

# Chương sáu: Xây dựng chiến lược để lựa chọn

## I. Quy trình hình thành một chiến lược tổng quát

### 1. Giai đoạn nhập vào

Chú ý ma trận các chương trước, nhà quản trị xác định tính chất chủ quan của mình, các phán đoán trực giác phải tốt.

Mỗi yếu tố bên trong, ngoài đều được xem xét một cách lợi hại, nếu nó tạo ra điểm mạnh, yếu, cơ hội, đe dọa thì đưa vào ma trận hai lần.

### 2. Giai đoạn kết hợp

**Kết hợp để hình thành chiến lược**

<b>Yếu tố quan trọng bên trong</b>	<b>Yếu tố quan trọng bên ngoài</b>	<b>Chiến lược tổng hợp</b>
Vốn luân chuyển thừa (điểm mạnh bên trong +)	Mức tăng trưởng cao của ngành (điểm mạnh bên ngoài =)	Mua một công ty trong ngành
Công xuất không đủ (điểm yếu bên trong +)	Sự rút khỏi ngành của một số đối thủ (cơ hội bên ngoài)	Thực hiện sự kết hợp theo chiều ngang bằng cách mua các phương tiện hoạt động của đối thủ.
Mạnh về hoạt động nghiên cứu phát triển (mạnh trong +)	Giảm số lượng những người trưởng thành còn trẻ (đe dọa bên ngoài=)	Phát triển sản phẩm mới cho những người trưởng thành đã lớn tuổi
Tinh thần làm việc đơn điệu của nhân viên (điểm yếu bên trong +)	Các hoạt động mạnh mẽ của nhóm áp lực (đe dọa bên ngoài =)	Phát triển phúc lợi mới cho nhân viên

Ma trận SWOT

- Chiến lược điểm mạnh cơ hội **SO**
- Chiến lược điểm mạnh yếu **WO**
- Chiến lược điểm mạnh nguy cơ **ST**
- Chiến lược điểm yếu nguy cơ **WT**

**SO:** sử dụng điểm mạnh bên trong của công ty, tận dụng những cơ hội bên ngoài.

Đối phó với điểm yếu thì cố gắng vượt qua và trở thành điểm mạnh.

Bị đe dọa quan trọng thì tránh và tập trung cơ hội.

**WO:** Cải thiện điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng cơ hội bên ngoài. Xem xét điểm yếu ngăn cản khai thác cơ hội bên ngoài

**ST:** Sử dụng điểm mạnh để tránh đe dọa, tổ chức hùng mạnh luôn bị đe dọa từ bên ngoài.

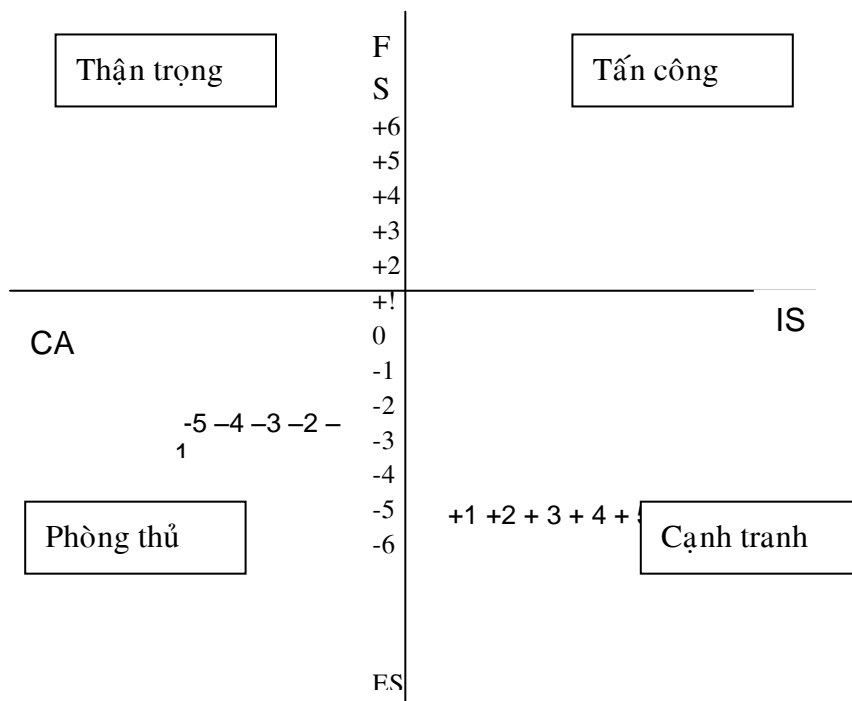
**WT:** Phòng thủ nhằm tránh, giảm đi điểm yếu bên trong, đe dọa từ bên ngoài. Đây là tình trạng tồi, khó vượt qua.

### **Ma trận SWOT**

Luôn để trống	O: những cơ hội 1. 2. 3. ...liệt kê	T: những nguy cơ 1. 2. 3. ...liệt kê
S: những điểm mạnh 1. 2. 3. ...liệt kê	Các chiến lược SO 1. sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội 2. 3. ...liệt kê	Các chiến lược ST 1. 2. vượt qua bất trace bằng tận dụng điểm mạnh 3. ...liệt kê
W: những điểm yếu 1. 2. 3. ...liệt kê	Các chiến lược WO 1. 2. hạn chế mặt yếu để lợi dụng cơ hội 3. ...liệt kê	Các chiến lược WT 1. 2. tối thiểu hoá điểm yếu và tránh đe dọa 3. ...liệt kê

Từ ma trận này có thể đưa ra nhiều phương án chiến lược

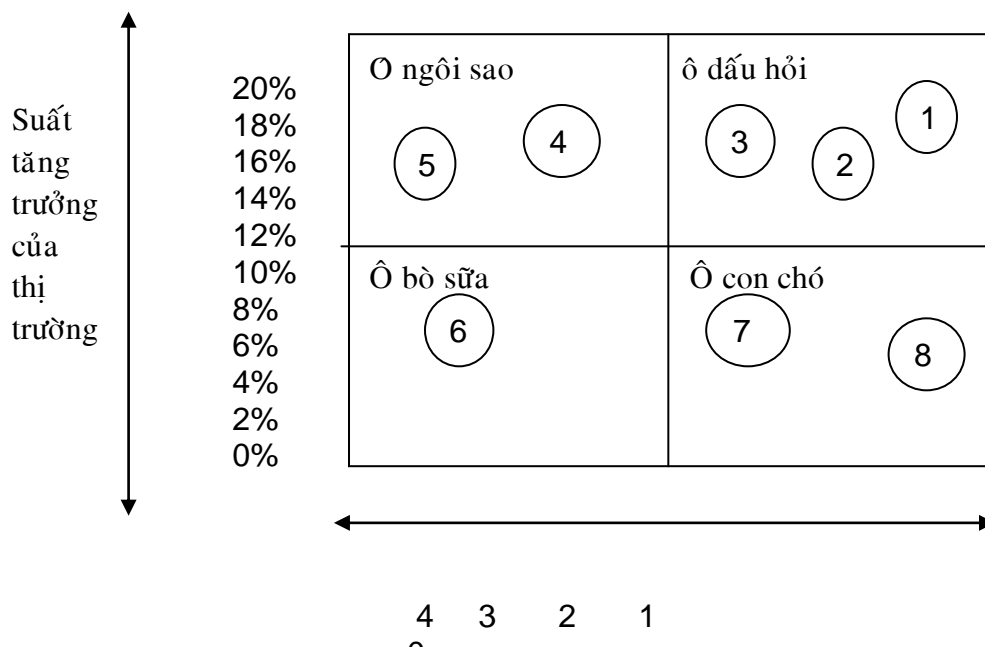
## Ma trận vòng trí chiến lược vào năm giàu hoạt năng



- Chọn một nhóm các biến số cho sức mạnh tài chính FS. Lợi thế cạnh tranh CA. sự ổn định môi trường ES. Và sức mạnh của ngành IS.
- Ấn định các giá trị xấu nhất +1 đến tốt nhất +6 cho mỗi biến thuộc FS và IS. Ấn định -1 tốt nhất cho đến -6 xấu nhất cho mỗi biến thuộc khía cạnh ES và CA.
- Tính số điểm trung bình cho FS, IS, ES, CA bằng cách cộng các giá trị đã ứng định cho những biến số của mỗi khía cạnh chia chúng cho số biến thuộc khía cạnh tương ứng
- Đánh giá số điểm trung bình của FS, IS, ES, CA trên trục thích hợp của SPACE
- Cộng hai số điểm trên trục X và đánh dấu điểm kết quả trên X. Trục Y tương tự. Đánh dấu giao điểm của hai điểm mới trên trục XY này.
- Vẽ vectơ có hướng từ điểm gốc của ma trận qua giao điểm mới. Nó biểu thị chiến lược.

( Như vẽ đồ thị, chọn điểm chung rồi vẽ vectơ từ gốc tọa độ đi ra điểm chung đó)

### Ma trận BCG (boston consulting group)



## Phân phân chia thị trường tương đối (RMS)

Ví dụ này:

- • Có 8 đơn vị kinh doanh (SBU)
  - • Mỗi đơn vị là một vòng tròn, lớn nhỏ tùy vào tổng doanh số bán ra (VD Toshiba có điện lạnh, điện tử, máy tính...)
  - • Đánh giảm dần từ trái qua trên trục (RMS)
  - • Các ô trên dấu chấm hỏi, thường mới thành lập kinh doanh có thị trường cao nhưng chưa có doanh số. Có đầu tư hay không để tăng doanh số nên là ô (?)
  - • Từ dấu chấm hỏi nếu đầu tư thì chuyển sang ngôi sao. Các vòng 4, 5 ở ngôi sao, trong thị trường cạnh tranh lớn, mặc dù có thị phần và suất tăng trưởng cao. Công ty vẫn phải đầu tư. Vị trí này giữ một thời gian sau đó giảm dần chuyển xuống ô con bò để ra tiền
  - • Các SBU này là nguồn cung cấp tài chính cho công ty, không giữ vị trí thì có thể chuyển xuống ô con chó
  - • Ít khả năng sinh lợi, gây rắc rối cho công ty, nếu theo chu kỳ sống sản phẩm nay có thể thị trường tăng với điều kiện cao cấp hơn, mới mẫu mã nhưng vốn đầu tư lớn, khó khăn.
- Thị phần mạnh – tăng trưởng yếu
- • Duy trì càng lâu càng tốt, có thể phản công đối thủ
  - • Chống đỡ đối phương công kích cao, phòng thủ hai bên sườn
  - • Dùng phạm trù chiến lược phòng thủ, linh động
- Thị phần mạnh – tăng trưởng mạnh
- • Trường hợp ngôi sao
  - • Theo quân sự thì địa thế trống trải, lực lượng tấn công lưu động mạnh, tấn theo kiểu Napoleon gồm trực diện, quyết định
  - • Nếu ta mạnh, hay yếu thì cũng đánh nhanh, dồn dập.
- Thị phần yếu – tăng trưởng mạnh
- • Trực diện không áp dụng ở đây
  - • Tấn công phải phân tích chi tiết, tính toán rủi ro. Những đội tiên phong huy động đến chuẩn bị ở mũi nhọn chiến trường, với hành quân nặng nề

- • SP kỹ thuật cao bán phân đoạn nhỏ của thị trường, xâm nhập thị trường đầu tiên, tạo bầu tấn công trong tương lai, dùng yếu tố bất ngờ, tích lũy lực lượng, tự do hành động phải phối hợp chắc chắn.
- Thị phần yếu – tăng trưởng yếu
  - • Mục tiêu phải giới hạn bớt
  - • Dùng chiến dịch du kích, chiến lược gián tiếp phải thành công. Ở lại thị trường lâu thì đa dạng hoá sản phẩm, tìm chỗ kín an toàn để trú.
  - • Phải dự trù moat giải pháp rút lui, chiến lược bán cả hoạt động liên hệ.
- Thị phần yếu – tăng trưởng tiêu cực
  - • Bán các hoạt động liên hệ, rút khỏi thị trường thật lẹ
- Thị phần mạnh – tăng trưởng tiêu cực
  - • Phòng thủ cố định nếu không được thì rút lui
  - • Phòng thủ thì xem chi phí có không cao lắm?
  - • Duy trì thì phải chuyển sang tự do hành động, tấn công khi cần

Nhược điểm:

- • Chung chung không riêng biệt
- • Nếu sản phẩm mới thì cảm thấy mơ hồ
- • Bỏ yếu tố tăng trưởng thì ma trận không có nghĩa gì cả
- • Hai biến cố không nói lên bản chất

#### Kỹ thuật phân tích danh sách vốn đầu tư

- • Chiến lược dẫn đầu chi phí: giảm chi phí để giá thấp nhất, bán phá giá
- • Chiến lược chuyên biệt hoá: chất lượng cao độc đáo (NOKIA), giá cao hơn.
- • Chiến lược tập trung: tập trung vào từng thị trường, khách hàng, phân phối...
- • Chiến lược tập trung chi phí: khai thác những khác biệt về chi phí ở các phần thị trường
- • Chiến lược tập trung chuyên biệt hoá: nhấn mạnh vào nhu cầu người mua trong phần thị trường.

**Ma trận GE (do công ty General Electric)**

**Như ma trận cơ hội**

Bảng

Vị trí cạnh tranh				
		Mạnh	Trung bình	Yếu
Độ hấp dẫn của thị trường	Cao	Đầu tư để tăng trưởng	Chọn lọc đầu tư để tăng trưởng	Bảo vệ/tập trung lại. Đầu tư có chọn lọc
	Trung bình	Duy trì ưu thế	Mở rộng có chọn lọc	Mở rộng có chọn lọc hay bỏ
	Thấp	Thu hoạch, hạn chế	Thu hoạch toàn diện	Giảm đầu tư đến mức tối thiểu sự thua lỗ

Sự hấp dẫn thị trường:

- • Tỷ suất gia tăng – Quy mô khách hàng
- • Độ lớn thị trường – Thay đổi tùy theo mùa
- • Cường độ cạnh tranh – Phát triển kỹ thuật
- • Pháp lý – Chu kỳ sản xuất mới – Tập trung khách hàng

Vị trí các đối thủ cạnh tranh

- • Thị phần tương đối - Thị phần
- • Khả năng nghiên cứu phát triển – Phí tổn thương mại
- • Phẩm chất – Các loại sản phẩm
- • Vị trí sản phẩm trong chu kỳ đời sống
- • Phần trăm khả năng sử dụng – Cường độ tư bản

**Ma trận các yếu tố bên trong bên ngoài**

...

**Ma trận chiến lược chính**

Sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường			
Vị Trí Cạnh Tranh Yếu	<b>Góc tư II</b> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang <u>5. Loại bớt</u> 6. Thanh lý		<b>Góc tư I</b> 1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hoá tập trung
			<b>Góc tư IV</b> <u>1. Đa dạng hoá tập trung</u> 2. Đa dạng hoá theo chiều ngang 3. Đa dạng hoá liên kết 4. Liên doanh
	<b>Góc tư III</b> 1. Giảm bớt chi tiêu 2. Đa dạng hoá tập trung 3. Đa dạng hoá theo chiều ngang 3. Đa dạng hoá liên kết 4. Loại bớt		Vị trí cạnh Tranh mạnh

### Sự tăng trưởng chậm chạp

- Góc I vị trí chiến lược tốt, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại, không thay đổi đáng kể lợi thế cạnh tranh, có thừa nguồn lực, phải kết hợp chiều trước, sau. Tận dụng tốt cơ hội bên ngoài và mạo hiểm tốt.
- Góc II cần đánh giá cẩn thận hiện tại, đang tăng trưởng nhưng không cạnh tranh hiệu quả, giải pháp hiện thời không phù hợp, phải cải thiện. Chiến lược loại bớt hay thanh lý cũng xem xét.
- Góc III cạnh tranh trong ngành có tăng trưởng chậm, vị trí cạnh tranh yếu, cần thay đổi đáng kể và nhanh chóng để giảm thiểu rủi ro, giảm vốn, chi phí

tốn kém, có thể chuyển nguồn lực sang lĩnh vực khác. Nếu thất bại thì phải loại bỏ hoạt thanh lý.

- • Góc IV vị trí cạnh tranh mạnh nhưng ngành tăng trưởng thấp, đưa đa dạng hoá vào thì mới có tăng trưởng. Mức lưu thông tiền mặt cao, nhu cầu tăng trưởng bên trong bị hạn chế, thành công khi theo đuổi chiến lược đa dạng hoá tập trung

### 3. Giai đoạn quyết định

Tới đây chúng ta có chiến lược khả thi để lựa chọn, vấn đề là phải phân tích.

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

Bảng

	<b>Các chiến lược có thể lựa chọn</b>			
<b>Các yếu tố chính</b>	<b>Phân loại</b>	<b>Chiến lược 1</b>	<b>Chiến lược 2</b>	<b>Chiến lược 3</b>
<b>Các yếu tố bên trong</b> Quản trị Marketing Tài chính/ kế toán Sản xuất/ thực hiện Nghiên cứu phát triển Các hệ thống thông tin <b>Các yếu tố bên ngoài</b> Kinh tế Chính trị/pháp luật Chính phủ XH/văn hoá/dân số Kỹ thuật Cạnh tranh				

- • Các yếu tố bên trong: 1= yếu nhất, 2= ít yếu nhất, 3= ít mạnh nhất, 4= mạnh nhất
- • Các yếu tố bên ngoài:
  - - 1= hành động phản ứng của công ty nghèo nàn
  - - 2= hành động phản ứng của công ty trung bình
  - - 3= hành động phản ứng của công ty trên trung bình
  - - 4= hành động phản ứng của công ty rất tốt.
- • Liệt kê các yếu tố trong, ngoài. (từ ma trận EFE, IFE)
- • Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng (từ ma trận EFE, IFE)
- • Tập hợp các chiến lược thành nhóm
- • Xác định số điểm hấp dẫn
- • Tính tổng số điểm hấp dẫn (nhân số điểm trước với số điểm hấp dẫn)
- • Tính cộng số điểm hấp dẫn trong coat chiến lược.



Ưu điểm của ma trận là chiến lược được nghiên cứu liên tục đồng thời, không hạn chế số lượng, kết hợp các yếu tố bên trong ngoài phù hợp. Đánh giá phù hợp yếu tố then chốt, tính phù hợp cao cũng với các tổ chức lớn.

Nó phán đoán trên trực giác và kinh nghiệm, các ý kiến nảy sinh có thể khác nhau, chỉ tốt ngang với các thông tin quan trọng, phân tích dựa trên các thông tin đó.