



BÀI 5

PHÂN TÍCH

VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Giảng viên: TS. Hà Sơn Tùng
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

- “Khoảng 5 năm về trước, chỉ riêng thương hiệu Trung Nguyên thôi mỗi năm đã đẩy tốc độ tăng trưởng của Trung Nguyên lên đến 30%. Nên chiếc “máy in tiền” thực sự của Đặng Lê Nguyên Vũ là mảng cà phê rang xay, chứ không phải là chuỗi cửa hàng hay mảng cà phê hòa tan”, một chuyên gia tư vấn chiến lược, từng tham gia công tác điều hành ở Trung Nguyên, cho biết.
- Tuy nhiên, đó có thể chỉ là câu chuyện của quá khứ. Hiện tại, cà phê chuỗi của Trung Nguyên đang bị cạnh tranh bởi các thương hiệu như Highlands, Coffee Bean hay Starbucks và cả Dunkin’ Donuts.
- Ở Việt Nam, thương hiệu cà phê rang xay (giới kinh doanh cà phê gọi là bán “cái”) không thể tách rời hệ thống quán (gọi là bán “nước”) nên nếu doanh số quán giảm thì cà phê rang xay cũng không tiêu thụ được. Không chỉ bị cạnh tranh từ các chuỗi cà phê lớn, lĩnh vực cà phê rang xay của Trung Nguyên còn bị thách thức bởi một trào lưu: sử dụng cà phê sạch, cà phê nguyên chất. Theo đó, nhiều quán cà phê từ quy mô lớn đến nhỏ, lẽ đang thay đổi hình thức kinh doanh theo mô hình cà phê rang xay tại chỗ nhằm thu hút khách. Trước đây, những quán kinh doanh kiểu này thường lấy cà phê của Trung Nguyên hoặc của doanh nghiệp khác về bán. Có thể thấy “chiếc máy in tiền” của ông Vũ đã bị tác động không nhỏ.



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

- Song song đó, người tiêu dùng cũng dễ dàng nhận thấy, trong những chiến dịch truyền thông gần đây của Trung Nguyên, thay vì nói nhiều đến “cà phê sáng tạo” (cà phê xay của Trung Nguyên) thì G7 (dòng sản phẩm cà phê hòa tan) lại được Trung Nguyên nhắc đến khá nhiều. Trung Nguyên vừa kỷ niệm 10 năm ra đời của dòng sản phẩm này.
- Mặc dù sinh sau đẻ muộn nhưng Trung Nguyên đã tạo ra được những dấu ấn riêng biệt, bằng cách khéo léo đặt G7 vào thế đối lập với Nescafe như là cuộc chiến của thương hiệu Việt với thương hiệu ngoại. G7 đã có được thị phần đáng kể.
- Tính đến năm 2011, Vinacafe, Nestlé và Trung Nguyên đã chiếm đến 82% thị trường bán lẻ cà phê hòa tan, theo công ty nghiên cứu Euromonitor. Vinacafe chiếm vị trí số một với khoảng 33%, Nestlé sát nút với 31% và Trung Nguyên 18%. Trong khi đó, theo cộng đồng khảo sát trực tuyến Vinaresearch (Công ty W&S), nhãn hiệu đang được sử dụng nhiều nhất là Trung Nguyên chiếm 26,3% thị trường; Vinacafe Biên Hòa, 22,8% và Nestlé, 21,7%.



TÌNH HUỐNG KHỞI ĐỘNG

- Dù vậy, cuộc chiến ở thị trường nội địa của thương hiệu G7 không hề đơn giản, nhất là khi phải đối đầu với một Nestlé hơn hẳn về công nghệ, marketing và tiềm lực tài chính. Và với Vinacafe, một thương hiệu lâu đời và dẫu như đang ngày càng trở nên lợi hại hơn khi về với Massan.

(Theo Nhịp Cầu Đầu Tư)



1. Trung Nguyên nên thay đổi chiến lược thế nào?
2. Căn cứ nào để Trung Nguyên đưa ra thay đổi chiến lược như vậy?



MỤC TIÊU

- Trình bày được các khái niệm, vai trò của phân tích chiến lược.
- Phân tích và vận dụng được các công cụ phân tích và lựa chọn chiến lược.





NỘI DUNG

- 1 Bản chất, vai trò của phân tích và lựa chọn chiến lược
- 2 Các mô hình phân tích chiến lược
- 3 Mô hình lựa chọn chiến lược – ma trận QSPM



1. BẢN CHẤT, VAI TRÒ CỦA PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

1.1. Bản chất

1.2. Vai trò

1.3. Quy trình phân tích và lựa chọn chiến lược



1.1. BẢN CHẤT



- Phân tích chiến lược là quá trình nghiên cứu môi trường kinh doanh mà ở đó doanh nghiệp đang hoạt động nhằm hình thành các chiến lược.
- Từ đó, nhà quản trị có nhiều phương án để có thể lựa chọn được chiến lược phù hợp nhất đặt trong mối quan hệ tương quan với yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.



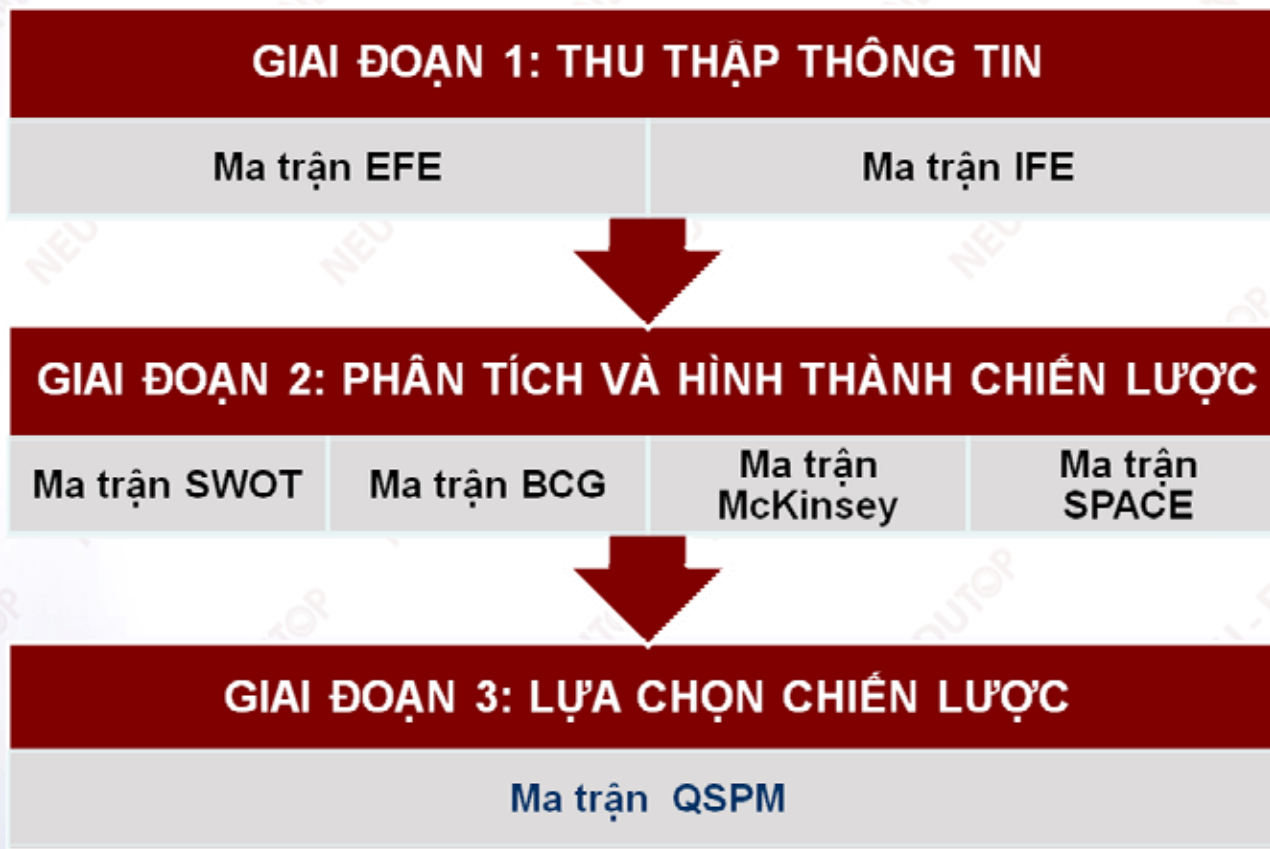
1.2. VAI TRÒ

- Giúp doanh nghiệp hình thành được các phương án chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, tuyên bố sứ mệnh, mục tiêu đã đề ra.
- Chiến lược được hình thành từ mô hình phân tích sẽ giúp doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hợp lý.
- Là cơ sở cho việc đánh giá và điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh.





1.3. QUY TRÌNH PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC





2. CÁC MÔ HÌNH PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

2.1. Ma trận phân tích điểm mạnh, yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT)

2.2. Ma trận phân tích danh mục vốn đầu tư (BCG)

2.3. Ma trận vị trí và đánh giá hoạt động (SPACE)

2.4. Ma trận McKinsey

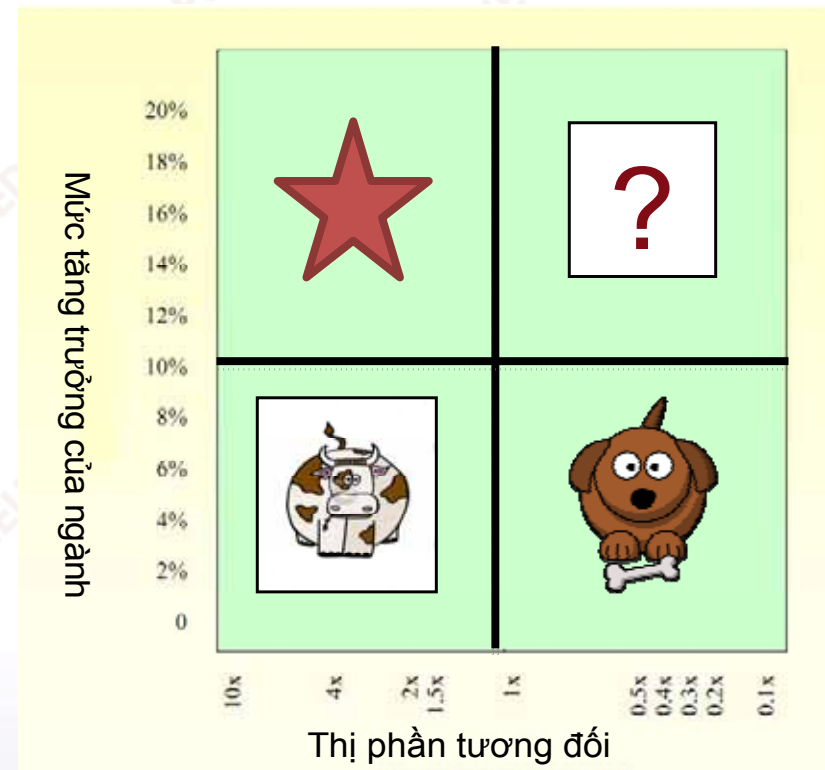
2.1. MA TRẬN PHÂN TÍCH ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU, CƠ HỘI, NGUY CƠ (SWOT)

- SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh:
 - Strengths (Điểm mạnh);
 - Weaknesses (Điểm yếu);
 - Opportunities (Cơ hội);
 - Threats (Nguy cơ).
- Đây là công cụ rất hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh.



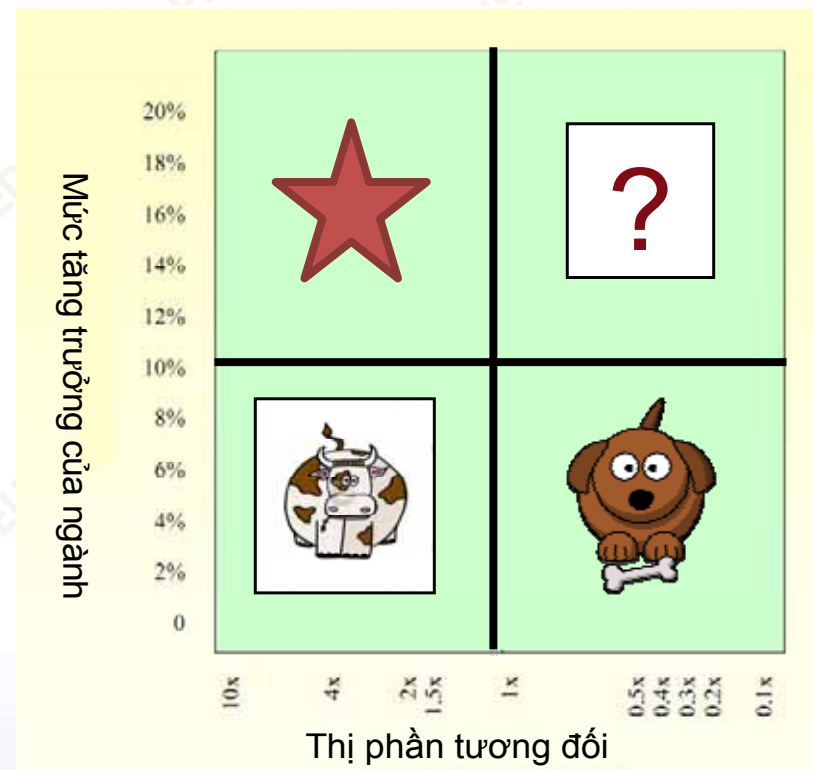
2.2. MA TRẬN PHÂN TÍCH DANH MỤC VỐN ĐẦU TƯ (BCG)

- Ma trận BCG do Bruce Henderson, người sáng lập ra công ty tư vấn Boston xây dựng vào năm 1968. Ma trận BCG nhằm định vị các đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit - SBU).
- Ma trận BCG gồm 2 trục. Trục hoành thể hiện thị phần tương đối. Thị phần tương đối được xác định bằng tỷ số giữa thị phần của SBU so với thị phần của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trong ngành mà SBU này đang tham gia kinh doanh (thường là SBU của doanh nghiệp dẫn đầu thị trường).



2.2. MA TRẬN PHÂN TÍCH DANH MỤC VỐN ĐẦU TƯ (BCG)

- Bước 1: Xác định các thông số của SBU trên 2 trục thị phần tương đối và tỷ lệ tăng trưởng của ngành.
- Bước 2: Định vị các SBU. Mỗi SBU được thể hiện bằng một vòng tròn với tâm là giao điểm của các thông số. Độ lớn của vòng tròn tỷ lệ với doanh thu mà SBU đạt được trong toàn bộ doanh thu nói chung.
- Bước 3: Dựa vào vị trí mỗi SBU trong từng ô để đưa ra các chiến lược đầu tư hợp lý.





2.3. MA TRẬN VỊ TRÍ VÀ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG (SPACE)

Ma trận SPACE (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix), là một công cụ khác giúp doanh nghiệp xác định được chiến lược phù hợp dựa trên 4 trục FS, IS, CA, ES.

FS (Financial Strength):

Sức mạnh tài chính bao gồm ROA, ROE, ROI, khả năng thanh toán, lưu chuyển tiền mặt, rủi ro...

IS (Industry Strength):

Sức mạnh của ngành kinh doanh bao gồm sự ổn định về tài chính, khả năng tăng trưởng, khả năng sử dụng nguồn lực, quy mô vốn...

CA (Competitive Advantage):

Lợi thế cạnh tranh bao gồm thị phần, chất lượng sản phẩm, lòng trung thành của khách hàng, công nghệ...

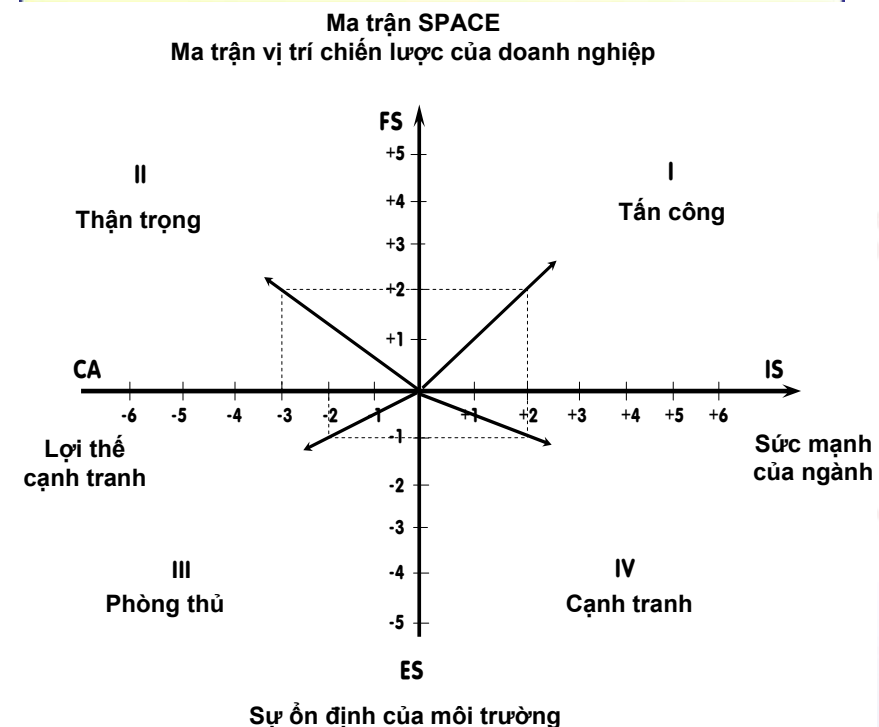
ES (Environment Stability):

Sự ổn định của môi trường kinh doanh bao gồm Tỷ lệ lạm phát, hàng rào gia nhập thị trường, sự thay đổi về công nghệ, co giãn của cầu theo giá, hàng rào rút lui...

2.3. MA TRẬN VỊ TRÍ VÀ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG (SPACE) (tiếp theo)

Để xây dựng ma trận SPACE, các bước thực hiện như sau:

- Bước 1: Chọn một tập hợp các biến cho 4 yếu tố FS, CA, ES, và IS.
- Bước 2: Ấn định các giá trị từ +1 (thấp nhất) đến +6 (cao nhất) cho các biến trên trục FS và IS. Ấn định các giá trị từ -1 (cao nhất) đến -6 (thấp nhất) cho các biến trên trục ES và CA. Việc ấn định giá trị trên trục FS và CA dựa trên việc so sánh doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh; với giá trị trên trục IS và ES dựa trên việc so sánh giữa các ngành với nhau.





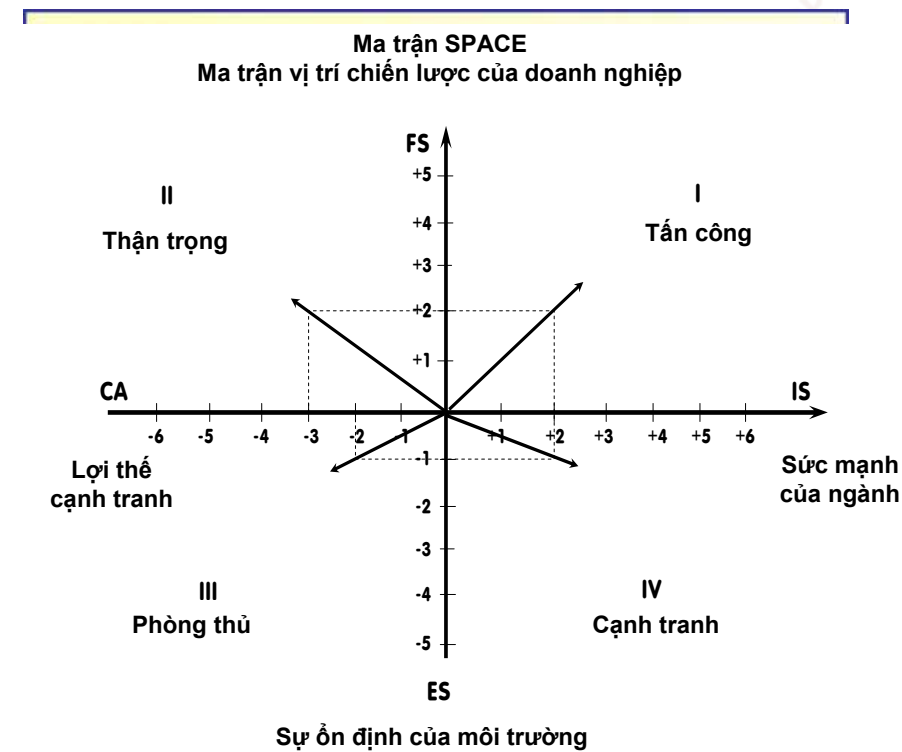
2.3. MA TRẬN VỊ TRÍ VÀ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG (SPACE) (tiếp theo)

- Bước 3: Tính điểm trung bình cho FS, CA, IS, và ES bằng việc cộng các giá trị đã được ấn định của các biến trên mỗi trục và chia trung bình cho số biến sử dụng.
- Bước 4: Xác định các điểm trung bình vừa tính trên mỗi trục.
- Bước 5: Cộng điểm trên 2 trục IS và CA để xác định 1 điểm cuối cùng trên trục hoành. Cộng điểm trên 2 trục FS và ES để xác định 1 điểm cuối cùng trên trục tung.
- Bước 6: Xác định giao điểm của 2 điểm trên trục tung và trục hoành. Vẽ vector có hướng từ điểm gốc của ma trận và xác định các chiến lược phù hợp với từng góc tọa độ.

2.3. MA TRẬN VỊ TRÍ VÀ ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG (SPACE) (tiếp theo)

Nếu vector rơi vào ô:

- **Tấn công:** thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, liên kết dọc về phía trước, liên kết dọc về phía sau, liên kết ngang, đa dạng hóa...
- **Thận trọng:** thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, đa dạng hóa đồng tâm.
- **Phòng thủ:** cắt giảm, thanh lý, đa dạng hóa đồng tâm.
- **Cạnh tranh:** liên kết dọc ngược chiều, dọc xuôi chiều, liên kết ngang, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm.





2.4. MA TRẬN MCKINSEY

- Ma trận McKinsey được công ty tư vấn McKinsey đưa ra và áp dụng thực nghiệm cho tập đoàn General Electric. Phương pháp này cũng nhằm định vị, phân tích danh mục kinh doanh của một công ty theo các SBU của công ty đó.
- Ma trận McKinsey được xác định dựa trên 2 tiêu chí: sức hấp dẫn của thị trường (quy mô thị trường, mức độ tăng trưởng ngành, độ co dãn của cầu theo giá...) và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp (sức mạnh thương hiệu, chất lượng, giá cả, dịch vụ, kênh phân phối, thị phần tương đối, khả năng tài chính...).

2.4. MA TRẬN MCKINSEY (tiếp theo)

- Bước 1: Định vị sự hấp dẫn của thị trường, ngành kinh doanh – Sử dụng kết quả từ ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài EFE:

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố thuộc mức độ hấp dẫn của ngành kinh doanh	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì yếu tố tương ứng càng quan trọng	Mức điểm 1-4 thể hiện mức độ hấp dẫn của các yếu tố	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = X

- Nếu tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là doanh nghiệp phản ứng yếu với môi trường bên ngoài;
- Nếu tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là doanh nghiệp phản ứng bình thường với môi trường bên ngoài;
- Nếu tổng số điểm từ 3.0 – 4 là doanh nghiệp phản ứng tốt với môi trường bên ngoài.

2.4. MA TRẬN MCKINSEY (tiếp theo)

- Bước 2: Định vị vị thế cạnh tranh của SBU - Sử dụng kết quả từ ma trận đánh giá yếu tố bên trong IFE.

Các yếu tố thuộc MTKD bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố thuộc vị thế cạnh tranh của SBU	Cho điểm từ 0 đến 1, điểm càng cao thì nhân tố tương ứng càng quan trọng	Mức điểm 1-4 thể hiện mức độ hấp dẫn của các yếu tố	$(4) = (2) \times (3)$
	Tổng = 1		Tổng = X

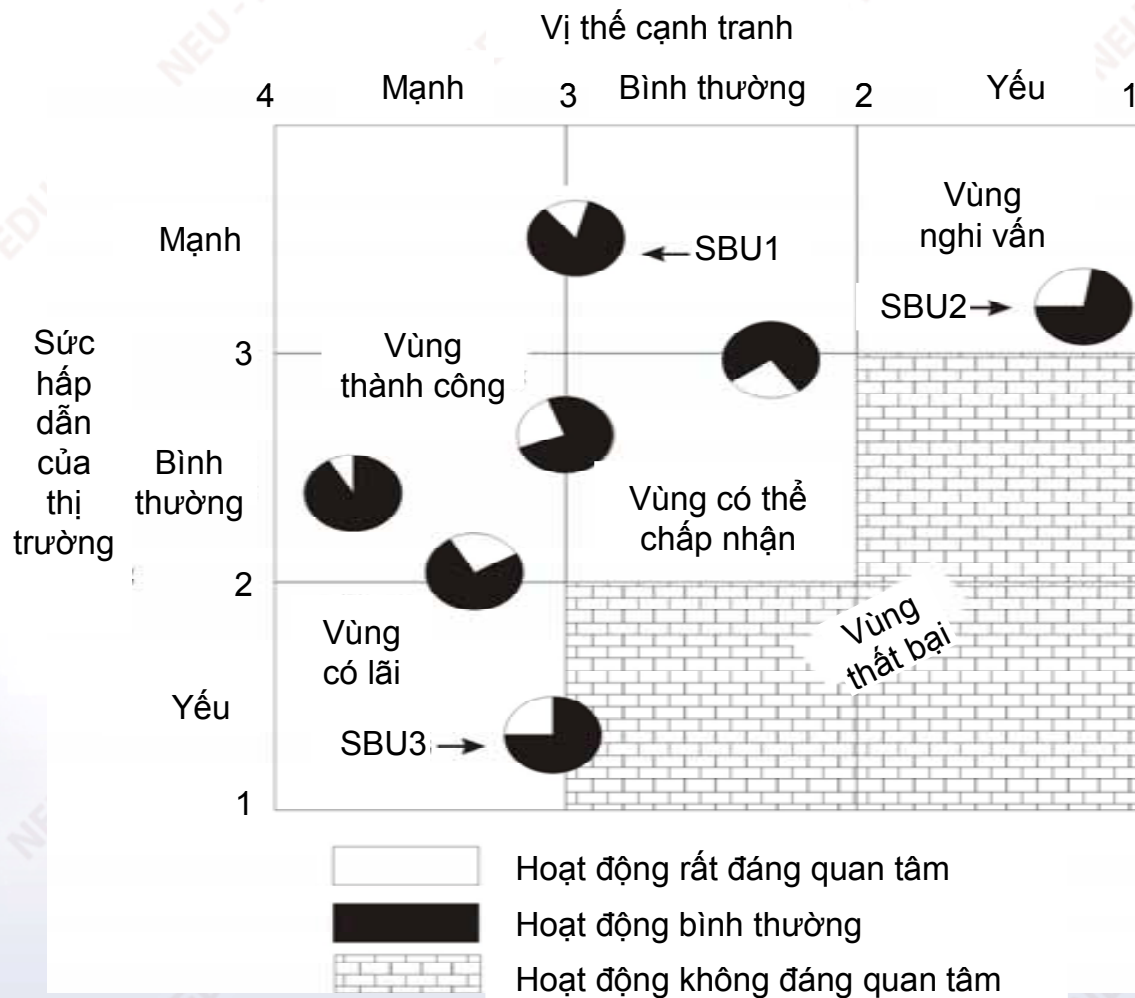
- Nếu tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là yếu về nội bộ;
- Nếu tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là bình thường;
- Nếu tổng số điểm từ 3.0 – 4.0 là mạnh về nội bộ.



2.4. MA TRẬN MCKINSEY (tiếp theo)

- Bước 3: Xác định giao điểm từ 2 điểm đã định vị ở bước 1 và bước 2. Giao điểm này là tâm của SBU. SBU được biểu hiện bằng 1 hình tròn. Độ lớn của vòng tròn phụ thuộc vào quy mô ngành, phần đen bên trong vòng tròn thể hiện thị phần của SBU.
 - Khu vực 1: Gồm 3 ô ở góc bên trái phía trên, các SBU nằm trên các ô này có cơ hội phát triển, công ty nên tập trung nguồn lực vào các SBU này.
 - Khu vực 2: Gồm 3 ô nằm ở trên đường chéo từ góc dưới bên trái lên góc bên phải phía trên, các SBU cần cẩn thận khi ra quyết định đầu tư để tăng trưởng, thu hẹp, hoặc rút lui khỏi ngành.
 - Khu vực 3: Gồm 3 ô nằm ở góc bên phải phía dưới, các SBU này yếu về vị thế cạnh tranh và ngành kinh doanh không hấp dẫn nên tập trung cho chiến lược thu hoạch và loại bỏ.

2.4. MA TRẬN MCKINSEY (tiếp theo)





3. MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC – MA TRẬN QSPM

Là công cụ hữu ích cho phép đánh giá khách quan thứ tự ưu tiên trong thực hiện chiến lược.

CÁC YẾU TỐ CHÍNH	Mức độ quan trọng	CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ LỰA CHỌN			Cơ sở đánh giá điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3	
Các yếu tố bên trong					
Các yếu tố bên ngoài					
Tổng điểm					



3. MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC – MA TRẬN QSPM

- Bước 1: Liệt kê các cơ hội/đe dọa từ bên ngoài và các điểm mạnh/điểm yếu từ bên trong của doanh nghiệp. Các thông tin này có thể lấy từ ma trận EFE và IFE.
- Bước 2: Cho điểm mức độ quan trọng của từng yếu tố bên trong, bên ngoài
 - Các yếu tố bên trong được đánh giá với mức điểm như sau:
 - 1 là yếu tố đó trong doanh nghiệp **rất yếu**;
 - 2 là yếu tố đó trong doanh nghiệp **yếu**;
 - 3 là yếu tố đó trong doanh nghiệp **mạnh**;
 - 4 là yếu tố đó trong doanh nghiệp **rất mạnh**.
 - Các yếu tố bên ngoài được đánh giá với mức điểm như sau:
 - 1 là doanh nghiệp phản ứng **rất yếu** với yếu tố đó;
 - 2 là doanh nghiệp phản ứng **yếu** với yếu tố đó;
 - 3 là doanh nghiệp phản ứng **mạnh** với yếu tố đó;
 - 4 là doanh nghiệp phản ứng **rất mạnh** với yếu tố đó.



3. MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC – MA TRẬN QSPM

- Bước 3: Liệt kê các chiến lược doanh nghiệp đã hình thành trong giai đoạn phân tích chiến lược. Các chiến lược này cũng có thể được xem xét theo nhóm.
- Bước 4: Xác định điểm hấp dẫn đối với từng chiến lược (hoặc từng nhóm chiến lược). Căn cứ xác định điểm hấp dẫn dựa trên ý kiến chủ quan của người đánh giá sau khi phân tích bên trong, bên ngoài doanh nghiệp. Số điểm hấp dẫn như sau:
 - 1 là chiến lược đó **không hấp dẫn**;
 - 2 là chiến lược đó **ít hấp dẫn**;
 - 3 là chiến lược đó **khá hấp dẫn**;
 - 4 là chiến lược đó **rất hấp dẫn**.
- Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn theo hàng bằng cách nhân điểm mức độ quan trọng của các yếu tố (ở bước 2) với số điểm hấp dẫn của các chiến lược (ở bước 4).
- Bước 6: Tính tổng điểm hấp dẫn theo cột. Điểm càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn. Hay nói cách khác chiến lược đó nên được ưu tiên thực hiện.



GIẢI QUYẾT TÌNH HUỐNG

1. Trung Nguyên nên thay đổi chiến lược thế nào?
2. Căn cứ nào để Trung Nguyên đưa ra thay đổi chiến lược như vậy?

Trả lời

- Trong quá trình kinh doanh, Trung Nguyên cần thay đổi chiến lược để phù hợp với sự thay đổi chung của môi trường bên trong và bên ngoài.
- Công ty có thể sử dụng một số ma trận để hình thành và lựa chọn chiến lược như ma trận SWOT, ma trận SPACE, hay ma trận QSPM...



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 1

Sự kết hợp nào sau đây không nằm trong ma trận SWOT.

- A. SO
- B. ST.
- C. SW
- D. OW

Trả lời

- Đáp án đúng là: C. SW
- Mục 5.2.1.2. Phải kết hợp giữa 1 yếu tố bên trong và 1 yếu tố bên ngoài.



CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM 2

SBU ở Ô “bò sữa” trong ma trận BCG có đặc điểm sau:

- A. Thị phần tương đối thấp, mức tăng trưởng trong ngành thấp.
- B. Thị phần tương đối cao nhưng tốc độ tăng trưởng của ngành đã giảm dần.
- C. Thị phần tương đối cao, tỷ lệ tăng trưởng của ngành cao.
- D. Tỷ lệ tăng trưởng của ngành cao nhưng thị phần tương đối thấp.

Trả lời

- Đáp án đúng là B. Thị phần tương đối cao nhưng tốc độ tăng trưởng của ngành đã giảm dần.
- Theo định nghĩa của ma trận BCG.



TÓM LƯỢC CUỐI BÀI

- Có nhiều công cụ có thể lựa chọn để thực hiện việc này. Mỗi công cụ đều có ưu, nhược điểm riêng và được sử dụng trong những hoàn cảnh thích hợp.
- Có thể sử dụng riêng biệt từng công cụ hoặc kết hợp các công cụ hình thành chiến lược một cách linh hoạt để tạo ra hiệu quả cao nhất.