

**NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG VÀ XÂY
DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

*CHO DOANH NGHIỆP TRONG ĐIỀU KIỆN
HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ*

Th S. Tô Bình Minh
Tp HCM- 10/ 2008

Nội dung

I. Nghiên cứu thị trường
II. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho DN

NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP
QUỐC TẾ

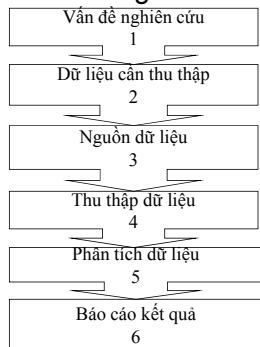
NỘI DUNG

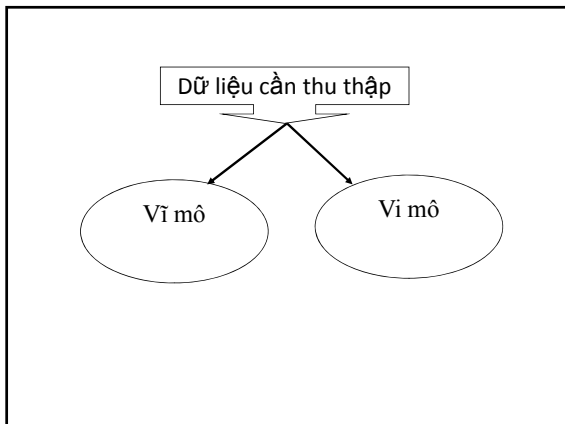
1. Định nghĩa
2. Qui trình nghiên cứu
3. Nội dung nghiên cứu

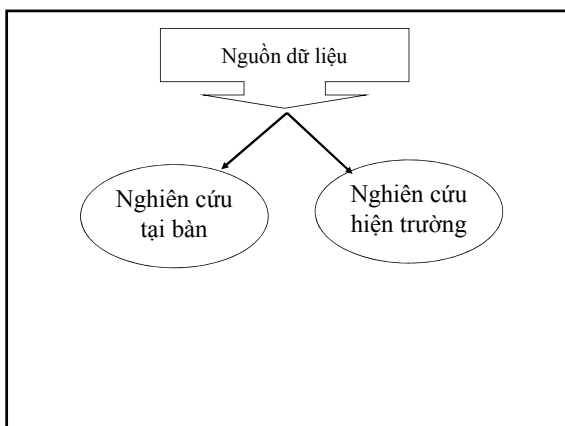
Định nghĩa

- Quá trình thu thập dữ liệu
- Phân tích
- Kết luận xu hướng vận động
- Đề ra chiến lược, kế hoạch, chương trình marketing phù hợp

Qui trình nghiên cứu







Nghiên cứu tại bàn

- ❖ Dữ liệu bên trong
- ❖ Dữ liệu bên ngoài

=>Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu bên trong

- Báo cáo tài chính
- Báo cáo Marketing, xuất khẩu
- Nghiên cứu thị trường
- ...

Dữ liệu bên ngoài

- Internet
- Tổ chức quốc tế: WTO, ITC, WB, IMF, ADB, ICC...
- Cục xúc tiến thương mại, phòng TM&CNVN
- Hiệp hội chuyên ngành
- Ngân hàng thương mại
- Bộ Ngoại Giao, Đại sứ, văn phòng TM
- Trung tâm thông tin TM.
- Tạp chí, sách báo...

Ưu nhược điểm của dữ liệu thứ cấp

- | | |
|----------------|--------------|
| Ưu điểm | Nhược điểm |
| ❖ Nhanh | ❖ Khái quát |
| ❖ Rẻ | ❖ Khan hiếm |
| ❖ Dễ thực hiện | ❖ Sự tin cậy |
| | ❖ Sự so sánh |
| | ❖ Lỗi thời |

Nghiên cứu hiện trường

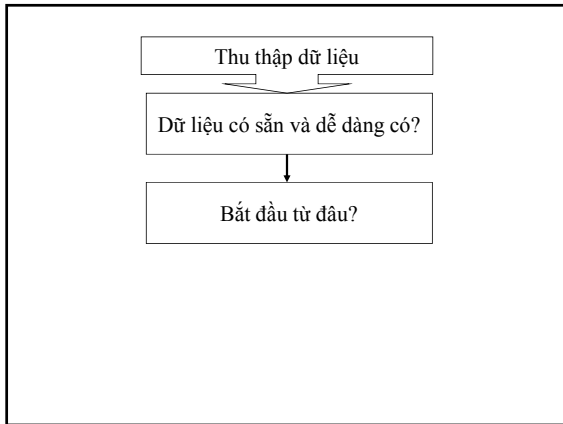
- Phỏng vấn cá nhân
 - Bảng câu hỏi
 - Quan sát
 - Thử nghiệm
- => Dữ liệu sơ cấp

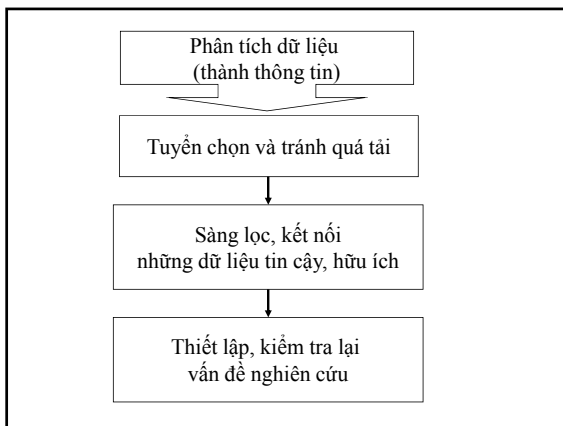
Nguồn dữ liệu sơ cấp

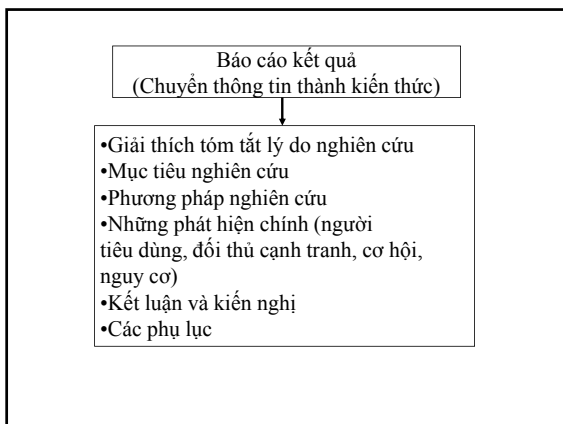
- Tư vấn
- Khách hàng
- Các nhà trung gian
- Công ty khác
- Đối thủ cạnh tranh
- ...

Ưu nhược điểm của dữ liệu sơ cấp

- | | |
|---|--|
| Ưu điểm | Nhược điểm |
| <ul style="list-style-type: none">• Chính xác, cụ thể• Cơ hội gặp khách hàng tiềm năng• Điều chỉnh danh mục dữ liệu | <ul style="list-style-type: none">• Chi phí thường cao hơn dự tính• Tốn nhiều thời gian tiếp xúc• Tốn thời gian đánh giá chuyên viên• Trả lời• Ngôn ngữ và biên dịch• Dân trí và giáo dục• Cơ sở hạ tầng thiếu thốn• Tổ chức nghiên cứu marketing |







Nội dung nghiên cứu

- Môi trường vi mô
 - Bên trong
 - Bên ngoài
- Môi trường vĩ mô: PETS
 - Chính trị- Pháp lý
 - Kinh tế
 - Công nghệ
 - Văn hóa- Xã hội

Nội dung nghiên cứu

Môi trường	Bên trong	Bên ngoài
Vi mô	<ul style="list-style-type: none"> • Đánh giá tổ chức • Điểm mạnh và điểm yếu • Lợi thế cạnh tranh 	<ul style="list-style-type: none"> •Đối thủ cạnh tranh •Nhà cung cấp •Nhà phân phối •Khách hàng •Công chúng
Vĩ mô		PETS <ul style="list-style-type: none"> •Chính trị- Pháp lý •Kinh tế •Công nghệ •Văn hóa- Xã hội

MÔI TRƯỜNG VI MÔ

```

    graph LR
      SC[Nhà cung cấp] --> DN[DOANH NGHIỆP]
      CT[Đối thủ cạnh tranh] --> DN
      DN --> NP[Nhà phân phối]
      CT --> NP
      NP --> KH[KHÁCH HÀNG]
      CC[Công chúng]
  
```

Môi trường vĩ mô

- PETS
 - Chính trị- Pháp lý
 - Kinh tế
 - Công nghệ
 - Văn hóa- Xã hội
 - ...

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO DOANH NGHIỆP

TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP QUỐC TẾ

NỘI DUNG

1. Khái niệm
2. Các ma trận để xây dựng chiến lược kinh doanh
3. Một số chiến lược kinh doanh

Khái niệm chiến lược kinh doanh

“Chiến lược là sự xác định các mục đích và mục tiêu cơ bản lâu dài của doanh nghiệp, xác định các hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.”

Các ma trận

- IE
- SWOT/ TOWS
- BCG
- SPACE

Trong– ngoài (IE)

- Ngoài: Tính hấp dẫn của ngành
- Trong: Vị thế cạnh tranh của DN

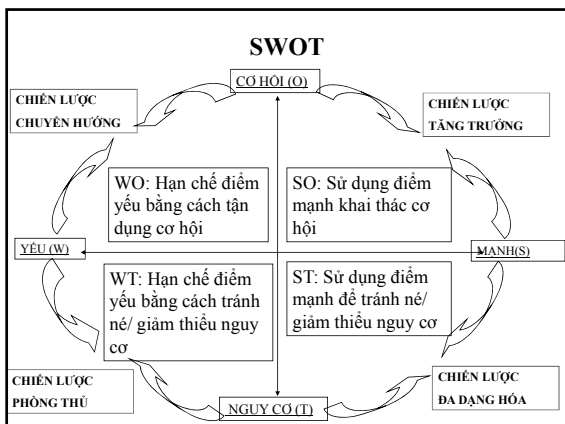
Các tiêu chí đánh giá

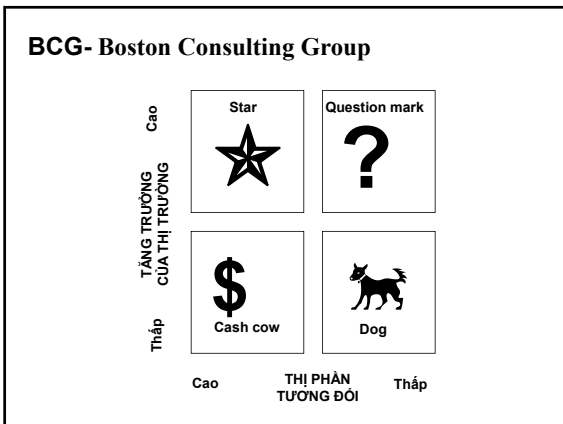
Tính hấp dẫn của ngành	Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp
Quy mô	Thị phần
Tăng trưởng	Bí quyết công nghệ
Mức lợi nhuận	Chất lượng sản phẩm
Mức vốn đầu tư	Dịch vụ hậu mãi
Tính ổn định của công nghệ	Giá
Mức độ cạnh tranh	Chi phí hoạt động
Tính độc lập chu kỳ	Năng suất
...	...

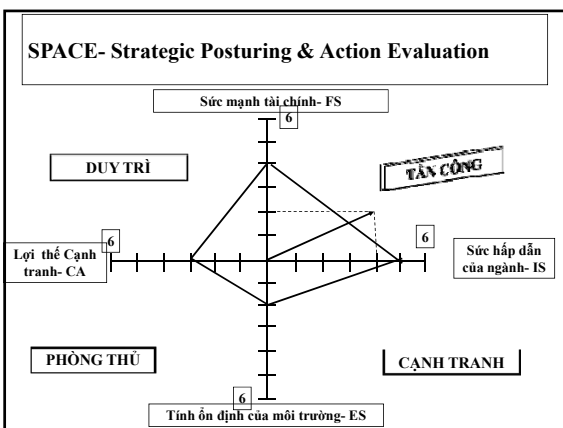
Tính hấp dẫn

		Cao	Trung bình	Thấp
Lợi thế cạnh tranh	Cao	1	1	2
	Trung bình	1	2	3
	Thấp	2	3	3

1. Đầu tư/ phát triển
2. Đầu tư chọn lọc
3. Thu lợi/ giảm đầu tư







- Một số chiến lược kinh doanh**
- ❖ Chiến lược thâm nhập thị trường
 - ❖ Chiến lược sản phẩm quốc tế
 - ❖ Chiến lược giá quốc tế
 - ❖ Chiến lược phân phối quốc tế
 - ❖ Chiến lược xúc tiến quốc tế

Chiến lược thâm nhập thị trường

- Thông qua xuất khẩu
- Không thông qua xuất khẩu
- Từ vùng thương mại tự do

Thâm nhập thông qua xuất khẩu

- Xuất khẩu gián tiếp
- Xuất khẩu trực tiếp

Xuất khẩu gián tiếp- Indirect export

- | | |
|---|--|
| <p>Ưu điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Không đòi hỏi vốn lớn ➢ Rủi ro thấp <p>Nhược điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Lựa chọn mặt hàng có lợi nhất ➢ Mâu thuẫn phân chia lợi nhuận ➢ Không kiểm soát được tiêu thụ | <p>Nên sử dụng:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Công ty nhỏ ➢ Chưa đủ điều kiện xuất khẩu trực tiếp ➢ Chưa quen biết thị trường, khách hàng nước ngoài ➢ Chưa thông thạo nghiệp vụ kinh doanh xuất nhập khẩu. |
|---|--|

Xuất khẩu trực tiếp- Direct export

Ưu điểm:

- Lợi nhuận cao
- Kiểm soát tiêu thụ

Nhược điểm:

- Vốn đầu tư lớn
- Rủi ro cao

Xuất khẩu trực tiếp- Direct export

Tổ chức ở trong nước:

- Bộ phận XK- Built- in department
- Phòng XK- Separate export department
- Công ty con XK- Export sales subsidiary

Tổ chức ở nước ngoài:

- Chi nhánh bán hàng- Foreign sales branch
- Kho bán hàng- Storage or warehousing facilities
- Công ty con - Foreign sales subsidiary
- Nhân viên bán hàng lưu động- Travelling salesperson
- Đại lý và nhà phân phối- Foreign based distributors and agents/ representatives

Thâm nhập không thông qua xuất khẩu

1. Cơ sở sản xuất- Manufacturing facilities
2. Hoạt động lắp ráp- Assembly operations
3. Liên minh chiến lược- Strategic alliances

Cơ sở sản xuất

Thuận lợi:

- Kiểm soát bán hàng
- Nằm bắt được những ưu đãi của nước sở tại
- Bảo vệ nhãn hiệu dễ dàng hơn
- Kiểm soát lãi cổ phần và chính sách tài chính
- Kiểm soát chất lượng

Không thuận lợi:

- Vốn đầu tư lớn.
- Rủi ro: luật lao động ở địa phương, chuyển lợi nhuận và vốn về nước

Hoạt động lắp ráp- Assembly operations

Thuận lợi

- Chi phí vận chuyển, thuế hải quan
- Hoạt động sản xuất, kỹ thuật được giữ lại

Không thuận lợi:

- Vốn đầu tư lớn.
- Rủi ro: luật lao động ở địa phương, chuyển lợi nhuận và vốn về nước

Liên minh chiến lược- Strategic alliances

- + Cấp giấy phép- Licensing
- + Nhượng quyền- Franchising
- + Sản xuất theo hợp đồng- Contract manufacturing
- + Liên doanh- Joint venture
- + Hợp đồng quản trị- Management contracting

Cấp giấy phép- Licensing

Lợi thế:

- Dễ dàng, chi phí thấp
- Quản lý, vốn, kiến thức của Licensee
- Tiền bản quyền từ công nghệ
- Không có rủi ro vốn

Bất lợi

- Tạo ra đối thủ cạnh tranh
- Khó kiểm soát

Phù hợp với:

- Nguồn tài chính và nhân lực giới hạn
- Thử nghiệm thị trường nước ngoài

Nhượng quyền- Franchising

Thuận lợi:

- Vốn
- Thị trường
- Thương hiệu
- Thu nhập
- Nhân lực
- Phát triển
- Chất lượng
- Doanh số
- Chi phí

Bất lợi:

- Tìm kiếm Franchisee
- Kiểm soát chất lượng
- Hàng “nhái”
- Bí mật
- Cạnh tranh

Sản xuất theo hợp đồng- Contract manufacturing

Ưu điểm:

- Đầu tư ít
- Kiểm soát marketing, dịch vụ sau bán hàng, bảo vệ thương hiệu.
- Tránh rủi ro về tiền tệ, tài chính.
- Địa phương hóa sản xuất (chính phủ yêu cầu; tinh thần dân tộc)
- Tránh được vấn đề định giá nội bộ

Trở ngại

- Lợi nhuận từ sản xuất chuyển giao cho bên đầu thầu.
- Đối thủ cạnh tranh tiềm năng
- Khó tìm được nhà sản xuất đạt yêu cầu
- Không kiểm soát được chất lượng

Liên doanh- Joint venture

<p>Ưu điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiết kiệm nguồn lực => thâm nhập nhiều thị trường hơn so với việc thành lập các công ty con. • Rủi ro tối thiểu hóa vì: <ul style="list-style-type: none"> - thích nghi dễ dàng hơn với môi trường - ít bị cản trở hơn từ phía chính phủ • Doanh thu và lợi nhuận lớn hơn vì định hướng dân tộc 	<p>Hạn chế</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lợi nhuận bị chia sẻ • Bất đồng về chia lợi nhuận/ triết lý kinh doanh • Kho thành lập công ty ở thị trường thứ 3 mà liên doanh đang bán hàng ở đó • Thành công phụ thuộc vào sự hợp tác • Quy trình thiết kế và thực hiện phức tạp, tốn thời gian.
---	---

Hợp đồng quản trị- Management contracting

<p>Thuận lợi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rủi ro thấp. • Tạo ra lợi tức ngay từ ban đầu. • ưu đãi mua một số cổ phần của công ty • Tránh được các kiểm soát về trao đổi hoặc chuyển tiền. • Rõ ràng trong quản trị và ra quyết định => tối thiểu hóa những bất đồng 	<p>Hạn chế</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hợp đồng phức tạp, thay đổi cho mỗi trường hợp. • Có thể dẫn tới tranh chấp • Không cho thiết lập những hoạt động riêng • Phải cung cấp nhân sự để điều hành
--	---

Thâm nhập từ vùng thương mại tự do

Cảng miễn thuế (free port)
 Khu chế xuất (EPZ- Export Processing Zone)
 Khu thương mại tự do (Free Trade Area)

Chiến lược sản phẩm quốc tế

1. Kế hoạch và phát triển sản phẩm
2. Tiêu chuẩn hoá và thích nghi hoá sản phẩm
3. Bao bì sản phẩm quốc tế
4. Nhân hiệu quốc tế

**Kế hoạch và phát triển sản phẩm-
Product planning and development**

- Sản phẩm mới- New products
- Thay đổi sản phẩm hiện có- Changes in existing products
- Công dụng mới của sản phẩm hiện có- New uses for existing products
- Loại bỏ sản phẩm- Product elimination

Tiêu chuẩn hoá và thích nghi hoá sản phẩm

- Tiêu chuẩn hoá
- Thích nghi hoá

Đóng gói bao bì- Yêu cầu VIEW

- Visibility
- Informative
- Emotional impact
- Workability

Nhãn hiệu quốc tế- Chú ý

- Màu sắc
- Biểu tượng
- Ngôn ngữ
- Yêu cầu của chính phủ
- Lợi ích của công ty (quảng cáo, truyền thông)

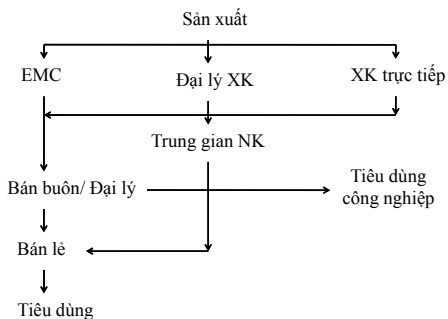
Nhãn hiệu quốc tế- Yêu cầu

- Gợi ý lợi ích của sản phẩm
- Gợi lên chất lượng sản phẩm
- Dễ phát âm, dễ nhận dạng
- Dễ phân biệt
- Không được mang ý nghĩa nghèo nàn khi dịch sang ngôn ngữ khác

Các chiến lược định giá quốc tế

- Định giá trên cơ sở chi phí- Cost- plus pricing
- Định giá hiện hành- Going-rate pricing
- Định giá hớt váng- Skimming pricing
- Định giá trượt xuống theo đường cầu- Pricing of sliding down the demand curve
- Định giá thâm nhập- Penetration pricing
- Định giá ngăn chặn- Preemptive pricing
- Định giá tiêu diệt- Extinction pricing

Chiến lược phân phối sản phẩm quốc tế



Chiến lược xúc tiến quốc tế

- Chào hàng cá nhân
- Xúc tiến bán hàng
- Quảng bá
- Quảng cáo

Lập kế hoạch quảng cáo- 5M

- Xác định rõ mục tiêu (Mission)
- Xác định ngân sách (Money)
- Lựa chọn phương tiện (Media)
- Thông điệp (Messages)
- Đo lường và đánh giá tác động (Measurement)
