



# Môi trường hoạt động của doanh nghiệp

Bởi:

truonghoabinh

vothituyet

## Môi trường hoạt động

### **Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp .**

Sự phát triển có hiệu quả và bền vững của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, suy cho cùng phụ thuộc vào kết quả của các phần tử cấu thành - các doanh nghiệp. Mức độ đạt được hệ thống mục tiêu kinh tế - xã hội của mỗi doanh nghiệp lại phụ thuộc vào môi trường kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp với hoàn cảnh của môi trường kinh doanh.

Từ quan niệm chung: Môi trường là tập hợp các yếu tố, các điều kiện thiết lập nên khung cảnh sống của một chủ thể, người ta thường cho rằng môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành môi trường kinh doanh luôn luôn có quan hệ tương tác với nhau và đồng thời tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố, điều kiện lại khác nhau. Trong cùng một thời điểm, với cùng một đối tượng có yếu tố tác động thuận, nhưng lại có yếu tố tạo thành lực cản đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các yếu tố, điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định một cách tĩnh tại mà thường xuyên vận động, biến đổi. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

### **Các yếu tố của môi trường kinh doanh**

Môi trường kinh doanh được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau. Xét theo cấp độ tác động đến sản xuất và quản trị doanh nghiệp, có cấp độ nền kinh tế quốc dân và cấp độ ngành.

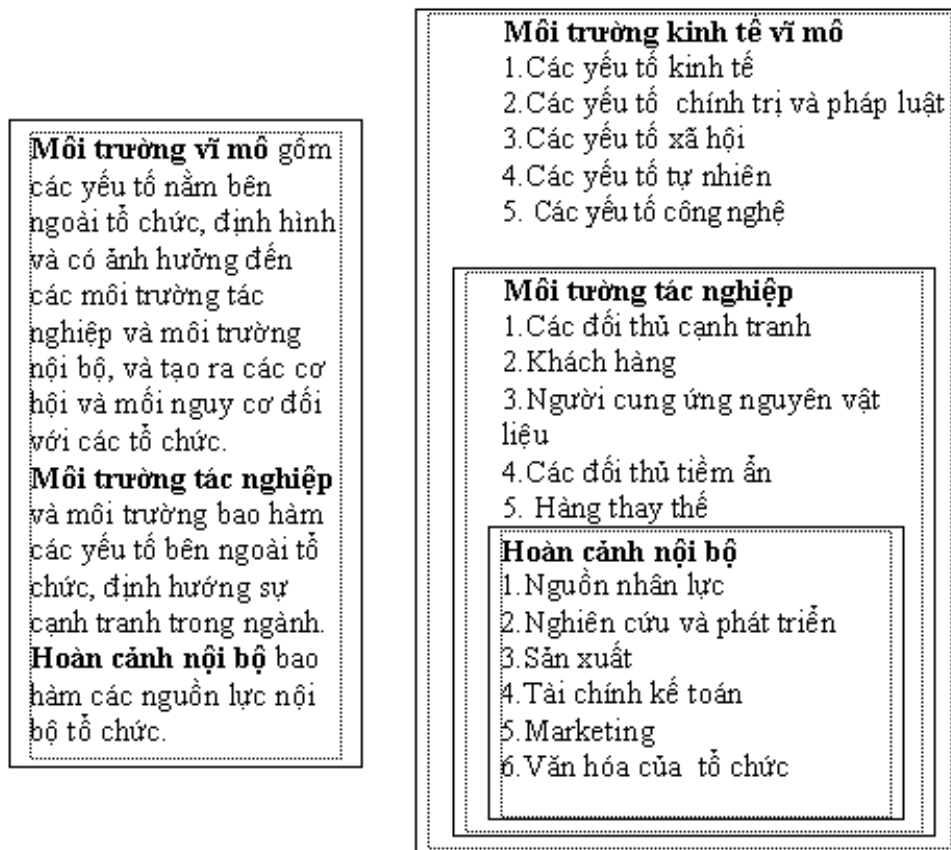
Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Các yếu tố chính trị - luật pháp.
- Các yếu tố kinh tế
- Các yếu tố kỹ thuật - công nghệ.
- Các yếu tố văn hóa - xã hội
- Các yếu tố tự nhiên.

Ở cấp độ ngành (còn gọi là môi trường tác nghiệp), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Sức ép và yêu cầu của khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm ẩn.
- Mức độ phát triển của thị trường các yếu tố
- Các sản phẩm thay thế sản phẩm doanh nghiệp đang sản xuất
- Các quan hệ liên kết.

Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một ngành công nghiệp cụ thể, với tất cả các doanh nghiệp trong ngành chịu ảnh hưởng của môi trường tác nghiệp trong ngành đó.



Sơ đồ 1.3 : Các yếu tố môi trường

Xét theo quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thể phân chia môi trường kinh doanh thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

- Môi trường bên trong bao gồm toàn bộ các quan hệ kinh tế, tổ chức kỹ thuật nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm đạt hiệu quả cao. Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp nhất định, trong thực tế doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố hoàn cảnh nội bộ của nó.

Môi trường bên ngoài là tổng thể các quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội, quan, tác động đến hoạt động của doanh nghiệp.

Nhiều khi môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp kết hợp với nhau và được gọi là môi trường bên ngoài.

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa và mối tương quan của chúng được minh họa trên sơ đồ 1.3

Các doanh nghiệp cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường. Thứ nhất là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nỗ lực của doanh nghiệp. Môi trường càng phức tạp thì càng

khó đưa ra các quyết định hữu hiệu. Thứ hai là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi trường ổn định mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng và khó mà dự báo trước được. Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

Mục đích nghiên cứu xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của doanh nghiệp, đang tạo ra cơ hội hay đe dọa đối với doanh nghiệp.

### **Môi trường vĩ mô**

Các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm: các yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên và yếu tố công nghệ, yếu tố môi trường quốc tế. Mỗi yếu tố môi trường vĩ mô nói trên có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

#### ***Các yếu tố kinh tế.***

Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Chẳng hạn như lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng tới xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Ngoài ra khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn, do vậy cũng sẽ làm cho nhu cầu cầu tiêu dùng giảm xuống.

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 đe dọa khác nhau đối với các doanh nghiệp, đặc biệt nó có những tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu.

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, thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị đình 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.

Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Một số doanh nghiệp thường sử dụng các mô hình dự báo thay vì dựa vào các số liệu dự báo sẵn có. Đối với các doanh nghiệp chưa xây dựng được mô hình đó cũng cần phải xác định các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất đối với tổ chức.

Các kiến thức kinh tế sẽ giúp các nhà quản trị xác định những ảnh hưởng của một doanh nghiệp đối với nền kinh tế của đất nước, ảnh hưởng của các chính sách kinh tế của chính phủ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tính ổn định về kinh tế trước hết và chủ yếu là ổn định nền tài chính quốc gia, ổn định tiền tệ, khống chế lạm phát. Đây là những vấn đề các doanh nghiệp rất quan tâm và liên quan trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của họ.

### ***Yếu tố chính trị và luật pháp***

Các yếu tố chính trị và luật pháp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp, bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế mướn, thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường v.v... .

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.

Chính phủ là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích quốc gia. Chính phủ có vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, 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 nhà cung cấp các dịch vụ cho các doanh nghiệp: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác... .

Như vậy, hoạt động của chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. Thí dụ, một số chương trình của chính phủ (như biểu thuế hàng ngoại nhập cạnh tranh, chính sách miễn giảm thuế) tạo cho doanh nghiệp cơ hội tăng trưởng hoặc cơ hội tồn tại. Ngược lại, việc tăng thuế trong một ngành nhất định nào đó có thể đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp .

Nhìn chung, các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội

sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc hệ thống pháp luật. Thí dụ, mối quan tâm của xã hội đối với vấn đề ô nhiễm môi trường hoặc tiết kiệm năng lượng được phản ánh trong các biện pháp của chính phủ. Xã hội cũng đòi hỏi có các quy định nghiêm ngặt đảm bảo các sản phẩm tiêu dùng được sử dụng an toàn.

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một chính phủ mạnh và sẵn sàng đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của xã hội sẽ đem lại lòng tin và thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu các tài sản khác của họ, như vậy họ sẽ sẵn sàng đầu tư với số vốn nhiều hơn vào các dự án dài hạn. Chính sự can thiệp nhiều hay ít của chính phủ vào nền kinh tế đã tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn và cơ hội kinh doanh khác nhau cho từng doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp cần sớm phát hiện ra những cơ hội hoặc thách thức mới trong kinh doanh, từ đó điều chỉnh thích ứng các hoạt động nhằm tránh những đảo lộn lớn trong quá trình vận hành, duy trì và đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong kinh doanh. Vấn đề then chốt là cần phải tuân thủ các quy định có thể được ban hành.

### ***Yếu tố văn hóa - xã hội.***

Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa - xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường biến đổi chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là: sự tác động của các yếu tố văn hóa - xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa - xã hội thường rất rộng: "nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ". Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh như: những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, về nghề nghiệp; những phong tục, tập quán, truyền thống; những quan tâm ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội... .

Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến doanh nghiệp, như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ.

Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Thí dụ, hiện nay có một số lượng lớn lao động là nữ giới. Điều này do quan điểm của nam giới cũng như nữ giới đã thay đổi. Nhưng rất ít doanh nghiệp nhận ra sự thay đổi quan điểm này để dự báo tác động của nó và đề ra chiến lược tương ứng. Các

thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra bởi sự gián đoạn bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội.

Trong môi trường văn hóa, các nhân tố nổi lên giữ vai trò đặc biệt quan trọng là tập quán, lối sống, tôn giáo. Các nhân tố này được coi là "hàng rào chắn" các hoạt động giao dịch thương mại. Thị hiếu và tập quán của người tiêu dùng có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu, vì ngay cả trong trường hợp hàng hóa thực sự có chất lượng tốt nhưng nếu không được người tiêu dùng ưa chuộng thì cũng khó được họ chấp nhận. Chính thị hiếu, tập quán người tiêu dùng mang đặc điểm riêng của từng vùng, từng dân tộc và phản ánh yếu tố văn hóa, lịch sử, tôn giáo của từng địa phương, từng quốc gia.

Trong điều kiện thực hiện cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước, đạo đức xã hội trong đó có đạo đức kinh doanh được coi là một khía cạnh thiết thực và quan trọng của môi trường kinh doanh. Đạo đức đặt cương lĩnh cho hoạt động hàng ngày trong một xã hội và chi phối mọi hành vi và tác phong cá nhân. Đạo đức là giới hạn ngăn cách những hành vi xấu và là động lực thúc đẩy những hành vi tốt. Đạo đức có thể coi như một nhu cầu xã hội và vì vậy bất kỳ một thể chế kinh tế nào cũng phải xây dựng một khuôn khổ đạo đức để làm một trong những nguyên tắc điều hành.

### ***Yếu tố 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, không khí,... Tác động của các điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Trong rất nhiều trường hợp, chính 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.

Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên rất ít được chú ý tới. Sự quan tâm của các nhà hoạch định chính sách của nhà nước ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên. Các vấn đề ô nhiễm môi trường, sản phẩm kém chất lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các nhà doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

### ***Yếu tố công nghệ.***

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là: sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu. Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện tại 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. Sự ra đời của công

nghe mới làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường.

Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ:

- Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Như vậy, đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

- Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu và 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.

### **Môi trường tác nghiệp**

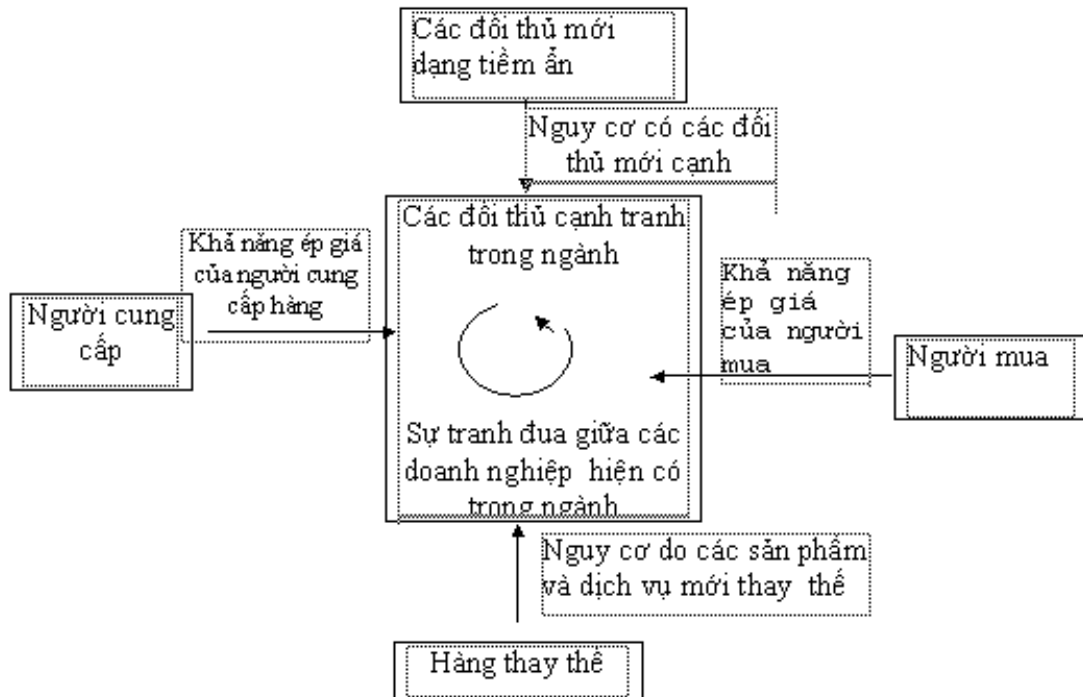
Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh qua sơ đồ 1.4

Vì ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự miễn cưỡng đối với tất cả các doanh nghiệp, nên chìa khóa để ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh tranh giúp các doanh nghiệp nhận ra mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

### ***Các đối thủ cạnh tranh.***

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành.





Sơ đồ 1.4: Môi trường tác nghiệp trong ngành.

Mức độ cạnh tranh dữ dội phụ thuộc vào mối tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự hiện hữu của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt.

Các doanh nghiệp cần nhận thấy rằng quá trình cạnh tranh không ổn định. Chẳng hạn, trong các ngành công nghiệp phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận bị suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay). Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua.

*Mục đích tương lai:* Sự hiểu biết mục đích của đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp đoán biết được:

? Mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ.

? Khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược.

## Môi trường hoạt động của doanh nghiệp

? Sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí dụ, khi các hãng khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược, các hoạt động về marketing...).

? Tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

Các yếu tố chủ yếu điều tra liên quan đến các mục đích của đối thủ cạnh tranh là:

- Các mục đích về tài chính;
- Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;
- Cơ cấu tổ chức;
- Các hệ thống kiểm soát;
- Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;
- Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;
- Thành phần Hội đồng quản trị;
- Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;
- Những hạn chế liên quan đến các qui định điều chỉnh, qui định về chống độc quyền và các quy định khác của chính phủ hoặc xã hội.

Nhận định: Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các "điểm mù", tức là điểm yếu của đối phương. Chẳng hạn, nếu đối thủ cạnh tranh tin tưởng rằng họ được khách hàng tin nhiệm cao, thì họ có thể mắc điểm yếu là không thực hiện biện pháp cạnh tranh như giảm giá và đưa ra các sản phẩm mới. Tương tự như vậy, doanh nghiệp có thể có những nhận định thiếu chính xác về ngành hàng hoặc môi trường hoạt động của mình. Chẳng hạn, các hãng sản xuất ô tô của Hoa Kỳ đã một thời cho rằng nhu cầu xe còn phụ thuộc căn bản vào điều kiện kinh tế. Điều nhận định sai lầm này là điểm yếu của họ trước những đối thủ cạnh tranh nước ngoài nào sản xuất các loại xe có các bộ phận xa xỉ hơn và được chấp nhận vì chất lượng cao hơn.

Cần lưu ý rằng việc phân tích cận kề lịch sử của đối thủ cạnh tranh và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo và chuyên gia cố vấn của họ giúp ta hiểu rõ các mục đích và nhận định của họ.

Các doanh nghiệp phải xem xét đến tiềm năng chính yếu của đối thủ cạnh tranh, các ưu, nhược, điểm của họ trong các lĩnh vực hoạt động sau đây:

## Môi trường hoạt động của doanh nghiệp

- Các loại sản phẩm.
- Hệ thống phân phối.
- Marketing và bán hàng.
- Các hoạt động tác nghiệp/sản xuất.
- Nghiên cứu và thiết kế công nghệ.
- Giá thành sản phẩm.
- Tiềm lực tài chính.
- Tổ chức.
- Năng lực quản lý chung.
- Danh mục đầu tư của công ty.
- Nguồn nhân lực.
- Quan hệ xã hội (như đối với Chính phủ).

Ngoài các yếu tố kể trên cần xem xét đến tính thống nhất của các mục đích và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, các doanh nghiệp cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem:

- Các năng lực của họ gia tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng;
- Khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề của người lao động và công nghệ;
- Mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi. Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước các diễn biến của các tiến bộ công nghệ, lạm phát và sự can thiệp mạnh của Chính phủ. Ngoài ra, cần xem xét tới khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản phẩm phức tạp hơn không?

Khả năng chịu đựng của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Điều đó phụ thuộc vào dự trữ tiền vốn, sự nhất trí trong ban lãnh đạo, triển vọng lâu dài trong các mục đích tài chính của doanh nghiệp và không bị sức ép trên thị trường chứng khoán.

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể nó cho phép đề ra thủ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh và duy trì hồ sơ về các đối thủ trong đó có các thông tin thích hợp và các thông tin về từng đối thủ cạnh tranh chính được thu nhận một cách hợp pháp.

### ***Khách hàng.***

Vấn đề khách hàng là một bộ phận không tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của hãng. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

Người mua có tương đối nhiều thế mạnh hơn khi họ có các điều kiện sau:

? Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng bán ra của hãng, như lượng bán hàng mà hãng General Motors mua của các doanh nghiệp sản xuất linh kiện nhỏ.

? Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém;

? Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;

? Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì doanh nghiệp phải cố gắng thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc là phải tìm khách hàng ít có ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing.

### ***Nhà cung ứng.***

Các doanh nghiệp cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau, như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính.

### **Người bán vật tư, thiết bị.**

Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể gây khó khăn bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của các tổ chức cung ứng cũng tương tự như các yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm, Cụ thể là các yếu tố: số lượng cung cấp ít; không có mặt hàng thay thế khác và không có nhà cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt. Nếu người cung cấp có được điều kiện thuận lợi như vậy thì các doanh nghiệp mua hàng cần kiếm cách cải thiện vị thế của họ bằng cách tác động đến một hay nhiều yếu tố nói trên. Họ có thể đe dọa hội nhập dọc bằng cách mua lại các cơ sở cung cấp hàng cho chính họ, hoặc có thể mua giấy phép độc quyền.

Việc lựa chọn người cung cấp dựa trên số liệu phân tích về người bán. Cần phân tích mỗi tổ chức cung ứng theo các yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Các hồ sơ về người bán trong quá khứ cũng có giá trị, trong các hồ sơ đó ít nhất cũng phải tóm lược được những sai biệt giữa việc đặt hàng và nhận hàng liên quan đến nội dung, ngày tháng, điều kiện bán hàng và bất kỳ tình tiết giảm nhẹ nào có tác động đến người cung cấp hàng.

### **Người cung cấp vốn:**

Trong những thời điểm nhất định phần lớn các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ người tài trợ. Nguồn tiền vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng. Cần đặt ra các câu hỏi cơ bản sau:

- ? Cổ phiếu của doanh nghiệp có được đánh giá đúng không ?
- ? Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp không ?
- ? Người cho vay có khả năng kéo dài ngân khoản và thời gian cho vay khi cần thiết không

### **Nguồn lao động:**

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề để đảm bảo thành công cho doanh nghiệp. Các yếu tố chính cần đánh giá là đội ngũ lao động chung bao gồm: trình độ đào tạo và trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của doanh nghiệp với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

Các nghiệp đoàn cũng có vai trò đáng kể trong môi trường cạnh tranh. Tính chất đặc thù của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các nghiệp đoàn liên quan, với tư cách là người cung cấp lao động, có thể tác động mạnh đến khả năng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

### ***Đối thủ tiềm ẩn mới:***

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phần thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

### ***Sản phẩm thay thế.***

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Thí dụ: như các doanh nghiệp sản xuất máy chơi bóng bàn không chú ý tới sự bùng nổ của các trò chơi điện tử. Vì vậy, các doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Phần lớn sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực thích hợp để phát triển hay vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.