QUẢN TRỊ HỌC

THÁI QUANG HY, MBA

CHƯƠNG 3: MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

2

KẾT QUẢ HỌC TẬP

- Thảo luận về bản chất của **Môi trường của một tổ chức** và các thành phần của nó
- Thảo luận về **Môi trường quản trị quốc tế**, bao gồm các bối cảnh và xu hướng trong kinh doanh quốc tế
- Mô tả **Môi trường đạo đức và xã hội của quản trị**, bao gồm đạo đức cá nhân, khái niệm **trách nhiệm xã hội** và cách tổ chức quản lý trách nhiệm xã hội.
- Mô tả tầm quan trọng và các yếu tố quyết định đến **Văn hóa của một tổ chức**, cũng như cách thức tổ chức quản lý văn hóa
- **Phân tích** quan hệ giữa môi trường quản trị và một doanh nghiệp cụ thể
- **Vận dụng** đạo đức kinh doanh trong hoạt động học tập và quản lý

1

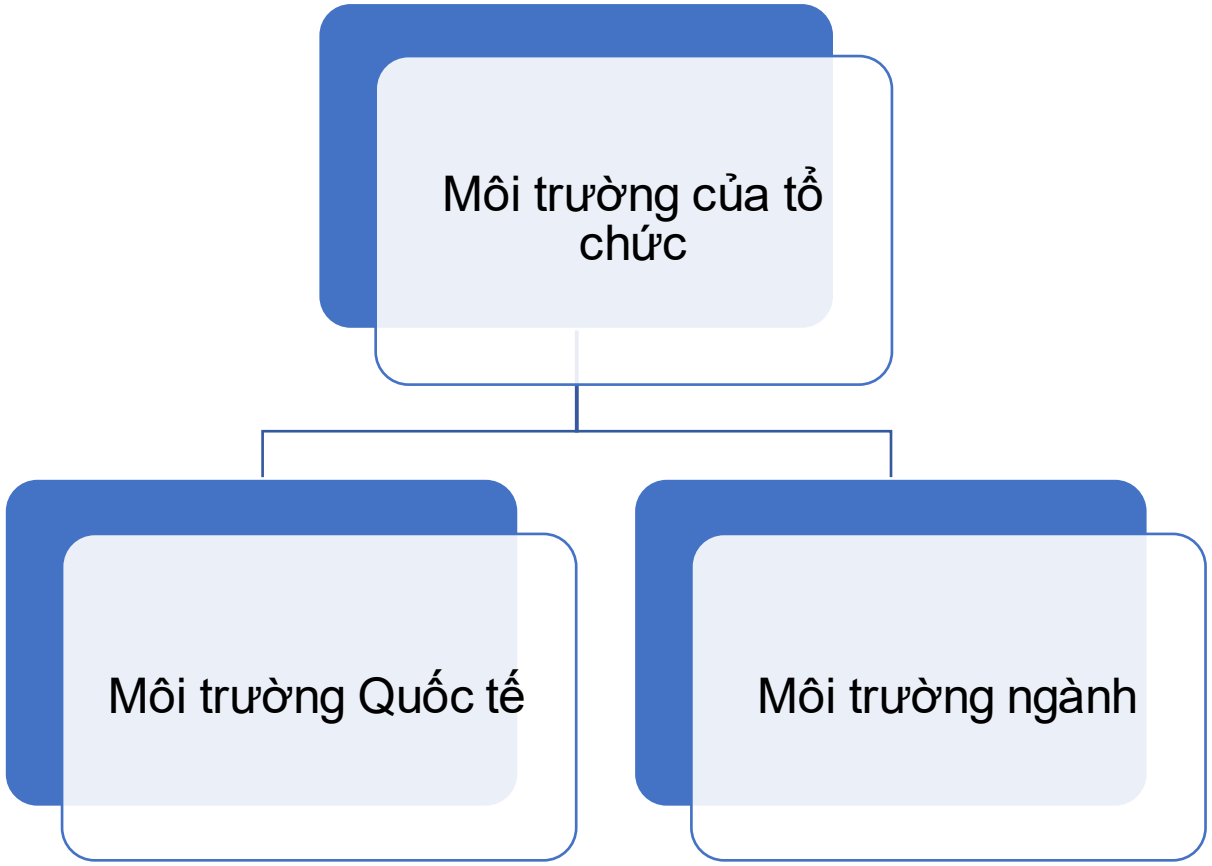
MÔI TRƯỜNG CỦA TỔ CHỨC (ORGANIZATION'S ENVIRONMENTS)

1.1 MÔI TRƯỜNG CỦA TỔ CHỨC LÀ GÌ ?

Môi trường tổ chức bao gồm các lực lượng hoặc thể chế chung quanh một tổ chức có ảnh hưởng đến nguồn lực, hoạt động và hiệu suất của tổ chức.

1.2 PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

PHÂN LOẠI THEO PHẠM VI - CẤP ĐỘ

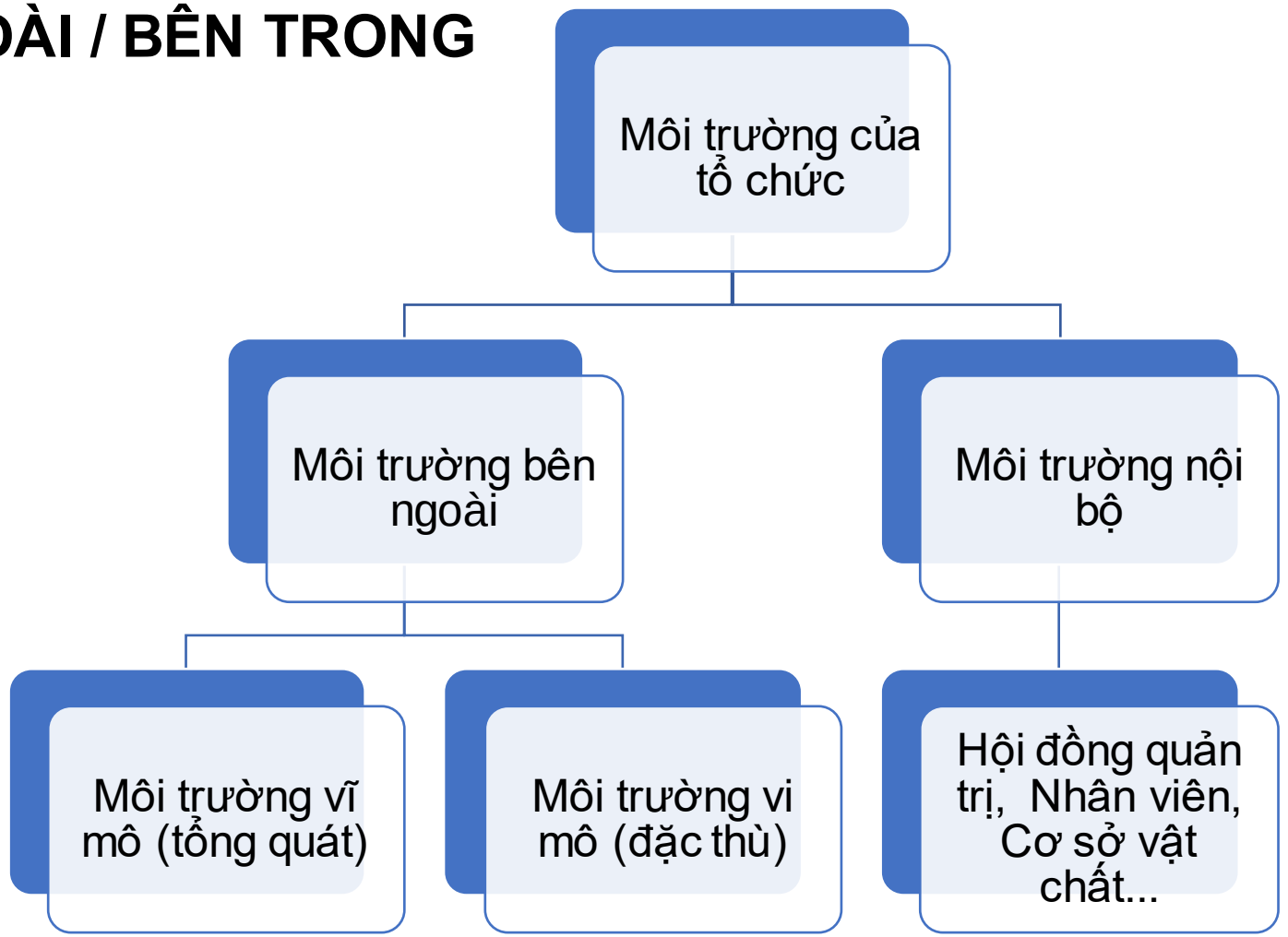


Môi trường quốc tế
(International environment)

Môi trường ngành
(Industrial environment)

1.2 PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

PHÂN LOẠI BÊN NGOÀI / BÊN TRONG



1.2 PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG

Môi trường còn có thể được đánh giá / phân loại theo mức độ bất định (Uncertainty) (bất trắc, khó lường) của nó

Tính bất định có thể là cao / vừa / thấp; tùy thuộc vào các tình trạng:

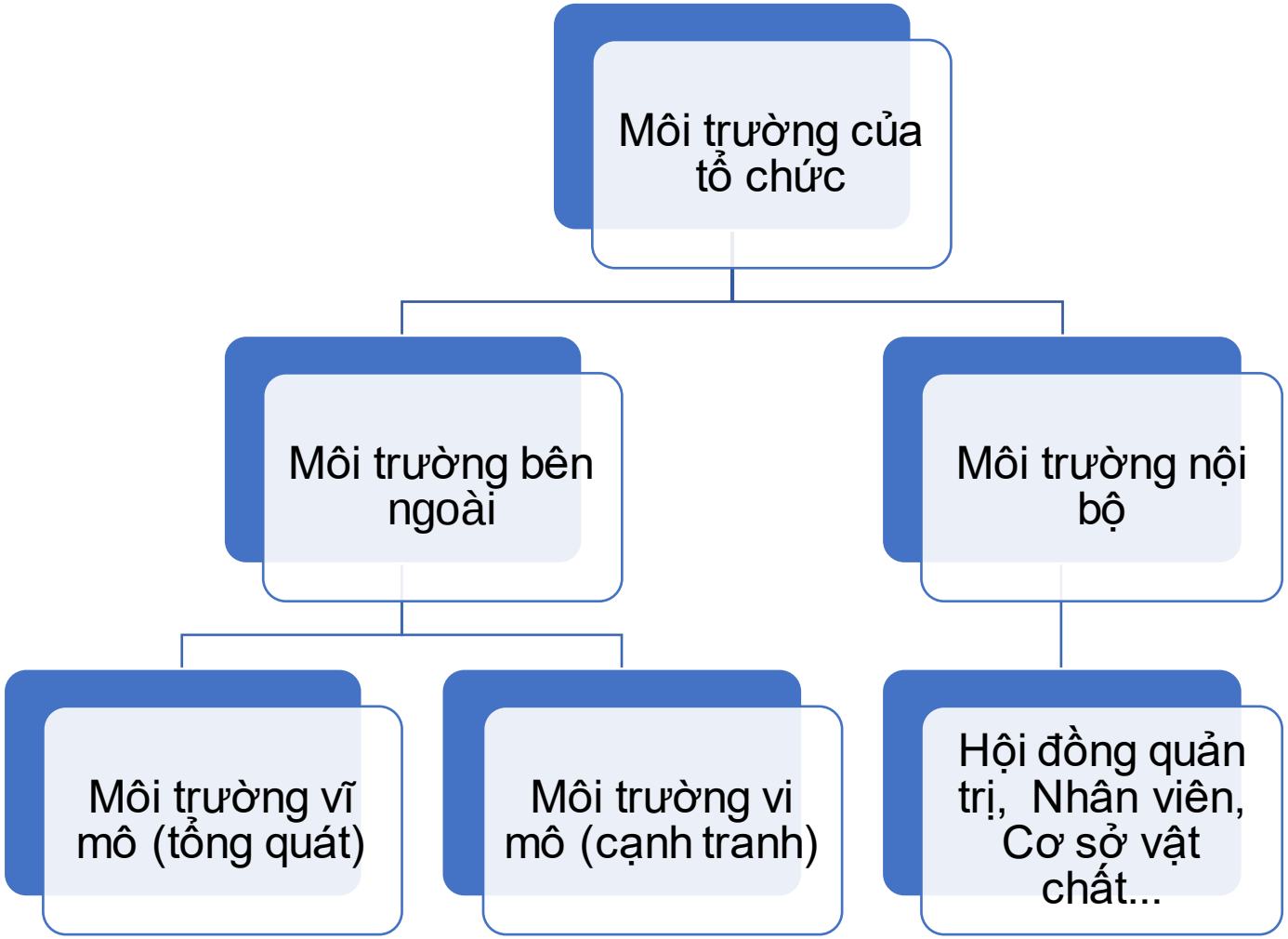
- Độ phức tạp của môi trường
- Độ biến động của môi trường

Môi trường còn có thể được đánh giá / phân loại theo mức độ thuận lợi

2

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ



2.1 MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

2.1.1 MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ (MÔI TRƯỜNG TỔNG QUÁT – GENERAL ENVIRONMENT)

Phụ thuộc các yếu tố:

- Kinh tế
- Chính trị - Pháp luật
- Xã hội
- Tự nhiên
- Kỹ thuật – công nghệ

2.1 MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

2.1.2 MÔI TRƯỜNG VI MÔ (MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH, TASK ENVIRONMENT)

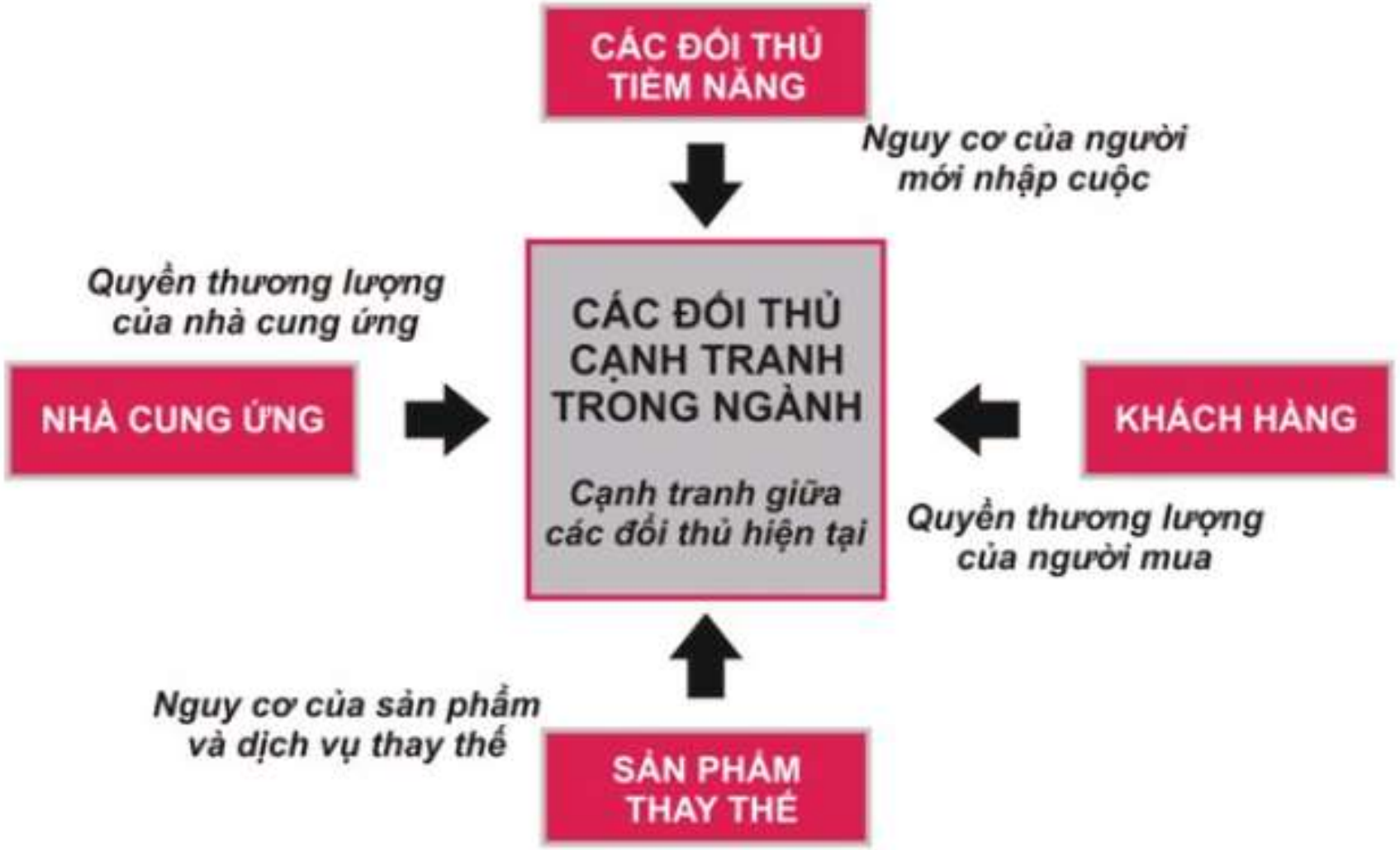
Phụ thuộc các yếu tố:

- Đối thủ cạnh tranh (Competitor)
- Khách hàng (Customer)
- Nhà cung cấp (Supplier)
- Đối tác chiến lược (Strategic partner)
- Các tổ chức hữu quan / quản lý qui định (Regulator)
- Các cộng đồng / nhóm liên quan (Group of interest)

2.1 MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

2.1.2 MÔI TRƯỜNG VI MÔ (MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH, TASK ENVIRONMENT)

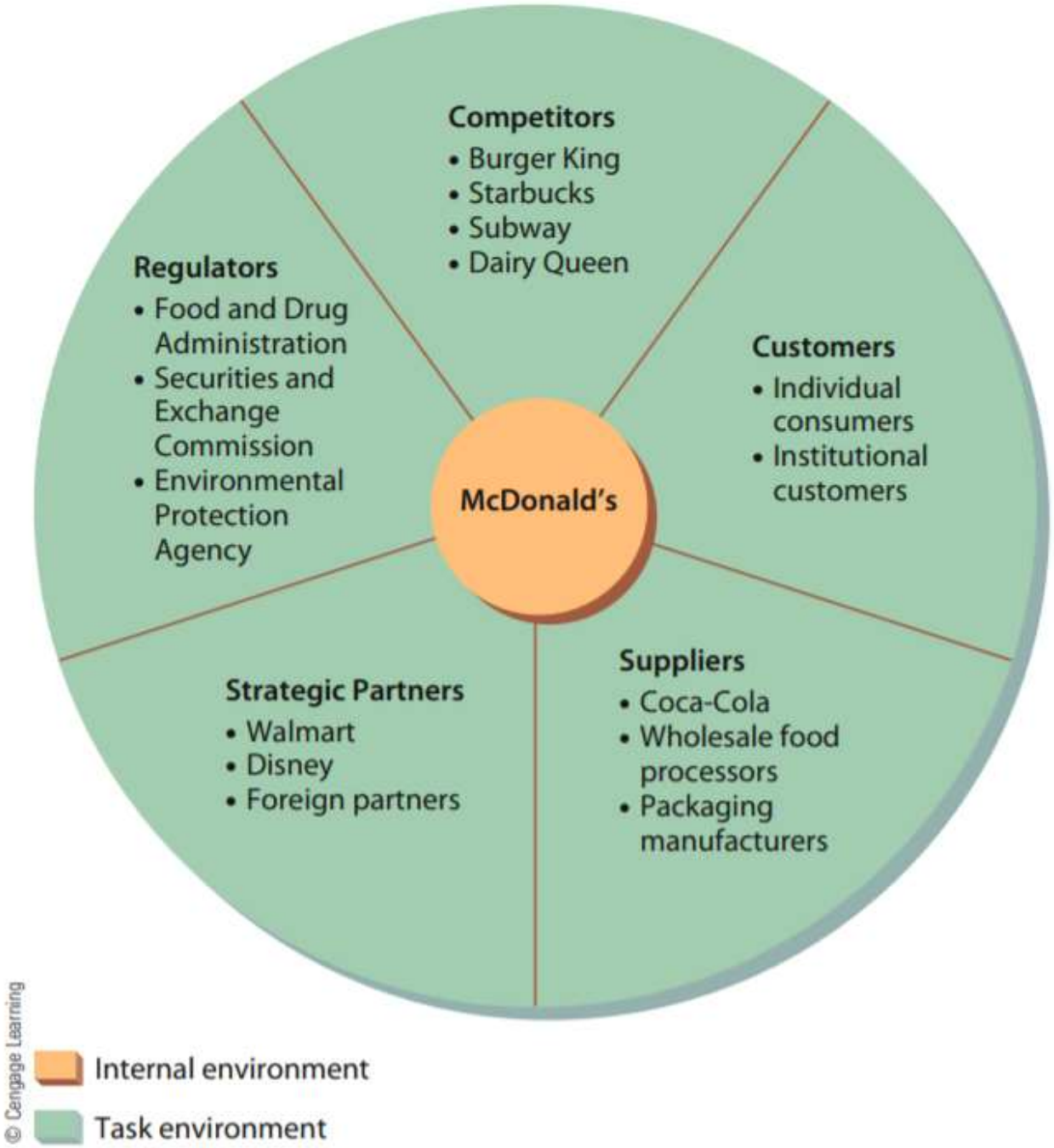
Mô hình **5 Lực cạnh tranh** của Michael Porter



Five Forces of Competition - Michael Porter

VÍ DỤ (Giải thich, phân tich)

Môi trường cạnh tranh của Mc Donald



2.2 MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

- Chủ sở hữu
- Hội đồng quản trị
- Nhân viên
- Môi trường vật lý

3

MÔI TRƯỜNG QUỐC TẾ

3.1 XU HƯỚNG KINH DOANH QUỐC TẾ

- Giai đoạn cho môi trường kinh doanh quốc tế ngày nay được thiết lập vào cuối Thế giới Chiến tranh thứ hai (1945)
- Các nước bị chiến tranh tàn phá như Đức và Nhật Bản đã xem xét lại mọi khía cạnh hoạt động của mình, bao gồm công nghệ, sản xuất, tài chính và tiếp thị.. Cuối cùng họ đã phát triển kin tế mạnh mẽ
- Nhiều công ty Hoa Kỳ đã phát triển.
  - Tăng dân số.
  - Công chúng liên tục mong muốn các sản phẩm và dịch vụ mới và tốt hơn.
- Khối lượng thương mại quốc tế tăng hơn 1300 phần trăm từ năm 1960 đến năm 2013.
- Các công ty Hoa Kỳ cũng nhận thấy rằng các hoạt động quốc tế ngày càng quan trọng. Ví dụ, trong năm 2012, ExxonMobil nhận ra 67% doanh thu và 61% lợi nhuận của nó ở nước ngoài.
- Chúng ta đang sống trong một kinh tế toàn cầu. Hầu như tất cả các doanh nghiệp ngày nay đều phải quan tâm đến sự cạnh tranh những tình huống họ phải đối mặt ở những vùng đất xa nhà.

3.2 CÁC MỨC ĐỘ KINH DOANH QUỐC TẾ

Table 2.1 Advantages and Disadvantages of Different Approaches to Internationalization

Approach to Internationalization	Advantages	Disadvantages
Importing or exporting	1. Small cash outlay 2. Little risk 3. No adaptation necessary	1. Tariffs and taxes 2. High transportation costs 3. Government restrictions
Licensing	1. Increased profitability 2. Extended profitability	1. Inflexibility 2. Competition
Strategic alliances or joint ventures	1. Quick market entry 2. Access to materials and technology	1. Shared ownership (limits control and profits)
Direct Investment	1. Enhanced control 2. Existing infrastructure	1. Complexity 2. Greater economic and political risk 3. Greater uncertainty

© Cengage Learning

- Import – Xuất khẩu
- Export – Nhập khẩu
- Licensing – Nhượng quyền
- Strategic alliance – Liên minh chiến lược
- Joint-venture – Hợp tác kinh doanh
- Direct investment – Đầu tư trực tiếp

3.3 MÔI TRƯỜNG KINH DOANH QUỐC TẾ

Các nhà quản lý liên quan đến kinh doanh quốc tế cũng cần nhận thức và vận dụng:

- **Môi trường văn hóa** của mỗi quốc gia, dân tộc. Ví dụ:
  - Quan niệm về cuộc sống, cách làm việc, thời giờ
  - Từ ngữ, trang phục, màu sắc
  - Quan hệ trong xã hội và gia đình. V.v...
- **Các biện pháp kiểm soát đối với thương mại quốc tế**, Ví dụ:
  - Tariff – Thuế, phí nhập khẩu
  - Barrier – Rào cản. Ví dụ:
    - Technical standard - Tiêu chuẩn kỹ thuật
    - Quota – Hạn mức xuất / nhập khẩu
- Tầm quan trọng của các **cộng đồng kinh tế quốc tế.** Ví dụ:
  - WTO, EU...

Most countries impose controls on international trade. These U.S. Customs Inspectors in El Paso, Texas, are verifying that proper tariffs were paid on merchandise being exported from Mexico into the United States.

4

KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

Phân tích SWOT (hay ma trận SWOT) là kỹ thuật chiến lược được sử dụng để giúp cá nhân hay tổ chức xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong cạnh tranh thương trường cũng như trong quá trình xây dựng nội dung kế hoạch cho dự án. Doanh nghiệp có thể dùng phân tích SWOT làm rõ mục tiêu đầu tư và xác định những yếu tố khách quan – chủ quan có thể ảnh hưởng đến quá trình đạt được mục tiêu đó.

Dưới đây là một số trường hợp ứng dụng phân tích mô hình SWOT:

- Lập kế hoạch chiến lược
- Brainstorm ý tưởng
- Đưa ra quyết định
- Phát triển thế mạnh
- Loại bỏ hoặc hạn chế điểm yếu
- Giải quyết vấn đề cá nhân như vấn đề nhân viên, cơ cấu tổ chức, nguồn lực tài chính …

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
• Những việc doanh nghiệp bạn làm tốt • Những tố chất khiến bạn nổi bật hơn đối thủ • Nguồn lực nội bộ như kỹ năng nghề nghiệp, kiến thức chuyên môn và mindset của đội ngũ • Tài sản hữu hình như máy móc, thiết bị tiên tiến • Tài sản vô hình như kỹ thuật độc quyền, bằng phát mình, sáng chế…	• Những khía cạnh hay chuyên môn doanh nghiệp bạn làm chưa tốt • Những việc đối thủ làm tốt hơn bạn • Những nguồn lực bị giới hạn so với đối thủ • Những yếu điểm cần cải thiện trong nội bộ • Những điểm cần cải thiện của đội ngũ • Những điều khoản hợp đồng mua bán chưa rõ ràng	• Thị trường chưa ai phục vụ của sản phẩm hay dịch vụ cụ thể • Ít đối thủ cạnh tranh mạnh trong lĩnh vực • Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp đã biết được • Phương tiện truyền thông/ báo chí vững chắc của doanh nghiệp • Những điều luật, quy định nhà nước giúp thuận lợi kinh doanh	• Đối thủ mạnh, đối thủ mới nổi • Những thay đổi bất ngờ trong môi trường pháp lý • Nhu cầu mới nổi cho sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng không nắm bắt • Thông tin báo chí/truyền thông những thông tin tiêu cực • Khách hàng thay đổi thái độ, cái nhìn về thương hiệu doanh nghiệp

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

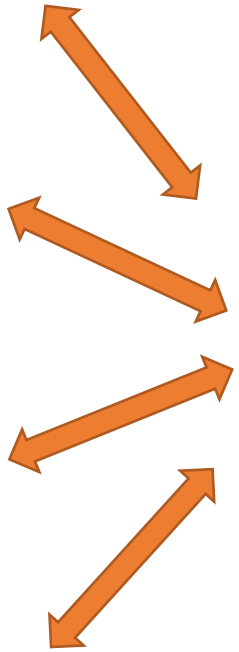
Ma trận SWOT	S Liệt kê những điểm mạnh	W Liệt kê những điểm yếu
O Liệt kê các cơ hội	Các chiến lược S-O Sử dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội	Các chiến lược W-O Vượt qua các điểm yếu để tận dụng cơ hội
T Liệt kê các nguy cơ đe dọa	Các chiến lược S-T Sử dụng các điểm mạnh để tránh các nguy cơ	Các chiến lược W-T Giảm thiểu điểm yếu để tránh các nguy cơ

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: VÀI CÂU HỎI ĐỂ TÌM ĐIỂM MẠNH

- Tiếp thị:
  - Đặc tính thương hiệu (brand attribute) thu hút nhất của doanh nghiệp bạn là gì?
  - Sản phẩm hay dịch vụ của bạn tốt hơn của các doanh nghiệp khác trong ngành như thế nào? Giá cả thế nào ? Vị trí và trưng bày thế nào ? Khuyến mãi thế nào ?
- Bán hàng:
  - Những cách bán hàng mới, độc đáo
- Sản xuất
  - Những tài nguyên nào chỉ bạn có mà đối thủ thì không?
  - Những phương pháp / công nghệ sản xuất nào của bạn có hiệu suất cao hơn đối thủ ?
- Chăm sóc khách hàng:
  - Hệ thống chăm sóc khách hàng của bạn phục vụ tốt như thế nào ?

V.v...



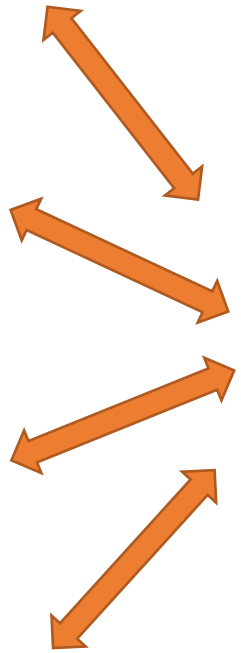
VÀI CÂU HỎI ĐỂ TÌM ĐIỂM MẠNH TRONG QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ

- Hoạch định
  - ?
- Tổ chức
  - ?
- Chỉ đạo
  - ?
- Giám sát
  - ?

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: VÀI CÂU HỎI ĐỂ TÌM ĐIỂM YẾU

- Thuộc tính thương hiệu tiêu cực nhất đang vướng phải là gì?
- Khách hàng của bạn không thích gì về doanh nghiệp hay sản phẩm của bạn?
- Những vấn đề hoặc khiếu nại thường được đề cập trong các review đánh giá về doanh nghiệp bạn là gì?
- Tại sao khách hàng của bạn hủy đơn hoặc không thực hiện/không hoàn thành giao dịch?
- Những trở ngại/thách thức lớn nhất trong kênh bán hàng hiện tại?
- Những tài nguyên nào mà đối thủ có mà bạn thì không?



VÀI CÂU HỎI ĐỂ TÌM ĐIỂM YẾU TRONG QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ

- Hoạch định
  - ?
- Tổ chức
  - ?
- Chỉ đạo
  - ?
- Giám sát
  - ?

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: VÀI CÂU HỎI ĐỂ NHẬN DIỆN CƠ HỘI

• Làm thế nào để có thể cải thiện quy trình bán hàng/hỗ trợ khách hàng hiện có hay hỗ trợ khách hàng tiềm năng?
• Những kiểu truyền thông nào sẽ thúc đẩy chuyển đổi khách hàng?
• Làm thế nào để có thể tìm kiếm nhiều hơn nữa những chuyên gia và tài năng ?
• Phương pháp tối ưu quy trình làm việc liên phòng ban hiệu quả hơn là gì?
• Có ngân sách, công cụ hoặc tài nguyên nào khác mà doanh nghiệp chưa tận dụng hết mức hay không?
• Những kênh quảng cáo nào tiềm năng nhưng doanh nghiệp vẫn chưa khai thác?

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: VÀI CÂU HỎI ĐỂ NHẬN DIỆN NGUY CƠ

• Làm thế nào để có thể cải thiện quy trình bán hàng/hỗ trợ khách hàng hiện có hay hỗ trợ khách hàng tiềm năng?
• Những kiểu truyền thông nào sẽ thúc đẩy chuyển đổi khách hàng?
• Làm thế nào để có thể tìm kiếm nhiều hơn nữa những chuyên gia và tài năng ?
• Phương pháp tối ưu quy trình làm việc liên phòng ban hiệu quả hơn là gì?
• Có ngân sách, công cụ hoặc tài nguyên nào khác mà doanh nghiệp chưa tận dụng hết mức hay không?
• Những kênh quảng cáo nào tiềm năng nhưng doanh nghiệp vẫn chưa khai thác?

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: VÀI CÂU HỎI ĐỂ NHẬN DIỆN NGUY CƠ

• Làm thế nào để có thể cải thiện quy trình bán hàng/hỗ trợ khách hàng hiện có hay hỗ trợ khách hàng tiềm năng?
• Những kiểu truyền thông nào sẽ thúc đẩy chuyển đổi khách hàng?
• Làm thế nào để có thể tìm kiếm nhiều hơn nữa những chuyên gia và tài năng ?
• Phương pháp tối ưu quy trình làm việc liên phòng ban hiệu quả hơn là gì?
• Có ngân sách, công cụ hoặc tài nguyên nào khác mà doanh nghiệp chưa tận dụng hết mức hay không?
• Những kênh quảng cáo nào tiềm năng nhưng doanh nghiệp vẫn chưa khai thác?

4.1 PHÂN TÍCH SWOT

VÍ DỤ: MỘT PHÂN TÍCH SWOT CHO TẬP ĐOÀN TRUNG NGUYÊN COFFEE

Nguồn: https://prezi.com/p3uoige4bctp/phan-tich-ma-tran-swot-cua-hang-cafe-trung-nguyen/

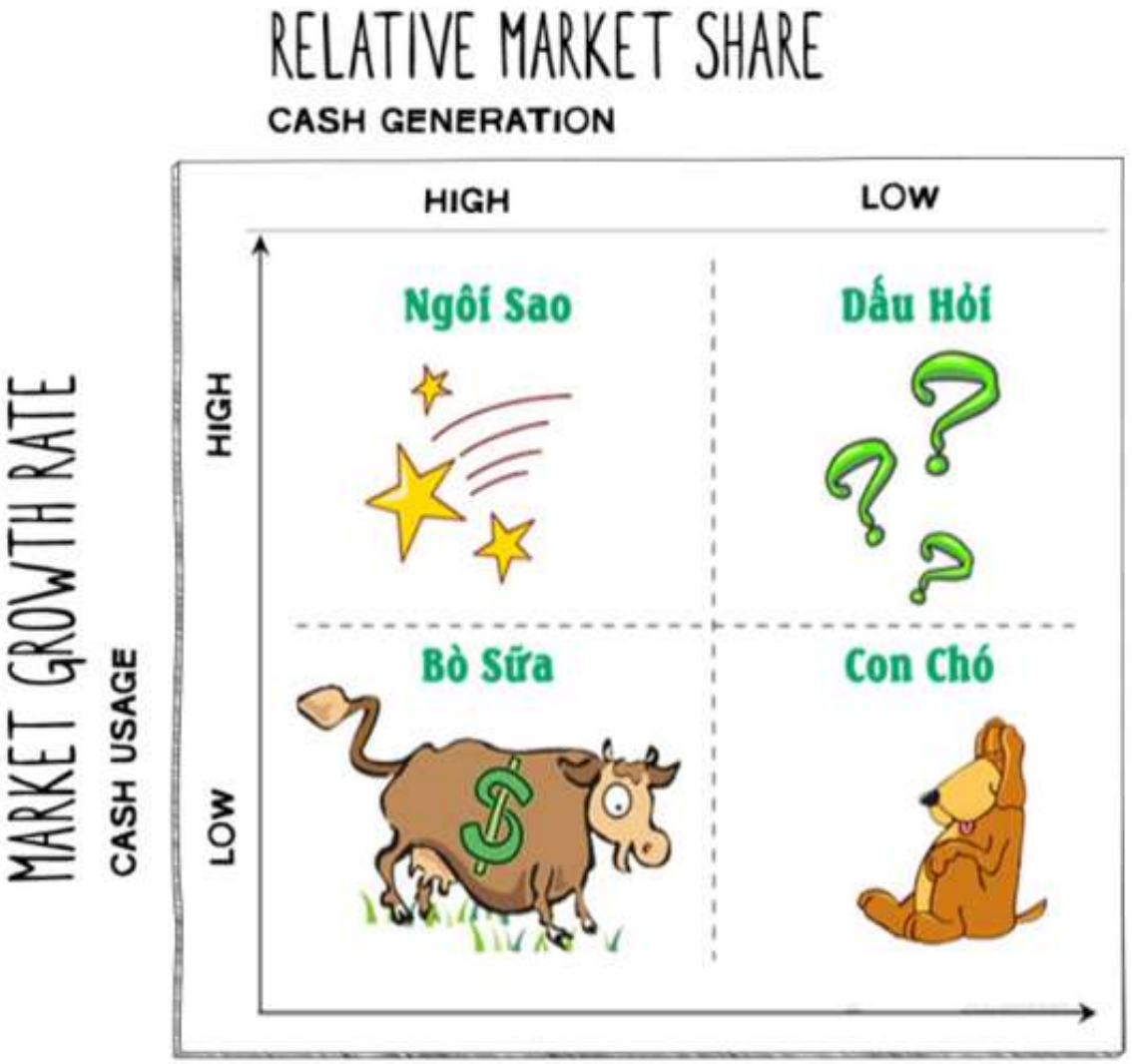
SWOT Trung Nguyên	**Điểm mạnh (S)** 1. Lợi thế sân nhà, tận dụng tinh thần dân tộc và yếu tố văn hóa 2. Đánh vào tâm lí khách hàng "người Việt dùng hàng Việt". 3. Sản phẩm chất lượng tốt, hương vị riêng biệt. 4. Nguyên liệu tốt, công nghệ hiện đại, bí quyết chiết xuất đặc biệt. 5. Khâu phân phối rất mạnh.	**Điểm yếu (W)** 1. Hệ thống nhượng quyền ồ ạt, thiếu nhất quán 2. Thay đổi hệ thống bảng hiệu, màu sắc, bao bì liên tục 3. Thay đổi nhân sự liên tục 4. Có nhiều dự án và tham vọng trong cùng một thời điểm.
Cơ hội (O) 1. Có hương vị đặc thù, giá rẻ hơn so với các nước khác, dễ chế biến, đặc biệt là chế biến cà phê dùng ngay. 2. Được Nhà nước hậu thuẫn. 3. Nhu cầu cà phê thế giới không ngừng tăng lên, đặc biệt là thị trường rộng lớn Nhật Bản và Trung Quốc. 4. Gia nhập WTO giúp tiến ra thị trường nước ngoài	S1 + S2 + O1 + O2 => Chiến lược xây dựng chỗ đứng và giành lấy thị trường S3 + S4 + O3 + O4 => Chiến lược mở rộng thị trường	W1 => Tăng cường, thắt chặt quản lý W2 => Chiến lược marketing hiệu quả hơn, giúp khách hàng biết đến và lựa chọn sản phẩm phù hợp, tránh hoa mắt trước quá nhiều sản phẩm.
Đe dọa (T) 1. Lạm phát tăng, tiền mất giá khiến khó định giá sản phẩm 2. Nhiều đối thủ cạnh tranh 3. Sản phẩm thay thế đa dạng 4. Gần đây có rất nhiều sản phẩm giả mạo sản phẩm công ty làm giảm uy tín công ty 5. Nội chiến	S1 + T1 => Chiến lược về giá S2 + T2 => Chiến lược cạnh tranh S3 + S4 + T3 => Chiến lược marketing + sáng tạo, phát triển sản phẩm mới.	W3 + T2 => Chế độ đãi ngộ nhân viên và cách thức tuyển dụng T4 + T5 => Sử dụng các biện pháp pháp lý giải quyết vấn đề

4.2 PHÂN TÍCH BCG

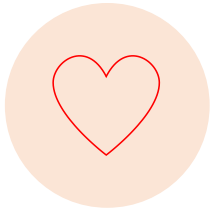
Phân tích BCG (Ma trận BCG) thường được áp dụng trong:

- Lập kế hoạch kinh doanh chiến lược của công ty.
- Hoạch định chiến lược của công ty.
- Hoạch định chiến lược Marketing của cấp công ty.

BCG (Boston Consulting Group) là tên của một công ty tư vấn chiến lược Mỹ được thành lập năm 1963 do Bruce Henderson sáng lập nên.



4.2 PHÂN TÍCH BCG



Thank You