

Thành viên nhóm:

1. Dương Đình Viêt
2. Trần Thị Thúy

## **ĐỀ BÀI:**

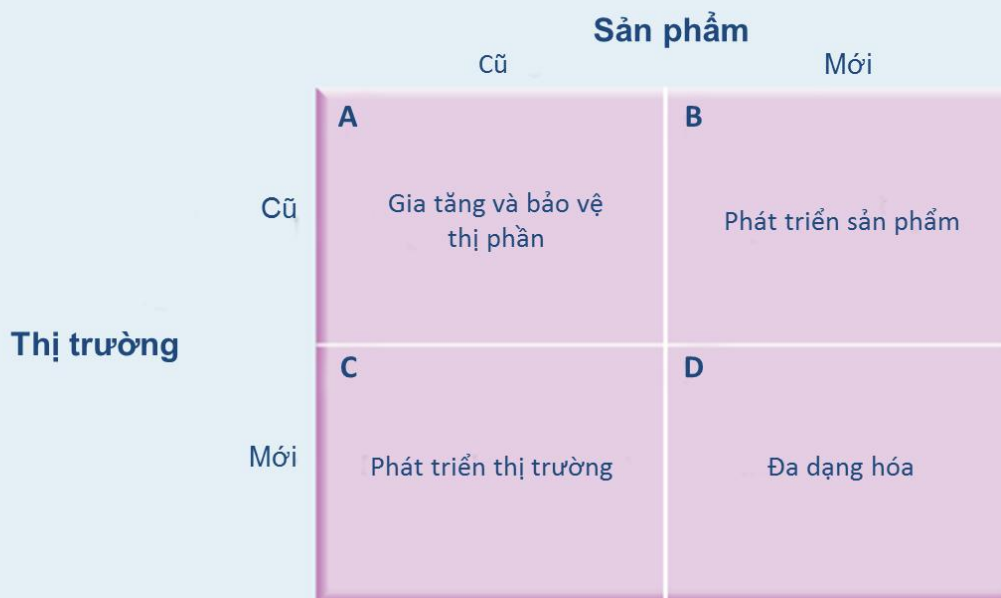
**Sưu tầm một số mô hình phân tích chiến lược cấp tổ chức và lấy ví dụ minh họa.**

### **1. GIỚI THIỆU VỀ MA TRẬN ANSOFF**

Ma trận Ansoff được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1957, một công cụ đơn giản nhưng hiệu quả giúp cho các nhà Marketing và chủ doanh nghiệp hoạch định chiến lược phát triển.

Ma trận tăng trưởng sản phẩm/thị trường Ansoff đưa ra một cách thức đơn giản tạo ra bốn lựa chọn định hướng cơ bản khi xây dựng chiến lược (Hình 1). Một công ty điển hình xuất phát từ hộp A, hộp bên trên tay trái, với các sản phẩm hiện tại và thị trường hiện tại.

Theo ma trận Ansoff, một công ty cơ bản có sự lựa chọn giữa *vẫn tiếp tục hoạt động* trong phạm vi hiện tại (ở trong hộp A); chuyển sang phía tay phải mục *phát triển các sản phẩm mới* cho các thị trường hiện tại (hộp B); chuyển xuống dưới bằng việc *mang các sản phẩm hiện tại sang các thị trường mới* (hộp C); hoặc sử dụng bước cơ bản nhất là *đa dạng hóa*, cùng với các thị trường mới và sản phẩm mới (hộp D).

**Hình 1****Định hướng chiến lược (ma trận Ansoff)**

Source: Adapted from H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988, Chapter 6. (The Ansoff matrix was later developed – see reference 1.)

- **Gia tăng và bảo vệ thị phần( hộp A)**
- **Tăng thị phần – Market penetration**

Tăng thị phần thị trường là cách để công ty tăng thị phần ở các thị trường hiện tại với loạt sản phẩm hiện tại của công ty đó, đó là lựa chọn định hướng chiến lược rõ ràng nhất. Nó xây dựng dựa trên các khả năng chiến lược hiện tại và không yêu cầu công ty phải đi trình thám vào lãnh thổ mới. Phạm vi của công ty vẫn giữ nguyên như cũ. Hơn nữa thị phần lớn hơn ngụ ý quyền lực lớn hơn so với người mua và người bán (đề cập về 5 yếu tố cạnh tranh: người mua, người bán, sự gia nhập thị trường tiềm năng, những sản phẩm/dịch vụ thay thế, và sự đối đầu cạnh tranh), các nền kinh tế lớn hơn có quy mô và lợi ích đường cong kinh nghiệm.

Tuy nhiên, các công ty tìm kiếm thị phần lớn hơn có thể đối mặt với hai hạn chế:

*Sự đối đầu từ các đối thủ cạnh tranh.* Nói về 5 yếu tố, việc gia tăng thị phần chắc chắn làm tăng sự cạnh tranh ngành vì những đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường sẽ bảo vệ thị phần của họ. Sự cạnh tranh gia tăng có thể là chiến tranh giá cả hoặc các trận chiến marketing tốn kém chi phí, mà có thể mất nhiều tiền hơn là giá trị thực sự mà thị phần đạt được mang lại. Mỗi nguy hiểm của việc tạo ra sự cạnh tranh gay gắt sẽ càng lớn hơn ở các thị trường tăng trưởng thấp, bởi vì bất kỳ sự gia tăng về số lượng nào cũng bằng chi phí nhiều hơn của các đối thủ khác. Ở thị trường nào mà cạnh tranh là mối nguy hiểm,

các công ty tìm kiếm gia tăng thị phần cần có các khả năng chiến lược đưa ra một lợi thế cạnh tranh rõ ràng.

*Hạn chế pháp lý.* Việc gia tăng thị phần có thể làm phát sinh mối quan ngại từ các nhà làm luật cạnh tranh về quyền lực thị trường vượt quá mức. Hầu hết các nước đều có các nhà làm luật có quyền hạn chế các công ty có quyền lực mạnh hoặc ngăn chặn sự hợp nhất và mua bán có thể tạo ra những công ty có quyền lực quá mức đó.

### - **Bảo vệ thị phần - Consolidation**

Bảo vệ thị phần là khi các công ty chú trọng vào bảo vệ thị trường hiện tại với các sản phẩm hiện tại của họ. Chính thức, chiến lược này cùng hộp A của chiến lược gia tăng thị phần của ma trận Ansoff, nhưng nó không định hướng để tăng trưởng. Bảo vệ thị phần có thể có hai hình thức:

+ *Bảo vệ thị phần thị trường:* Khi đối mặt với các đối thủ cạnh tranh cứng đầu cũng đang quyết tâm để gia tăng thị phần của họ, các công ty cần phải làm việc vất vả và thường xuyên sáng tạo để bảo vệ thị phần của mình. Mặc dù thị phần hiếm khi tự thân nó chấm hết, quan trọng là nó phải đủ để duy trì doanh nghiệp trong dài hạn. Ví dụ, doanh thu cần phải đủ cao để bù đắp chi phí cố định cơ bản như chi phí R&D (Nghiên cứu và Phát triển). Để bảo vệ thị phần, các chiến lược đa dạng hóa để xây dựng lòng trung thành của khách hàng và các chi phí biến đổi phải hiệu quả thường xuyên.

+ *Thoái vốn:* Đặc biệt khi quy mô thị trường nhìn chung đang giảm, thường không tránh khỏi việc phải giảm quy mô kinh doanh thông qua việc đóng cửa nhà máy. Một phương án là bán một số hoạt động kinh doanh đó cho các doanh nghiệp khác. Đôi khi việc giảm quy mô có thể được xác định bởi nhu cầu của các cổ đông, chẳng hạn một doanh nhân muốn thu nhỏ công ty của anh ta bằng cách cho về hưu. Việc thoái vốn hoặc đóng cửa những mảng kinh doanh không quan trọng còn có thể khiến bán ngành kinh doanh chủ chốt cho một người mua tiềm năng một cách dễ dàng hơn.

### • **Phát triển sản phẩm – Product development(hộp B)**

Phát triển sản phẩm là khi các công ty đưa những sản phẩm (dịch vụ) mới hoặc những sản phẩm cải tiến vào những thị trường hiện tại. Nếu thành công nó sẽ tạo lợi thế cạnh tranh rất lớn cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc phát triển sản phẩm có thể là một hoạt động tốn kém và rủi ro cao với ít nhất hai lý do:

- *Khả năng tiếp xúc với công nghệ mới:* Phát triển sản phẩm điển hình liên quan đến làm chủ những công nghệ mới có thể xa lạ với công ty đó. Việc phát triển sản phẩm do đó điển hình cần những khoản đầu tư lớn và có rủi ro cao về thất bại dự án.
- *Rủi ro quản lý dự án.* Thậm chí trong phạm vi các thị trường tương đối quen thuộc, các dự án phát triển sản phẩm điển hình có rủi ro về chậm tiến độ và chi phí gia tăng vì sự phức tạp của dự án và thay đổi các thông số của dự án theo thời gian. Một trường hợp nổi tiếng gần đây là dự án hàng không Airbus A380 hai tầng trị giá 11 tỷ Euro (7.6 tỷ USD), bị chậm 2 năm vào giữa những năm 2000 vì các vấn đề hệ thống đường dây điện. Airbus đã cố gắng phát triển nhiều tàu bay mới trước kia, nhưng do

những đòi hỏi của mỗi khách hàng về cấp độ đặc thù cao, và sự không tương thích trong phần mềm thiết kế bởi máy tính, dẫn tới độ phức tạp hơn so với mức mà nhân sự quản lý dự án của công ty có thể xử lý được.

- **Phát triển thị trường – Market development( Hộp C)**

Nếu phát triển sản phẩm rủi ro và tốn kém, một chiến lược thay thế khác là phát triển thị trường. Phát triển thị trường là việc đưa các sản phẩm hiện tại vào thị trường mới. Một lần nữa, sự mở rộng phạm vi bị giới hạn. Tất nhiên, điển hình phát triển thị trường cũng có thể liên quan đến phát triển sản phẩm, nếu nói về ngành dịch vụ. Phát triển thị trường có thể có 3 dạng:

- *Các phân đoạn thị trường mới: phân thị trường ra thành các nhóm khách hàng khác nhau*
- *Những khách hàng tiêu thụ mới*
- *Khu vực địa lý mới.*

Ví dụ điển hình của dạng này là quốc tế hóa, nhưng sự gia nhập thị trường của một nhà bán lẻ nhỏ vào những thành phố mới cũng là một trường hợp.

Trong mọi trường hợp, cơ bản các chiến lược phát triển thị trường dựa trên sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các nhân tố thành công trọng yếu của thị trường mới.

Các chiến lược mà đơn giản chỉ dựa trên việc đưa các sản phẩm hoặc dịch vụ truyền thống vào thị trường mới chắc chắn sẽ thất bại. Hơn nữa, phát triển thị trường gặp phải những vấn đề tương tự như phát triển sản phẩm. Nói về các khả năng chiến lược, những nhà phát triển thị trường thường thiếu các kỹ năng marketing đúng và các loại sản phẩm để tiếp cận một thị trường với những khách hàng mới. Đứng ở khía cạnh quản lý, thách thức nằm ở chỗ điều phối giữa các phân đoạn thị trường, khách hàng và khu vực địa lý khác nhau, có thể có những nhu cầu khác nhau.

- **Đa dạng hóa – Diversification(hộp D ở hình 1).**

Đa dạng hóa là một chiến lược đem một công ty ra khỏi cả thị trường hiện tại và sản phẩm hiện tại. Theo nghĩa này, nó cơ bản gia tăng phạm vi công ty. Thực tế, sự đa dạng hóa không quá nhiều như ngụ ý ở các hộp đóng của ma trận Ansoff. Hộp D có xu hướng hàm ý sự phát triển sản phẩm và thị trường ngoài phạm vi năng lực hoặc chuỗi giá trị hiện tại của công ty, nhưng thực tế một chiến lược đa dạng hóa liên quan đến xây dựng mối liên kết với các thị trường hoặc sản phẩm hiện tại. Cũng vậy, việc gia tăng thị phần và phát triển sản phẩm bao gồm điều chỉnh sự đa dạng của sản phẩm hoặc thị trường. Đa dạng hóa là một chuyện về cấp độ.

Mặc dù vậy, ma trận Ansoff làm rõ rằng công ty càng chuyển dịch nhiều từ điểm xuất phát các sản phẩm và thị trường hiện tại, công ty đó càng phải học hỏi nhiều để có thể

thực hiện. Đa dạng hóa chỉ là một định hướng để phát triển công ty, và cần phải được xem xét bên cạnh các phương án khác.

## **2. VẬN DỤNG MÔ HÌNH ANSOFF PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CẤP TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VINAMILK VIỆT NAM.**

### **Giới thiệu chung về công ty cổ phần sữa Vinamilk Việt Nam.**

Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam được thành lập trên cơ sở quyết định số 155/2003QĐ-BCN ngày 01 tháng 10 năm 2003 của Bộ Công nghiệp về việc chuyển Doanh nghiệp Nhà nước Công ty Sữa Việt Nam thành Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam. Giấy Chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty số 4103001932 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP Hồ Chí Minh cấp ngày 20/11/2003. Trước ngày 1 tháng 12 năm 2003, công ty là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Công nghiệp.

- Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam
- Tên viết tắt: VINAMILK
- Trụ sở: 36 - 38 Ngô Đức Kế, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
- Văn phòng giao dịch: 184-186-188 Nguyễn Đình Chiểu, Quận 3, Tp Hồ Chí Minh
- Vốn Điều lệ của Công ty Sữa Việt Nam hiện nay: 1.590.000.000.000 VNĐ.

### **1.Thâm nhập thị trường (Market Penetration Consolidation)**

*Giới thiệu sản phẩm hiện có vào thị trường hiện hữu có nghĩa là thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh để giành lấy thị phần từ các đối thủ cạnh tranh.*

*Thế mạnh của công ty:*

Công ty có lợi thế về quy mô tạo ra từ thị phần lớn trong hầu hết các phân khúc sản phẩm sữa và từ sữa, với hơn 45% thị phần trong thị trường sữa nước, hơn 85% thị phần trong thị trường sữa chua ăn và sữa đặc, trong đó 2 ngành hàng chủ lực sữa nước và sữa chua ăn có mức tăng trưởng liên tục hơn 30% mỗi năm.

- Vinamilk là một thương hiệu nổi tiếng .
- Có khả năng định giá bán trên thị trường.
- Sở hữu thương hiệu mạnh,nổi tiếng, Vinamilk là thương hiệu dẫn đầu rõ rệt về mức độ tin dùng và yêu thích của người tiêu dùng Việt nam đối với sản phẩm dinh dưỡng
- Mạng lưới phân phối và bán hàng chủ động và rộng khắp cả nước cho phép các sản phẩm chủ lực của Vinamilk có mặt tại trên 141000 điểm bán lẻ lớn nhỏ trên toàn quốc trên 220 nhà phân phối,tại toàn bộ 63 tỉnh thành của cả nước. Sản phẩm mang thương hiệu Vinamilk cũng có mặt tại Mỹ, Canada, Pháp, Nga, Séc, Ba Lan, Đức, Trung Quốc, Trung Đông, châu Á, Lào, Campuchia...
- Có mối quan hệ đối tác chiến lược bền vững với các nhà cung cấp, đảm bảo được nguồn nguyên liệu ổn định, đáng tin cậy với giá cạnh tranh nhất trên thị trường. Là nhà thu mua sữa lớn nhất cả nước nên có khả năng mặc cả với người chăn nuôi.

- Năng lực nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng của thị trường.
- Hệ thống và quy trình quản lý chuyên nghiệp được vận hành bởi một đội ngũ các nhà quản lý có năng lực và kinh nghiệm được chứng minh thông qua kết quả hoạt động kinh doanh bền vững của công ty.
- Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm gồm 1.787 nhân viên bán hàng trên khắp cả nước. Thiết bị và công nghệ sản xuất hiện đại và tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế.

- *Phương thức thực hiện:*

- Mở rộng hệ thống phân phối rộng khắp 64 tỉnh (trong nước), 220 nhà phân phối với 125.000 điểm bán hàng trên khắp 64 tỉnh thành.
- Xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài như Úc, Campuchia, Iraq, Philippines và Mỹ.
- Sử dụng mô hình AIDA trong công tác thu hút và phát triển khách hàng.

AIDA (Attention, Interest, Desire và Action) là một trong những công thức quan trọng nhất của lý thuyết tiếp thị. Công thức này giúp tập trung vào quá trình biến một người không biết gì về sản phẩm hay dịch vụ của mình thành khách hàng. A: Attention (thu hút sự chú ý), I: Interest (gây dựng mối quan tâm), D: Desire (tạo sự ham muốn), A: Action (dẫn đến hành động Mua).

## **2. Sản phẩm mới và dịch vụ mới (New Products and Services)**

*Mở rộng sản phẩm và dịch vụ hiện có ra thị trường để thu hút thêm khách hàng, có nghĩa là khai phá thêm thị trường mới với những sản phẩm mới có nhiều tính năng hơn.*

Danh mục sản phẩm chủ lực của công ty: sữa đặc, sữa nước, sữa bột, sữa chua.

- Sữa đặc: chiếm 34% doanh thu. Sữa đặc là dòng sản phẩm chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu doanh thu trong nước của Vinamilk. Năm 2007, dòng sản phẩm này đạt tỷ lệ tăng trưởng 38% và chiếm 79% thị phần. mức tăng bình quân giai đoạn 2004-2007 là 22,7%.
- Sữa tươi (hay sữa nước): chiếm 26% doanh thu. Năm 2007, sữa tươi đạt mức tăng trưởng 18%, chiếm 26% tổng doanh thu của công ty. Chiếm 35% thị phần, là sản phẩm có tính đa dạng cao với nhiều nhãn hiệu. bình quân giai đoạn 2004-2007, đạt tốc độ tăng trưởng 31%.
- Sữa bột và ngũ cốc ăn liền: chiếm 24% doanh thu (năm 2007). Vinamilk là một trong ba công ty dẫn đầu thị trường Việt Nam cùng với Abbott và Dutch Lady về doanh số sữa bột, trong đó Vinamilk chiếm 14% thị phần. doanh thu của sữa bột phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu.
- Sữa chua: chiếm 10% doanh thu, sữa chua uống chiếm 26% thị phần và sữa chua ăn chiếm 96% thị phần, năm 2007 dòng sản phẩm này đạt tốc độ tăng trưởng 10% so với năm 2006. Mức tăng trưởng bình quân giai đoạn 2004-2007 đạt 26,2%/năm.



Vinamilk đã phát triển thêm những dòng sản phẩm mới như :

- Sữa bột giảm cân.
- Nước trái cây pha sữa smoothie.
- Các loại, sữa tươi tiệt trùng các loại ( dâu, giàu canxi, có đường, socola...),.

### **3. Phát triển thị trường (Marketing Development)**

*Phát triển sản phẩm mới vào thị trường hiện hữu có nghĩa là bổ sung thêm sản phẩm mới vào danh mục sản phẩm hiện có để phục vụ cho thị trường hiện đang có.*

- Sữa đậu nành.
- Nước ép.
- Nước uống đóng chai.
- Trà các loại phô mai.
- Kem
- Café moment.
- Bia zorok liên Kết với SABMiller , ...

### **4. Đa dạng hóa (Diversification)**

*Phát triển sản phẩm mới để mở thị trường mới. Tức là đa dạng hoá hoạt động kinh doanh nhằm tạo ra nhiều cơ hội để doanh nghiệp phát triển kinh doanh, nhưng cũng hàm chứa nhiều rủi ro cho doanh nghiệp nhảy vào một lĩnh vực hoàn toàn mới.*

- Tiến hành các hoạt động:
  - Mở phòng khám đa khoa an khang Clinic.
  - Tham Gia bất động sản.
  - Đầu tư chứng khoán.
  - Kinh doanh vận tải hàng bằng ô tô, bốc xếp hàng hóa.
  - Sản xuất, mua bán sản phẩm nhựa.