

# PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

**Giảng viên: Dương Thị Hoài Nhung, MBA**

**Khoa quản trị kinh doanh  
Đại học Ngoại Thương**

**Email: [nhungdth@ftu.edu.vn](mailto:nhungdth@ftu.edu.vn)**

**Mobile: 0985 867 488**



# Làm thế nào phân tích môi trường kinh doanh?

Các bước	Kỹ thuật	Nội dung
2. Các khái niệm cơ bản trong môi trường ngành	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ngành và thị trường</li><li>• phân loại ngành</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cơ sở để xác định cơ hội chiến lược</li><li>• Xác định các hình thức ngành</li></ul>
3. Phân tích các giai đoạn phát triển của ngành	Vòng đời phát triển của ngành	<ul style="list-style-type: none"><li>• Xác định các giai đoạn phát triển</li><li>• Xem xét để đưa ra các đề xuất chiến lược</li></ul>

# Làm thế nào phân tích môi trường kinh doanh?

Các bước	Kỹ thuật	Nội dung
4. Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trong ngành	Phân tích 5 áp lực cạnh tranh (Mô hình của Porter)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chỉ ra các lực lượng cạnh tranh ảnh hưởng tới khả năng sinh lời của ngành</li><li>• Xây dựng bảng đánh giá yếu tố bên ngoài (EFAS)</li><li>• Thiết lập bảng đánh giá yếu tố chiến lược (SFAS)</li></ul>
5. Yếu tố tạo nên sự thành công của ngành	Phân tích yếu tố chính cho sự thành công của ngành (KFS)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chỉ ra yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược</li><li>• Phân tích chiến lược để phát triển</li></ul>

# **Bài 3: Phân tích môi trường ngành**

- 1. Các khái niệm cơ bản trong môi trường ngành**
- 2. Phân tích các giai đoạn phát triển của ngành**
- 3. Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh trong ngành**
- 4. Phân tích yếu tố tạo nên thành công trong ngành (KFS)**

# **1. Các khái niệm cơ bản**

**1.1 Ngành và thị trường**

**1.2 Cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường**

**1.3 Phân đoạn ngành và phân đoạn thị trường**

**1.4 Phân tích ngành và phân tích thị trường**

# 1. Các khái niệm cơ bản

## 1.1 Ngành và thị trường

### Thị trường:

#### Theo kinh tế học:

- **Thị trường** là lĩnh vực lưu thông, ở đó hàng hóa thực hiện được giá trị của mình đã được tạo ra trong lĩnh vực sản xuất.
  - **Thị trường** là một cơ chế của **người bán** và **người mua** để trao đổi hàng hóa/dịch vụ. Sự trao đổi hàng hóa này diễn ra tại một khu vực địa lý nhất định và trong 1 khoảng thời gian.
  - Người mua đại diện khía cạnh **cầu của thị trường** và người bán đại diện cho khía cạnh **cung của thị trường**.
- **Thị trường phản ánh cung cầu.**

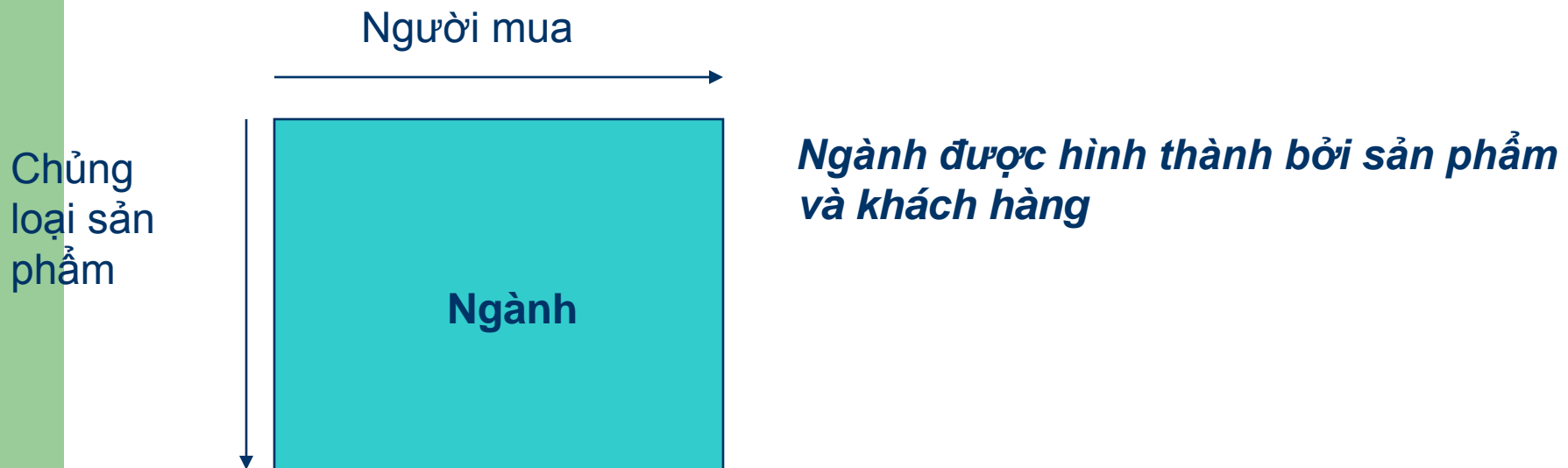
#### Theo quan điểm Marketing

- **Thị trường** là tập hợp tất cả những **người mua** thực sự hay những người mua tiềm tàng đối với một **sản phẩm**

# 1. Các khái niệm cơ bản

## 1.1 Ngành và thị trường

- **Ngành** là tập hợp ***các doanh nghiệp*** sản xuất/ cung cấp những sản phẩm/dịch vụ tương tự nhau, hay có khả năng thay thế nhau nhằm đáp ứng nhu cầu nào đó của khách hàng.



# 1.1 Ngành và thị trường

## Ngành:

- Trong một số ngành, một loại sản phẩm được bán cho tất cả các nhóm khách hàng. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều sản phẩm hiện tại và tiềm năng có thể được khác biệt hóa dựa trên các đặc tính như kích cỡ, chức năng và tính năng.
  - Trong một số ngành, với nhiều chủng loại sản phẩm chỉ bán có 1 đối tượng khách hàng. Tuy nhiên, vẫn tồn tại khách hàng tiềm năng trong ngành.
- (ví dụ: các thiết bị hàng không vũ trụ chỉ bán cho bộ quốc phòng-quốc gia).



# 1.1 Ngành và thị trường

## Ngành:

- Giới hạn về ngành tương đối linh hoạt. Các dòng sản phẩm hiếm khi cố định, mà luôn biến đổi. Các hãng có thể tạo ra các chủng loại sản phẩm mới thể hiện các tính năng mới theo những cách khác nhau, hay phân chia các tính năng đó thành các dòng sản phẩm riêng biệt. Tương tự, khách hàng mới sẽ xuất hiện và các nhóm khách hàng cũ có thể biến mất và sự thay đổi về hành vi mua sắm sẽ thay đổi.

→ Khái niệm về ngành cũng sẽ thay đổi

→ **Ngành** được định nghĩa tương đối rộng

→ **Thị trường** đề chỉ về một loại sản phẩm cụ thể

# 1.2 Cấu trúc thị trường và cấu trúc ngành

## Cấu trúc thị trường

Cấu trúc thị trường mô tả kết cấu thị trường trong sự cạnh tranh và xác định khả năng sinh lời của thị trường.

- **Các tiêu thức phân loại cấu trúc thị trường:**
  - Số lượng người bán và mua
  - Chung loại sản phẩm (sản phẩm đồng nhất, sản phẩm phân biệt)
  - Sức mạnh thị trường
  - Các trở ngại xâm nhập thị trường
  - Hình thức cạnh tranh phi giá

# Các loại cấu trúc thị trường

# Các loại cấu trúc thị trường

- **Cạnh tranh hoàn hảo (Perfect competition)**

- Thị trường bao gồm số lượng lớn các nhà sản xuất các sản phẩm đồng nhất.
- Một hãng không có khả năng ảnh hưởng đến giá thị trường
- Thu được lợi nhuận thông thường
- Không có rào cản thị trường đối với việc gia nhập hoặc rút lui khỏi ngành

- **Cạnh tranh độc quyền (Monopolistic competition)**

- Sản phẩm khác biệt
- Số lượng người bán có giới hạn
- Lợi nhuận thu được trên mức trung bình
- Các DN mới gia nhập thị trường khá dễ dàng

# Các loại cấu trúc thị trường

- **Bán độc quyền (Oligopoly)**

- Sản phẩm có sự khác biệt lớn
- Có một số người bán
- Lợi nhuận trên mức trung bình
- Cạnh tranh dựa trên chất lượng
- Sự gia nhập của các công ty mới là khó khăn

- **Độc quyền (Monopoly)**

- Chỉ có duy nhất một nhà cung cấp/người bán
- DN độc quyền là người quyết định về giá
- Sản phẩm mà DN bán là duy nhất, không có sp thay thế

# Các loại cấu trúc thị trường

Yếu tố cạnh tranh	Cạnh tranh hoàn hảo	Cạnh tranh độc quyền	Bán độc quyền	Độc quyền
Số lượng DN				
Đặc điểm sản phẩm				
Cạnh tranh giá				
Rào cản thị trường				
Cạnh tranh phi giá				

# Cấu trúc ngành

- **Cấu trúc ngành** là những đặc tính kinh tế và kỹ thuật cơ bản của một ngành; thể hiện sự phân bổ về số lượng các doanh nghiệp có quy mô khác nhau trong cùng một ngành sản xuất. (Porter, 1985).
- Các thành phần quan trọng tạo nên cấu trúc ngành bao gồm: nhà cung cấp, người mua, các DN sắp gia nhập, sản phẩm thay thế, và các đối thủ cạnh tranh (Porter, 1985).
- Cấu trúc ngành tương đối ổn định, nhưng có thể thay đổi khi ngành phát triển. Sự thay đổi cấu trúc ngành sẽ làm thay đổi sức mạnh của các lực lượng cạnh tranh, vì vậy có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới khả năng sinh lời của ngành.
- Trong bất cứ ngành cụ thể, các lực lượng cạnh tranh không có tầm ảnh hưởng như nhau đối với cấu trúc ngành. Mỗi ngành là duy nhất và có cấu trúc ngành riêng.

# Các thành phần cấu tạo nên cấu trúc ngành



# Các cấu trúc ngành

- **Ngành phân tán (Fragmented industry)**- là ngành bao gồm một số lượng lớn các DN có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động riêng lẻ độc lập nhau, và không có DN nào chiếm được thị phần đáng kể trong ngành, mỗi hãng chỉ giành được thị phần nhỏ trong toàn bộ thị trường.
- **Ngành tập trung (Consolidated industry)**- là ngành bao gồm một số lượng ít các DN có quy mô lớn, và giữ vai trò chi phối trong ngành.

# Phân loại cấu trúc ngành dựa trên bối cảnh quốc tế

- **Ngành nội địa (Multi-domestic Industries)**- là nhóm các DN cung cấp các sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng tại một quốc gia cụ thể.
  - **Ngành toàn cầu (Global Industries)**- là ngành mà các DN (tập đoàn đa quốc gia) sản xuất và bán cùng loại sản phẩm tại tất cả các quốc gia trên thế giới.
  - **Ngành phân theo khu vực (Regional industries)**- là ngành mà các DN đa quốc gia phối hợp với các đối tác tại các khu vực để cung cấp các sản phẩm phù hợp với từng khu vực địa lý.
- Tiêu chí phân loại ngành có thể dựa trên 2 yếu tố là **chi phí** và **tính thích ích theo khu vực**.

# Thảo luận

**??? Xác định các ngành sau thuộc nhóm ngành nào?**

1. Ngành sản xuất vi mạch
2. Ngành sx máy bay quân sự
3. Ngành dược phẩm
4. Ngành sản xuất ô tô
5. Ngành sx thiết bị viễn thông
6. Ngành sx máy bay dân sự
7. Ngành dịch vụ viễn thông
8. Ngành thực phẩm đóng gói
9. Ngành ngân hàng
10. Ngành bán lẻ

## 1.3 Phân đoạn thị trường và phân đoạn ngành

### Phân đoạn thị trường

#### Theo quan điểm Marketing:

- **Phân đoạn thị trường** là việc chia những **người tiêu dùng** thành từng nhóm có chung những yêu cầu giống nhau về **nhu cầu** hay **hành vi mua sắm**, cho phép các hãng phục vụ trên những phân đoạn phù hợp với khả năng của mình.
- Phân đoạn thị trường có xu hướng tập trung **vào hoạt động Marketing trong chuỗi giá trị**.

# 1.3 Phân đoạn thị trường và phân đoạn ngành

## Phân đoạn ngành

- **Phân đoạn ngành** là sự kết hợp giữa **hành vi mua sắm** của khách hàng với **chi phí** (gồm chi phí sản xuất, chi phí phục vụ khách hàng khác nhau); phân chia một ngành thành các đơn vị kinh doanh nhằm mục đích phát triển chiến lược cạnh tranh (Porter, 1985).
  - Phân đoạn ngành bao gồm **toàn bộ chuỗi giá trị** và thể hiện sự khác nhau trong mức độ thu hút của các phân đoạn.
- Phân đoạn ngành **rộng hơn** phân đoạn thị trường.

# 1.4 Phân tích thị trường và phân tích ngành

## Phân tích thị trường:

- Chỉ ra **quy mô** thị trường và **thị phần**
- Đánh giá **tiềm năng của sản phẩm**
- **Đặc điểm thị trường và xu hướng phát triển**
- **Đánh giá thị trường thường xuyên**

# 1.4 Phân tích thị trường và phân tích ngành

## Phân tích ngành:

### Tại sao phân tích ngành?

- **Khả năng đầu tư:**

Liệu ngành đó có khả năng sinh lời hay không?

- **Yếu tố nào thúc đẩy khả năng sinh lời?**

Phân tích các nhóm: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các sản phẩm thay thế tiềm năng.

- **Làm thế nào để cạnh tranh?**

# 1.4 Phân tích thị trường và phân tích ngành

## Phân tích thị trường và ngành

Phân tích ngành và phân tích thị trường là hai cách nhìn khác nhau về môi trường mà công ty cạnh tranh.

- **Phân tích thị trường** để xác định **thị trường mục tiêu** mà công ty nên hướng tới (xác định khách hàng tiềm năng trong tương lai).
- **Phân tích ngành** xác định **xu hướng dài hạn** sẽ ảnh hưởng tới toàn ngành (đặc biệt là cấu trúc ngành).



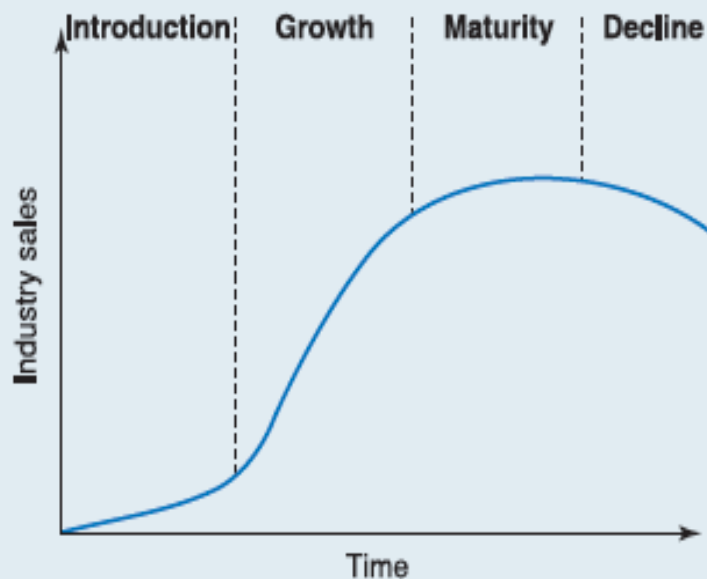
## 2. Phân tích các giai đoạn phát triển của ngành

Hai yếu tố tác động đến sự phát triển của ngành là: **sự phát triển của ngành và sự tiến bộ của tri thức.**

### 2.1 Vòng đời phát triển của ngành

**Vòng đời phát triển của ngành** dựa trên sự phát triển của thị trường trong ngành đó, sự phát triển của ngành trải qua 4 giai đoạn.

Stages of the industry life cycle

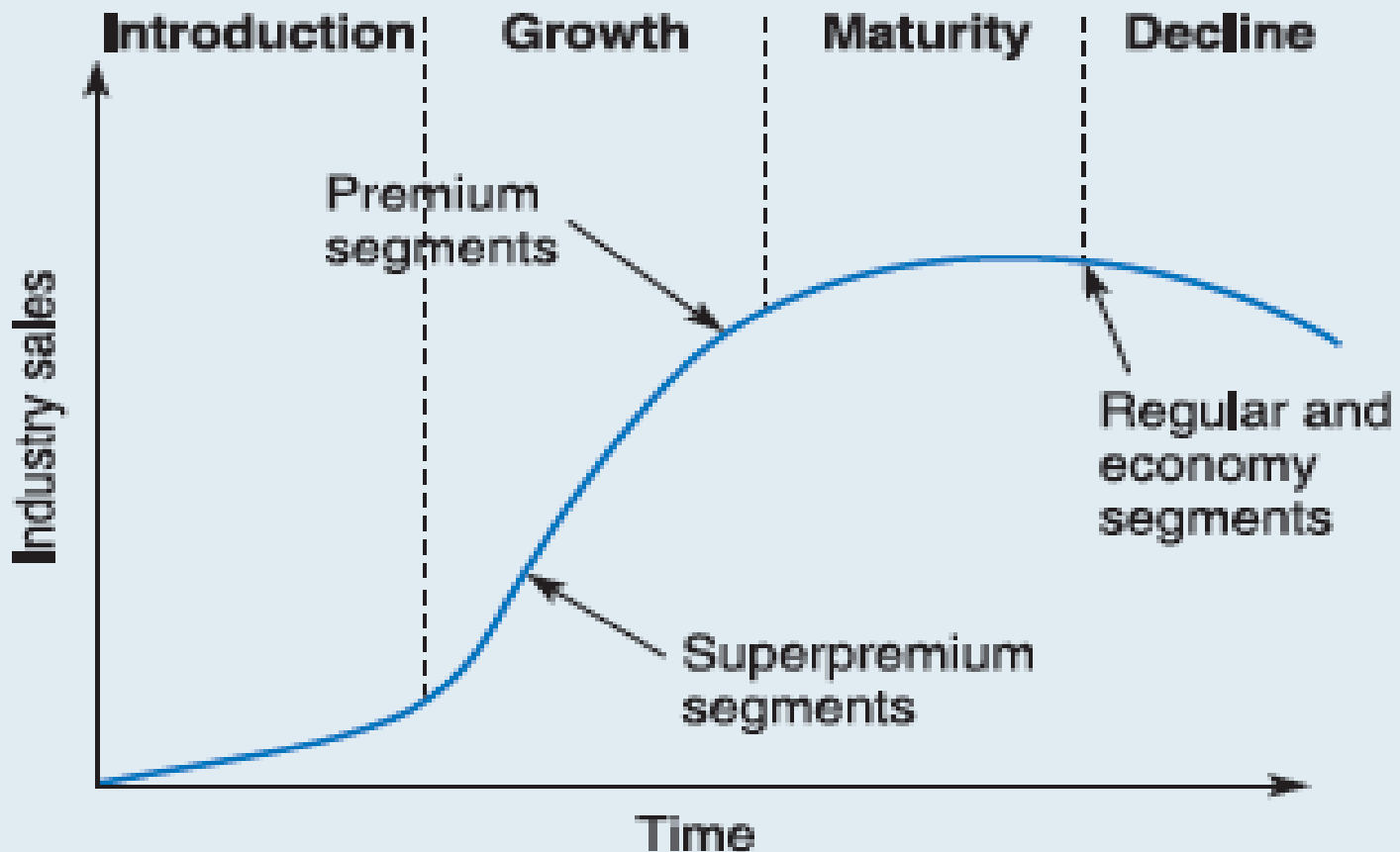


## 2.1 Phân tích các giai đoạn phát triển của ngành

	Triển khai	Tăng trưởng	Bão hòa	Suy thoái
Tốc độ tăng trưởng				
Doanh thu				
Chi phí/đvị				
Chủng loại sp				
Lợi nhuận				
Đối thủ ctranh				
Mức giá				
Rào cản nhập ngành				
Quảng cáo				

# Vòng đời phát triển của thị trường kem tại Châu Âu

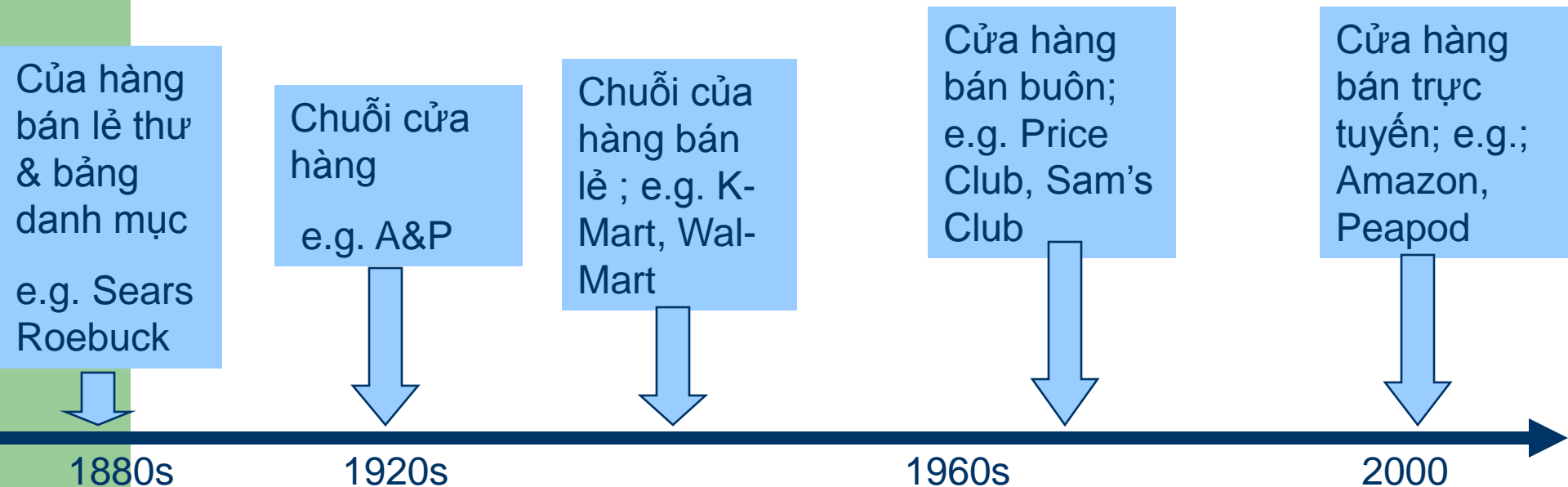
Industry evolution in the European ice cream market



## 2.2 Sự tiến bộ của tri thức/khoa học

Những sáng tạo mới về các sản phẩm sẽ khiến cho một ngành mới hình thành, và sự tiến bộ của tri thức/công nghệ sẽ kéo dài thêm hay hình thành một vòng đời mới của ngành.

### Các giai đoạn phát triển của ngành bán lẻ Mỹ:



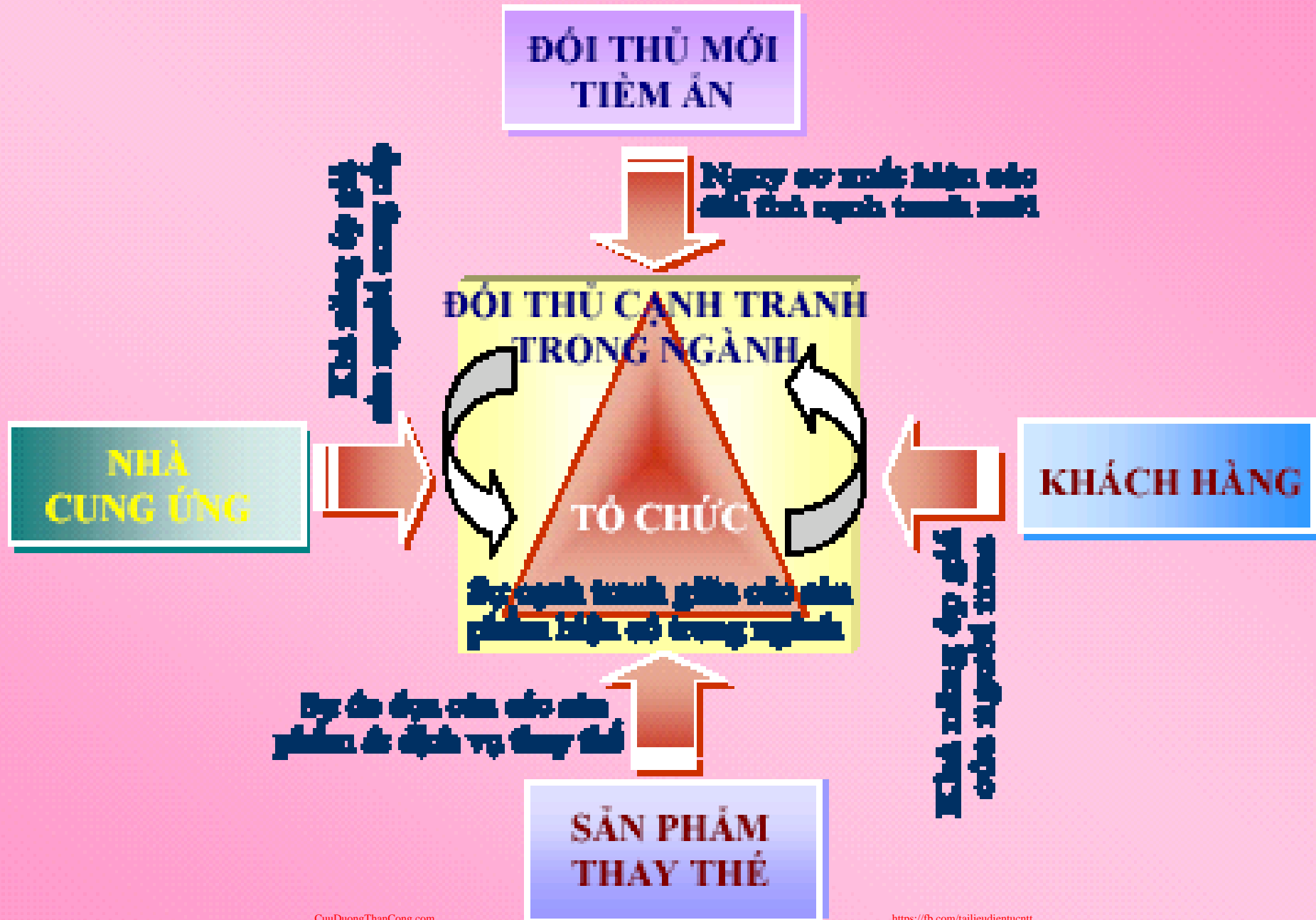
### 3. Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của Porter

- Mô hình phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của Porter là một công cụ để đánh giá **mức độ hấp dẫn (khả năng sinh lời) của ngành**, giúp xác định nguồn lực cạnh tranh trong ngành là gì.

#### Mô hình phân tích 5 lực lượng cạnh tranh

- Được sử dụng ở cấp đơn vị kinh doanh (SBU), ko sử dụng trên toàn tổ chức.
- Hiểu mối liên hệ giữa các lực lượng cạnh tranh và các nhân tố môi trường vĩ mô.
- 5 lực lượng không độc lập, mà có sự phụ thuộc và liên quan tới nhau

- Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của M.Porter



# Tại sao mô hình 5 lực lượng cạnh tranh xác định được khả năng sinh lời của ngành?

# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

## 1. Khách hàng (Customers)

Khách hàng có thể là những cá nhân hay tổ chức mua sản phẩm hay dịch vụ của DN

\* Sức ép:

- Nhu cầu của KH có thể luôn thay đổi.
- Số lượng khách hàng lớn KH
- KH có thể sẽ chuyển sang mua SP của DN khác với chi phí thấp hơn, chất lượng tốt hơn.





# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

## 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.*

- **Sức ép:**

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.

Suppliers



# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

## 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

# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

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



P&G

Unilever

## II. MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

### 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,...

# Cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành:

- Cấu trúc cạnh tranh của ngành
- Số lượng và sự phân bố quy mô trong ngành
- Tốc độ tăng trưởng ngành hay nhu cầu thấp
- Chi phí cố định và lưu kho cao
- Sản phẩm không có sự khác biệt
- Năng lực trong ngành dư thừa
- Rào cản rút khỏi ngành cao

# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

## 4. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn (new entrants)



P&G

Unilever

# Rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn khi gia 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.



# MÔI TRƯỜNG VI MÔ (*Specific Environment*)

## 5. Sản phẩm thay thế

- Là những sản phẩm thỏa mãn cùng một nhu cầu của khách hàng, nhưng sản phẩm thay thế không thuộc ngành đang xác định.
- Sản phẩm thay thế gây áp lực cho các DN cạnh tranh hiện tại ở các khía cạnh
  - + Giá cả
  - + Tính năng, công dụng
  - + Mẫu mã và xu hướng tiêu dùng
- **Sức ép:**
  - + Mối đe dọa về rào cản
  - + Khả năng khách hàng dịch chuyển sang sử dụng sản phẩm thay thế
  - + Chi phí dịch chuyển sang sử dụng sp thay thế thấp



# Rào cản và khả năng sinh lời

		Thấp	Rào cản rút lui	Cao
Rào cản gia nhập	Thấp			
	Cao			

# Phân tích SWOT

## ● Cơ hội

- 1 Thị phần;
- 2 Kinh nghiệm;
- 3 Sự phát triển công nghệ;
- 4 Phát triển của công nghệ;
- 5 Dòng sản phẩm mới
- 6 Chi phí thấp
- 7 Tốc độ tăng trưởng kinh tế;
- 8 Sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng; xã hội
- 9 Toàn cầu hóa
- 10 Sự yếu đi của đối thủ cạnh tranh

## ● Đe dọa

- 1 Sự bão hòa của thị trường
- 2 Sự thay đổi xu hướng của người tiêu dùng
- 3 Sự thay đổi/dịch chuyển về nhân khẩu học
- 4 Sự thiếu hụt của thị trường lao động tay nghề
- 5 Sự bất ổn/suy thoái KT
- 6 Sự gia tăng sức mạnh của đối thủ cạnh tranh
- 7 Sự thay đổi các điều luật
- 8 Áp lực từ các tổ chức
- 9 Sự bất ổn về chính trị
- 10 Sự thay đổi chính sách thương mại

# Bảng phân tích các nhân tố bên ngoài

**TABLE 4-5**

External Factor Analysis Summary (EFAS Table): Maytag as Example

External Factors		Weight		Rating		Weighted Score		Comments	
		1	2	3		4		5	
Opportunities									
■ Economic integration of European Community		.20	4.1		.82		Acquisition of Hoover		
■ Demographics favor quality appliances		.10	5.0		.50		Maytag quality		
■ Economic development of Asia		.05	1.0		.05		Low Maytag presence		
■ Opening of Eastern Europe		.05	2.0		.10		Will take time		
■ Trend to "Super Stores"		.10	1.8		.18		Maytag weak in this channel		
Threats									
■ Increasing government regulations		.10	4.3		.43		Well positioned		
■ Strong U.S. competition		.10	4.0		.40		Well positioned		
■ Whirlpool and Electrolux strong globally		.15	3.0		.45		Hoover weak globally		
■ New product advances		.05	1.2		.06		Questionable		
■ Japanese appliance companies		.10	1.6		.16		Only Asian presence in Australia		
Total Scores		1.00				3.15			

Internal Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments	
	1	2	3	4	5
Strengths					
S1 Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success	
S2 Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances	
S3 Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories	
S4 Employee relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating	
S5 Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners	
Weaknesses					
W1 Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products	
W2 Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers	
W3 Financial position	.15	2.0	.30	High debt load	
W4 Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia	
W5 Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now	
Total Scores	<u>1.00</u>		<u>3.05</u>		

External Strategic Factors		Weight	Rating	Weighted Score	Comments
	1	2	3	4	5
Opportunities					
O1 Economic integration of European Community		.20	4.1	.82	Acquisition of Hoover
O2 Demographics favor quality appliances		.10	5.0	.50	Maytag quality
O3 Economic development of Asia		.05	1.0	.05	Low Maytag presence
O4 Opening of Eastern Europe		.05	2.0	.10	Will take time
O5 Trend to "Super Stores"		.10	1.8	.18	Maytag weak in this channel
Threats					
T1 Increasing government regulations		.10	4.3	.43	Well positioned
T2 Strong U.S. competition		.10	4.0	.40	Well positioned
T3 Whirlpool and Electrolux strong globally		.15	3.0	.45	Hoover weak globally
T4 New product advances		.05	1.2	.06	Questionable
T5 Japanese appliance companies		.10	1.6	.16	Only Asian presence is Australia
Total Scores		1.00		3.15	

	1	2	3	4	Duration	5		6
Strategic Factors (Select the most important opportunities/threats from EFAS, Table 4-5 and the most important strengths and weaknesses from IFAS, Table 5-2)	Weight	Rating	Weighted Score		INTERNAL STRENGTHS EXTERNAL THREATS	LONG TERM GROWTH	Comments	
➤ S1 Quality Maytag culture (S)	.10	5.0	.50			X	Quality key to success	
➤ S5 Hoover's international orientation (S)	.10	2.8	.28	X	X		Name recognition	
➤ W3 Financial position (W)	.10	2.0	.20	X	X		High debt	
➤ W4 Global positioning (W)	.15	2.2	.33		X	X	Only in N.A., U.K., and Australia	
➤ O1 Economic integration of European Community (O)	.10	4.1	.41			X	Acquisition of Hoover	
➤ O2 Demographics favor quality (O)	.10	5.0	.50		X		Maytag quality	
➤ O5 Trend to super stores (O + T)	.10	1.8	.18	X			Weak in this channel	
➤ T3 Whirlpool and Electrolux (T)	.15	3.0	.45	X			Dominate industry	
➤ T5 Japanese appliance companies (T)	.10	1.6	.16			X	Asian presence	
Total Scores	1.00		3.01					

## Notes:

1. List each of the most important factors developed in your IFAS and EFAS Tables in Column 1.
2. Weight each factor from 1.0 (Most Important) to 0.0 (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. The total weights must sum to 1.00.
3. Rate each factor from 5.0 (Outstanding) to 1.0 (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. For duration in Column 5, check appropriate column (short term—less than 1 year; intermediate—1 to 3 years; long term—over 3 years).
6. Use Column 6 (comments) for rationale used for each factor.

# Tình huống

## Ngành hàng không Mỹ vào năm 2004 (Robert M. Grant)

- Câu hỏi thảo luận

2/ Hãy sử dụng mô hình **5 lực lượng cạnh tranh của Porter** để thấy được lực lượng nào đã tác động vào cấu trúc ngành gây ra khả năng sinh lời thấp? Hãy xác định lực lượng có tác động lớn nhất tới sự suy thoái trong ngành?

# Tình huống

## Ngành hàng không Mỹ vào năm 2004 (Robert M. Grant)

- **Câu hỏi thảo luận**

*3/ Dựa vào việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường ngành, hãy xác định **yếu tố chiến lược** ảnh hưởng tới ngành?*

# Đưa ra đề xuất chiến lược thông qua sử dụng ma trận TOWS

FIGURE 6-3  
TOWS Matrix

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> threats here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

.....

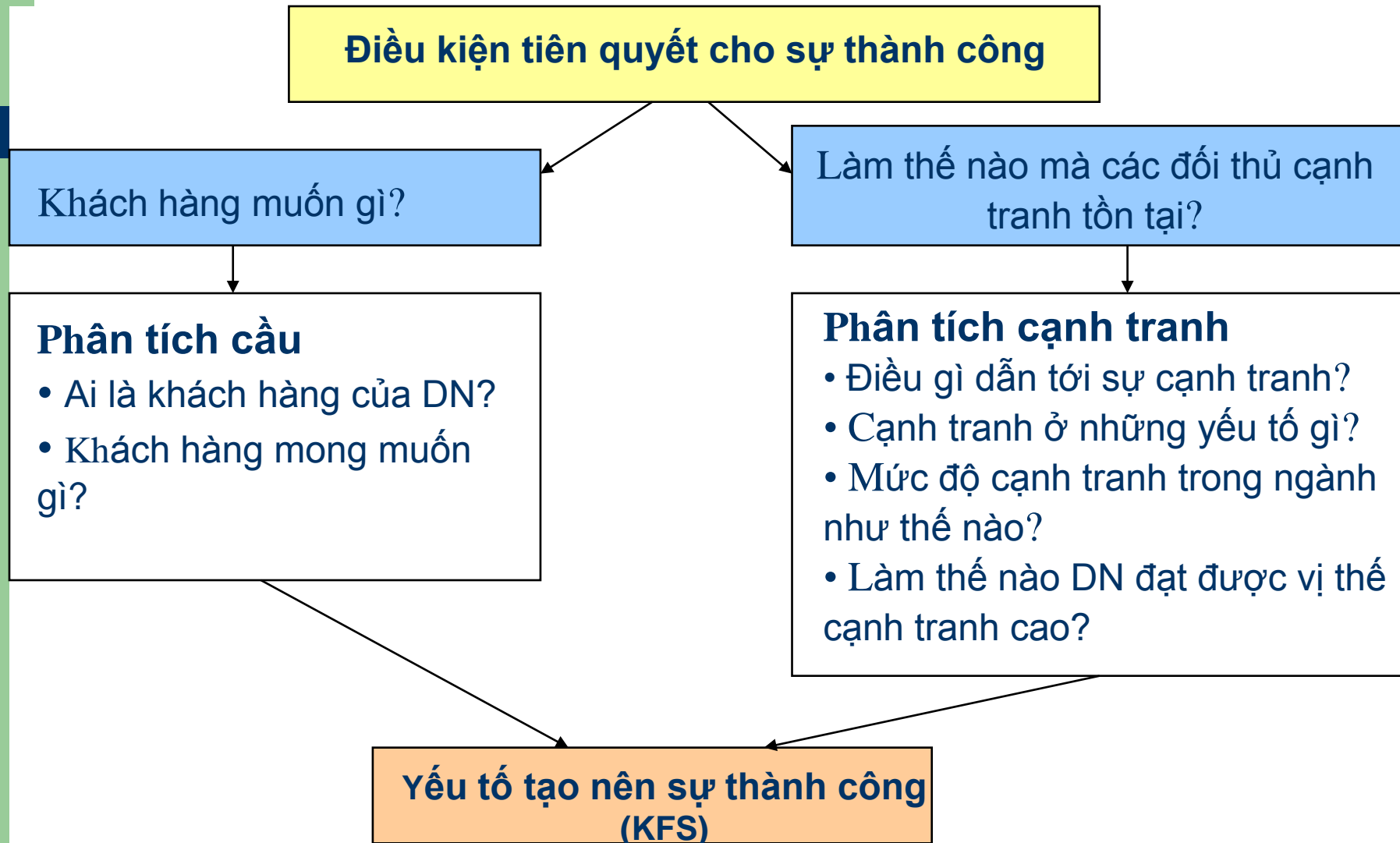
SOURCE: Reprinted from Long-Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982, Wehrich "The TOWS Matrix—A Tool For Situational Analysis," p. 60. Copyright © 1982 with permission of Elsevier and H. Wehrich.

## 4. Yếu tố tạo nên sự thành công của ngành (Key factors for success-KFS)

- KFS là những nguồn lực, kỹ năng của tổ chức trong ngành quan trọng tạo nên sự thành công của các TC trong ngành.
- KFS là những yếu tố chung cho tất cả các DN trong ngành, không có sự khác biệt giữa các DN áp dụng các yếu tố này để thành công.



## 4. Yếu tố tạo nên sự thành công của ngành (Key factors for success-KFS)



## Ma trận ngành- Tổng hợp các yếu tố tạo nên sự thành công (KFS) trong ngành cụ thể

**TABLE 4-4** Industry Matrix

Key Success Factors		Weight		Company A Rating		Company A Weighted Score		Company B Rating		Company B Weighted Score	
	1		2		3		4		5		6
Total		<u>1.00</u>				==				==	

SOURCE: T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Industry Matrix*. Copyright © 1997, 2001, and 2005 by Wheelen & Hunger Associates. Reprinted with permission.

# Tình huống

## Ngành hàng không Mỹ vào năm 2004 (Robert M. Grant)

- Xác định yếu tố thành công (KFS) của ngành hàng không Mỹ?

Ngành	Khách hàng muốn gì?	Làm thế nào các DN cạnh tranh?	KFS
<b>HÀNG KHÔNG</b>			