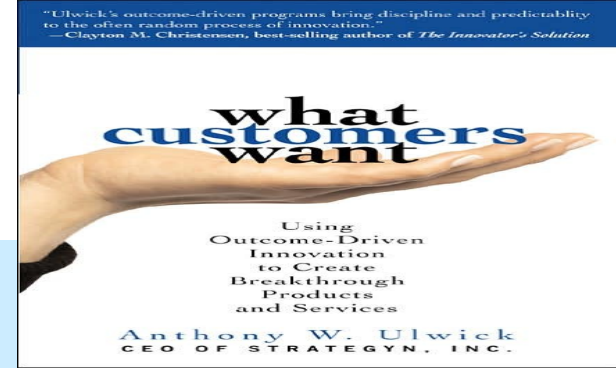
## II. MÔI TRƯỜNG NGÀNH (*Specific Environment*)

### 1. Khách hàng (*Customer*):

- Là những người hay tổ chức mua sản phẩm hay dịch vụ của DN.

#### \* Tác động:

- Nhu cầu của khách hàng có thể luôn thay đổi.
- Khách hàng mua số lượng lớn đòi hỏi đủ cung và có giảm giá.
- Khách hàng có thể sẽ chuyển sang mua SP của DN khác với chi phí thấp hơn, chất lượng tốt



## 2. Nhà cung cấp (Suppliers):

Là các cá nhân hay tổ chức cung ứng: *các loại nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm, máy móc, vốn, lao động hay các dịch vụ (thông tin, quản lý, nghiên cứu thị trường,...)* cho DN.

### a. Tác động:

Nhà cung cấp có *ưu thế* có thể tăng thêm lợi nhuận bằng cách nâng giá, giảm chất lượng hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm.

## b. Sức ép của nhà cung cấp

- ✓ SP của nhà cung cấp có ít sản phẩm thay thế.
- ✓ SP của nhà cung cấp là quan trọng và cần thiết đối với DN.
- ✓ SP của nhà cung cấp có sự khác biệt so với các nhà cung cấp khác.
- ✓ Có rất ít các nhà cung cấp tương tự.
- ✓ Chi phí để chuyển sang nhà cung cấp khác là cao



### 3. Đối thủ cạnh tranh (*Competitors*):

- Là những tổ chức, cá nhân có khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu của DN với cùng 1 loại SP/DV và những SP/DV có khả năng *thay thế* SP/DV của DN.
- Tạo sức ép thông qua: giá cả, chất lượng, các DV kèm theo, phát triển SP mới.



## a. Rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn khi ra nhập ngành:

- Yêu cầu về vốn đầu tư ban đầu cao.
- Sự khác biệt về SP .
- Sự trung thành của khách hàng.
- Các chính sách của Chính phủ về ra nhập ngành.
- Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao.
- Lợi thế kinh tế nhờ quy mô.
- Các DN trong ngành có lợi thế tuyệt đối về Chi phí.



**ĐỐI THỦ MỚI  
TIỀM ẨN**

Nguy cơ xuất hiện các  
đối thủ cạnh tranh mới

**ĐỐI THỦ CẠNH TRANH  
TRONG NGÀNH**

**TỔ CHỨC**

Sự cạnh tranh giữa các sản  
phẩm hiện có trong ngành

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

**SẢN PHẨM  
THAY THẾ**

Khả năng ép giá  
của người cung cấp

**NHÀ  
CUNG ỨNG**

**KHÁCH HÀNG**

Khả năng ép giá  
của người mua

Hình 6.4. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M. Porter

## b. Mức độ cạnh tranh giữa các DN trong ngành phụ thuộc:

- Cấu trúc cạnh tranh của ngành: *số lượng và quy mô.*
- Tốc độ tăng trưởng ngành/ nhu cầu thị trường.
- Chi phí cố định và lưu kho cao.
- Sản phẩm không có sự khác biệt.
- Năng lực trong ngành dư thừa.
- Rào cản rút lui khỏi ngành cao.





## 4. Các nhóm công chúng tạo sức ép (*Public Pressure Groups*):

- Là những tổ chức có lợi ích đặc biệt ảnh hưởng đến hoạt động của DN.
- Tạo sức ép buộc DN phải thay đổi chính sách.

- *Ví dụ:*

- Công đoàn
- Tổ chức bảo vệ môi trường
- ...



# III. Môi trường vĩ mô (General Environment)

## 1. Môi trường kinh tế (*Economic Conditions*):

- Mức tăng trưởng KT
- Thu nhập → sức mua
- Sự đô thị hóa
- Lãi suất
- Tỷ giá hối đoái
- Lạm phát
- Tình trạng nền kinh tế.



### Tác động:

- Nhu cầu
- Mức cung

## 2. Môi trường chính trị - pháp luật (Political/Legal conditions):

- Sự ổn định về chính trị.
- Thái độ của chính phủ đối với D
- Hệ thống pháp luật:
- Sự ổn định về an ninh
- Vấn đề tham nhũng, nạn k
- Chính sách thương mại .

### \* Tác động:

- Chính sách
- Chiến lược



### 3. Môi trường văn hóa – xã hội (*Socioculture Conditions*):

- Các quan niệm về thẩm mỹ.
- Các tập tục truyền thống.
- Lối sống, nghề nghiệp của nhân dân.
- Các hệ tư tưởng tôn giáo.
- Những quan tâm và ưu tiên của xã hội (giáo dục, môi trường).
- **Tác động:**
  - Nhu cầu

Chính sách nhân sự

## 4. Môi trường nhân khẩu học: đặc điểm dân số

- Tuổi tác
- Giới tính
- Tỷ lệ sinh, tỷ lệ tử
- Trình độ (tỷ lệ mù chữ/biết chữ)
- Khu vực địa lý
- Cấu trúc gia đình
- Vấn đề di dân

### \* Tác động:

- Nhu cầu
- Mức cung
- Chính sách nhân sự



## 5. Môi trường công nghệ (*Technological Conditions*):



- Sự tiến bộ của Khoa học kỹ thuật.
- Các ứng dụng, công nghệ mới (dây chuyền sản xuất, máy móc hiện đại, ...)

### • Tác động:

- Ảnh hưởng đến chất lượng và giá thành sản phẩm.
- Rút ngắn vòng đời sản phẩm và công nghệ.
- Thay đổi nhu cầu về sản phẩm.

## 6. Toàn cầu hóa (*Globalisation*):

Hạ thấp hoặc xóa bỏ hàng rào thương mại và đầu tư quốc tế.

### Tác động:

- Tạo cơ hội mở rộng thị trường.
- Học hỏi kinh nghiệm quản lý, công nghệ hiện đại.
- Tăng sự

