

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

Mobile: 0985 867 488



Làm thế nào phân tích môi trường kinh doanh?

| Các bước | Kỹ thuật | Nội dung |
|---|---|--|
| 6. Các yếu tố chỉ ra đối thủ cạnh tranh | <ul style="list-style-type: none">• Phân tích đối thủ cạnh tranh và danh mục sản phẩm | <ul style="list-style-type: none">• Hồ sơ các đối thủ cạnh tranh Competitor profile• Phân tích điểm mạnh của thị trường |
| 7. Phân tích khách hàng | <ul style="list-style-type: none">• Nghiên cứu ngành và phân đoạn ngành | <ul style="list-style-type: none">• Chiến lược hướng tới khách hàng hiện tại và tiềm năng |
| 8. Đánh giá tổng kết | | |

Bài 4: Phân tích đối thủ cạnh tranh và khách hàng

- 1. Phân tích đối thủ cạnh tranh**
- 2. Phân tích khách hàng và phân đoạn ngành**
- 3. Đánh giá tổng kết**

1. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh

- Tìm hiểu lịch sử của đối thủ cạnh tranh là bước đầu tiên trong phân tích đối thủ cạnh tranh để xác định các nguồn lực chiến lược của đối thủ.
- Bên cạnh đó, cần xác định mục tiêu, nguồn lực, những thành tựu đã đạt được, sp/dv hiện tại, chiến lược hiện tại của ít nhất 1 đối thủ quan trọng nhất.
- Việc phân tích đối thủ cạnh tranh cần được nghiên cứu kỹ, giúp có được những chiến lược kinh doanh hợp lý.
- **“Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng”**

Mô hình phân tích đối thủ cạnh tranh

CHIẾN LƯỢC

Đối thủ đang sử dụng chiến lược gì?

MỤC TIÊU

Mục tiêu hiện tại của đối thủ là gì?
Đ/thủ đang triển khai hđ gì để đạt mtiêu?
Các mtiêu của đ/thủ thay đổi ntn?

GIẢ ĐỊNH

Giả định gì mà DN và đối thủ có thể
đặt ra về ngành?

NGUỒN LỰC & KHẢ NĂNG

Đối thủ có điểm mạnh & điểm yếu gì?

DỰ ĐOÁN

- Sự thay đổi về chiến lược mà đối thủ có thể đề ra?
- Làm thế nào đối thủ có thể thực hiện chiến lược mới đó?

Mô hình phân tích đối thủ cạnh tranh

1. CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI của đối thủ:

Dự đoán làm thế nào các đối thủ sẽ cạnh tranh trong tương lai và nắm bắt được hũ cạnh tranh của đối thủ ở hiện tại.

2. MỤC TIÊU của đối thủ

Dự đoán làm thế nào mà đối thủ thay đổi chiến lược cạnh tranh, xác định các mục tiêu tài chính và thị trường của đối thủ

3. GIẢ ĐỊNH của đối thủ về ngành

Những quyết định chiến lược của đối thủ thường dựa trên những quan điểm của họ về môi trường bên ngoài, các quan điểm đó sẽ hình thành những giả định về ngành và hoạt động KD chung

4. NGUỒN LỰC VÀ KHẢ NĂNG của đối thủ

Đánh giá về tiềm lực của đối thủ về nguồn lực cũng như các khả năng

2. Phân tích 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 giúp trả lời cho câu hỏi về **quy mô cạnh tranh trong 1 ngành**: Phân đoạn nào của ngành mà các hãng nên kinh doanh, và làm thế nào để kinh doanh tốt.

2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

Sự khác biệt của việc phân tích cấu trúc ngành và phân đoạn ngành

- Sự khác biệt về sản phẩm hay người mua tạo ra phân đoạn ngành, sức mạnh của 5 lực lượng cạnh tranh sẽ thay đổi trong mỗi phân đoạn ngành đó.

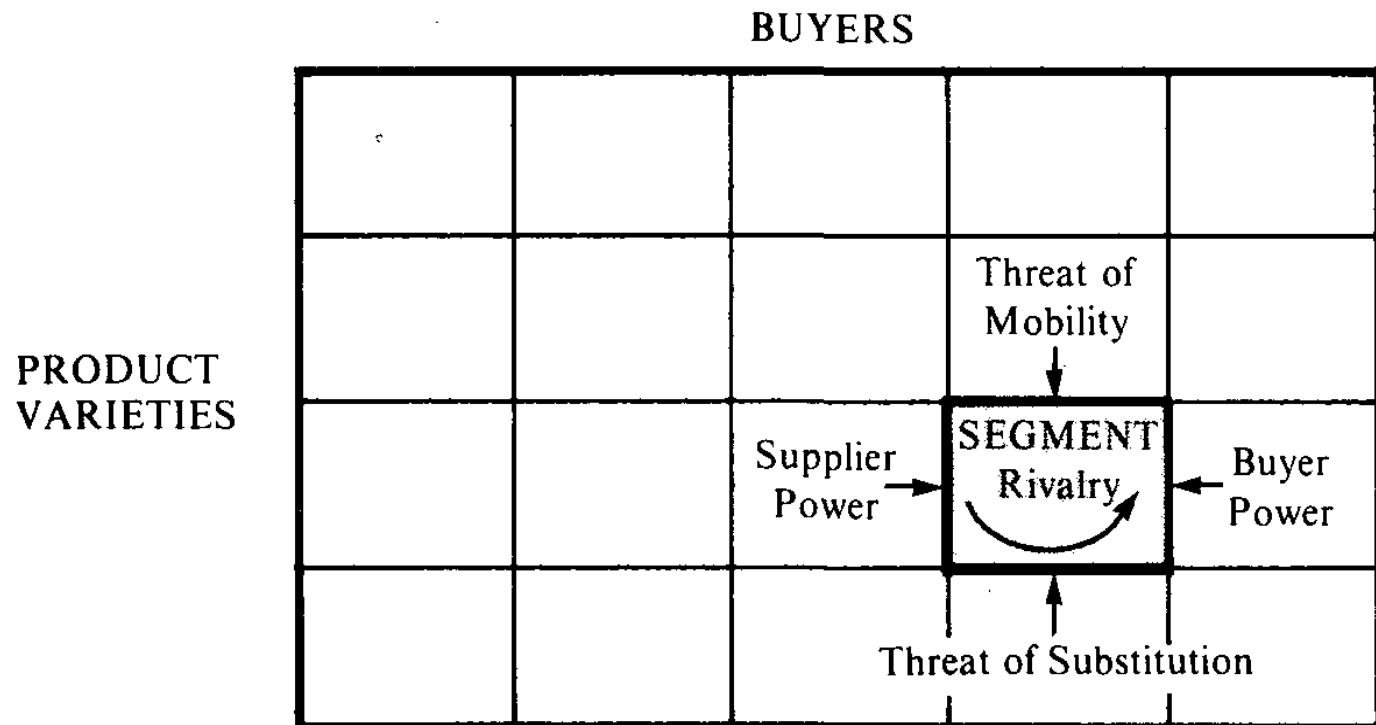


Figure 7-2. Differences in the Five Forces Among Segments

• Quy trình phân đoạn ngành



2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

● Quy trình phân đoạn ngành

1. Xác định các sản phẩm riêng biệt, đối tượng khách hàng, kênh phân phối, khu vực địa lý trong một ngành mà ảnh hưởng tới cấu trúc hay lợi thế cạnh tranh
2. Giảm lược bớt số lượng các tiêu chí phân đoạn ngành bằng cách khảo sát
3. Xác định các yếu tố quan trọng nhất trong mỗi tiêu chí phân đoạn
4. Giảm bớt số lượng các tiêu chí phân đoạn do trùng lặp
5. Lập ma trận phân đoạn theo 2 khía cạnh và loại dần các tiêu chí trùng và các phân đoạn không phù hợp
6. Kết hợp các ma trận phân đoạn này thành 1 hay 2 ma trận phân đoạn ngành
7. Khảo sát các ma trận này trên thực tế (so với đối thủ cạnh tranh)

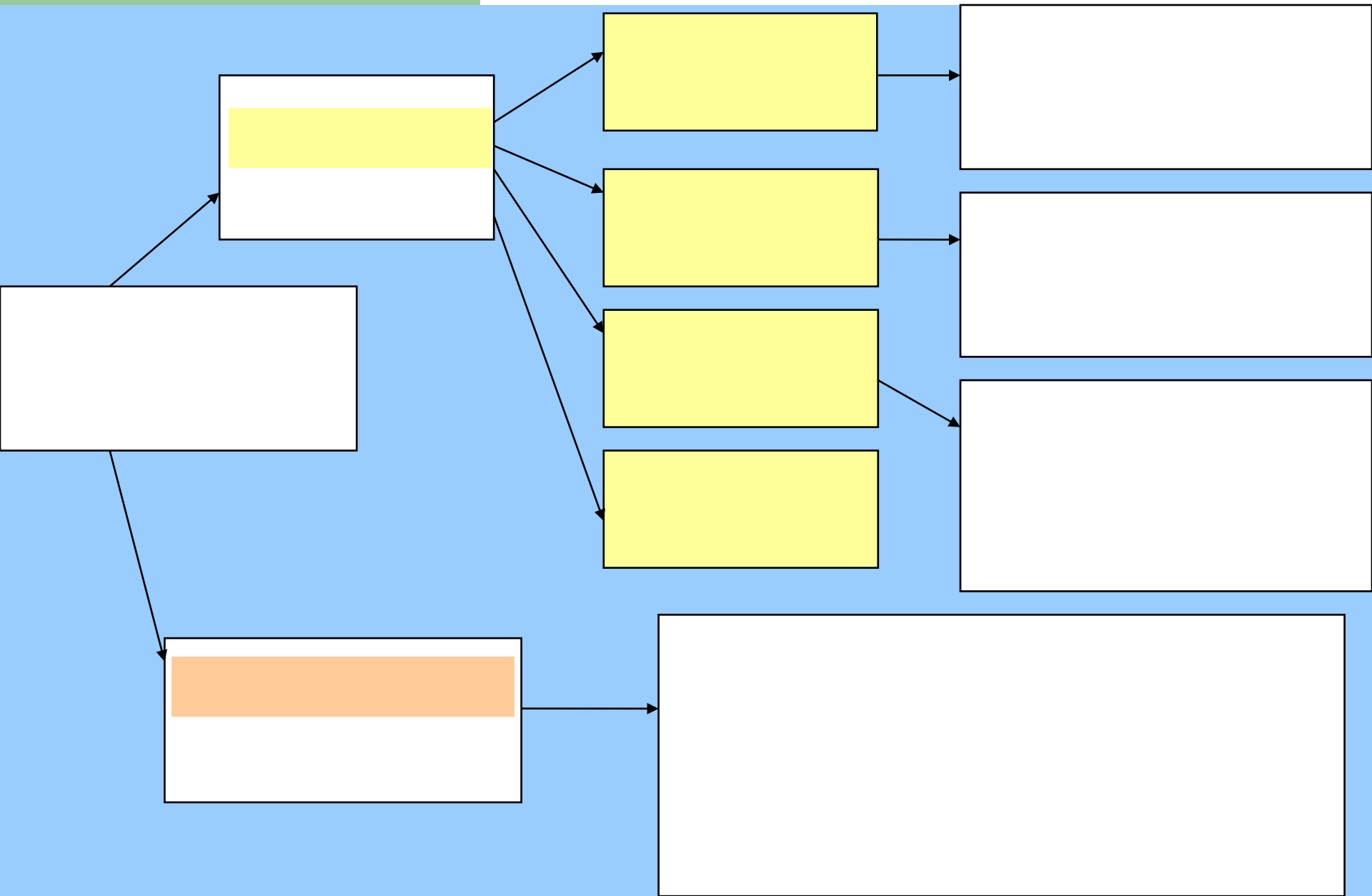
2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

- Các bước phân tích phân đoạn ngành

GĐ I. Xác định các tiêu chí/nhóm tiêu chí phân đoạn ngành

1. Xác định các sản phẩm riêng biệt, đối tượng khách hàng, kênh phân phối, khu vực địa lý trong một ngành mà ảnh hưởng tới cấu trúc hay lợi thế cạnh tranh
2. Giảm lược bớt số lượng các tiêu chí phân đoạn ngành bằng cách khảo sát
3. Xác định các yếu tố quan trọng nhất trong mỗi tiêu chí phân đoạn

Các cơ sở phân đoạn ngành



2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

- Các bước phân tích phân đoạn ngành

GĐ II. Xây dựng ma trận phân đoạn

4. Giảm bớt số lượng các tiêu chí phân đoạn do trùng lặp
5. Lập ma trận phân đoạn theo 2 khía cạnh và loại dần các tiêu chí trùng và các phân đoạn không phù hợp

Ma trận 2 chiều của ngành thiết bị khai thác dầu

| | | BUYER TYPE | | |
|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| | | Major Oil Companies | Large Independents | Small Independents |
| GEOGRAPHIC LOCATION | Developed Countries | | | |
| | Developing Countries | | Null | Null |

Figure 7-3. A Simple Industry Segmentation Matrix for an Oil Field Equipment Industry

Ma trận 3 chiều của ngành đồ hộp

Địa lý

Hà Nội

HP

Khách hàng

Thphẩm Hoa quả / Tǎ vật nuôi/đồ uống/ bia/ dầu

- Sắt 3 lớp
- Sắt 2 lớp
- Sắt chống rỉ
- Hộp thường
- Hộp bìa catong

Sản phẩm

2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

- Các bước phân tích phân đoạn ngành

GĐ III. Tổng hợp ma trận

6. Kết hợp các ma trận phân đoạn này thành 1 hay 2 ma trận phân đoạn ngành

→ Quy trình kết hợp các ma trận không chỉ để giảm bớt số lượng các phân đoạn bằng cách loại đi những tiêu chí không phù hợp mà còn tạo ra sự kết hợp các tiêu chí có thể đã bị bỏ qua.

Sự kết hợp các ma trận phân đoạn của ngành thiết bị khai thác dầu

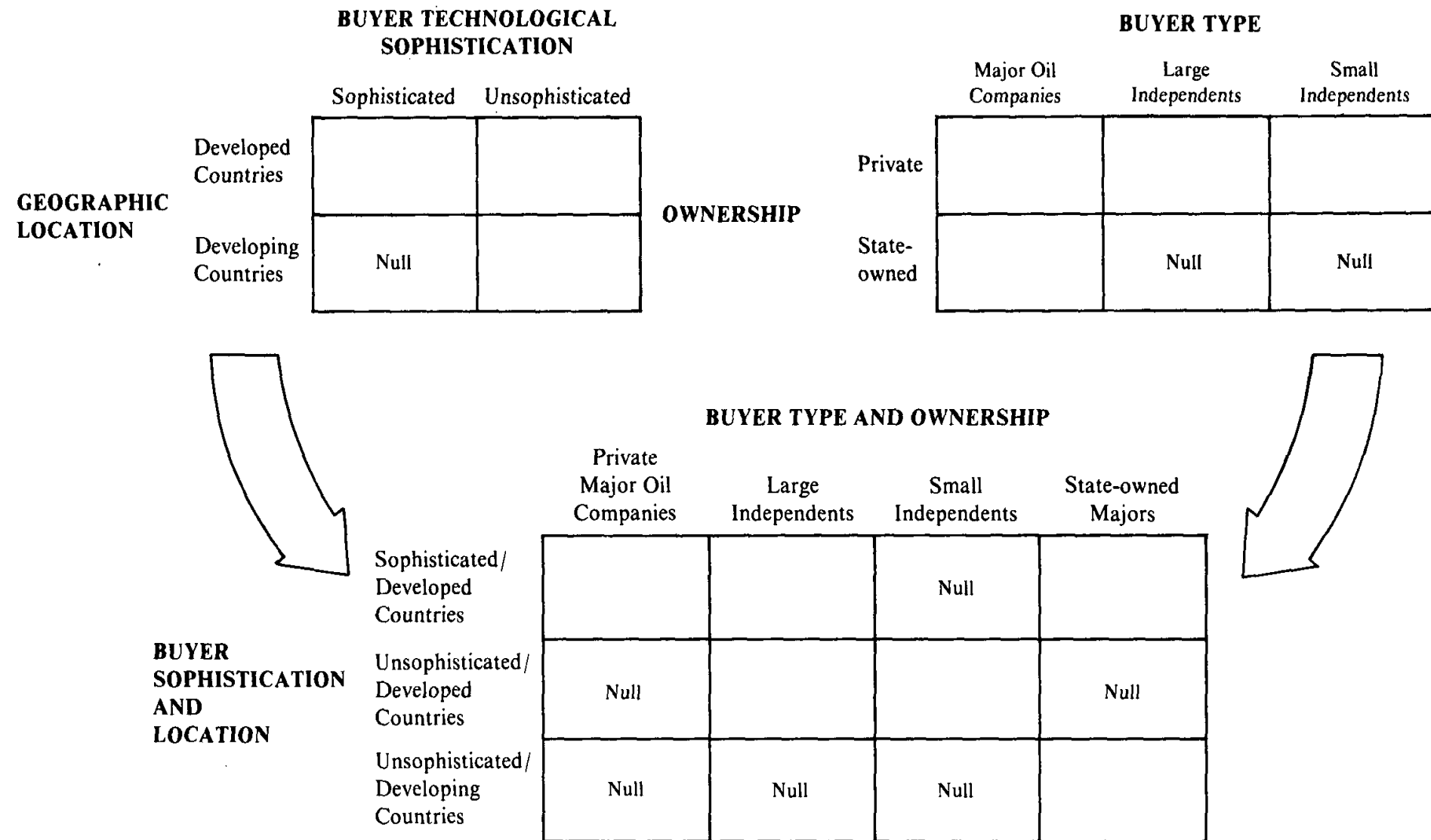


Figure 7-4. Combined Segmentation Matrix for an Oil Field Equipment Industry

Sự kết hợp các ma trận phân đoạn của ngành thiết bị khai thác dầu

BUYERS

SOPHISTICATED

UNSOPHISTICATED

PRODUCT VARIETY

| | | SOPHISTICATED | | | UNSOPHISTICATED | | |
|-----------------|----------------------------|----------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| | | Private Majors | State-owned Majors in Developed Countries | Large Independents | Large Independents | Small Independents | State-owned Majors in Developing Countries |
| PRODUCT VARIETY | Premium/ Deep Drilling | | | | | | |
| | Standard/ Deep Drilling | | | | | | |
| | Standard/ Shallow Drilling | | | | | | |

Figure 7-5. Illustrative Industry Segmentation Matrix for an Oil Field Equipment Industry

2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

- Các bước phân tích phân đoạn ngành

GĐ IV: Đánh giá ma trận đã xây dựng

7. Khảo sát các ma trận này trên thực tế (so với đối thủ cạnh tranh)

- **Ma trận phân đoạn** là một công cụ phân tích. Việc phân tích bắt đầu từ một loạt các tiêu chí phân đoạn để kiểm tra khả năng xuất hiện của các phân đoạn.
- Việc kiểm tra sự tồn tại của các phân đoạn bao giờ cũng cần có sự so sánh với chiến lược của đối thủ cạnh tranh để tìm là những phân đoạn thị trường mới.

2. Phân tích phân đoạn ngành (cont.)

- Các bước phân tích phân đoạn ngành

- Phân tích độ hấp dẫn của mỗi phân đoạn ngành*

Sau khi xây dựng/xác định được các phân đoạn ngành cần phân tích:

- Khả năng chia sẻ chi phí và chuyển giao kỹ thuật cho giữa các phân đoạn ngành?
- Có sự giống nhau trong các yếu tố thành công của các phân đoạn khác nhau không?
- Lợi ích gì của việc chuyên biệt hóa các phân đoạn ngành?

TỔNG KẾT

