



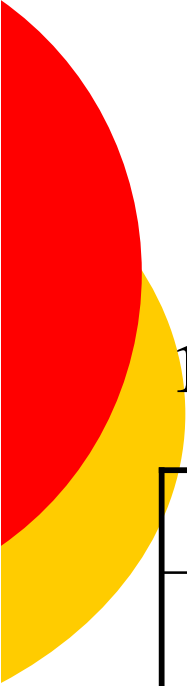
# **CHƯƠNG VI**

## **XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

---

### **MỤC TIÊU CHƯƠNG VI**

- ✓ **Nắm được qui trình để xây dựng chiến lược.**
- ✓ **Hiểu và biết cách sử dụng các công cụ ma trận.**
- ✓ **Biết cách lựa chọn chiến lược cho doanh nghiệp.**



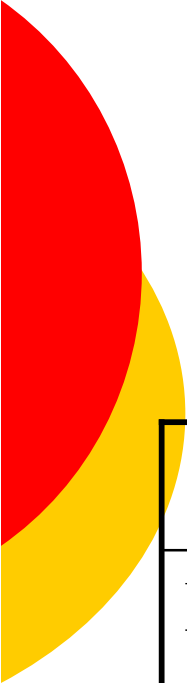
## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 1. Quy trình để xây dựng một chiến lược

| Giai đoạn        | Các công việc phải thực hiện                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chuẩn bị dữ liệu | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Phân tích môi trường bên ngoài, liệt kê các cơ hội và nguy cơ.</li><li>✓ Xây dựng ma trận EFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh.</li><li>✓ Phân tích môi trường nội bộ của công ty, liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu</li><li>✓ Xây dựng ma trận IFE.</li></ul> |



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

| Giai đoạn                       | Các công việc phải thực hiện                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Đưa ra các phương án chiến lược | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kết hợp dữ liệu để đưa ra các phương án chiến lược.</li><li>✓ Sử dụng các công cụ ma trận SWOT, BCG, SPACE, GE, IE... để kết hợp dữ liệu.</li></ul> |



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

| Giai đoạn           | Các công việc phải thực hiện                                                                                                                                                  |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lựa chọn chiến lược | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lựa chọn chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp.</li><li>✓ Sử dụng ma trận QSPM và các phương pháp phân tích khác để lựa chọn.</li></ul> |



# CHƯƠNG VI

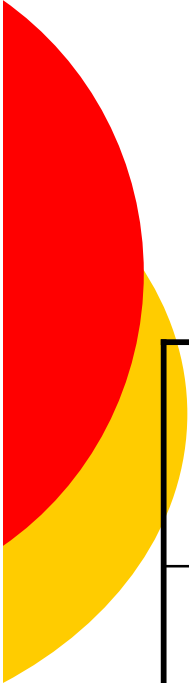
## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2. Các công cụ ma trận để đưa ra các chiến lược

#### 2.1. Ma trận SWOT

- ✓ Liệt kê các cơ hội (O), nguy cơ (T), điểm mạnh (S) và các điểm yếu (W) quan trọng vào các ô thích hợp của ma trận SWOT.
- ✓ Kết hợp điểm mạnh với cơ hội đưa ra các phương án chiến lược(SO), điểm yếu với cơ hội đưa ra các phương án chiến lược (WO ), điểm mạnh với đe dọa đưa ra các phương án chiến lược (SO), điểm yếu với đe dọa đưa ra các phương án chiến lược (WT ).



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

| SWOT                 | (O)<br>O1,O2,O3...                                     | (T)<br>T1,T2,T3...                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| (S)<br>S1, S2, S3... | (SO)<br>Sử dụng các điểm mạnh để khai thác các cơ hội. | ( ST)<br>Sử dụng các điểm mạnh để đối phó các nguy cơ. |
| (W)<br>W1, W2, W3... | (WO)<br>Hạn chế các điểm yếu để khai thác các cơ hội.  | ( WT)<br>Hạn chế các điểm yếu để đối phó các nguy cơ   |



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

|                                                              |                                                                              |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>SWOT</b>                                                  | <b>(O)</b><br><b>O1.</b> Phân khúc<br>dầu gội đầu Nam<br>lớn, ít có đối thủ. | <b>(T)</b><br><b>T1.</b> Phân khúc dầu<br>gội đầu Nữ có<br>nhiều đối thủ. |
| <b>(S)</b><br><b>S1.</b> Mạnh về khả<br>năng R&D             | <b>(SO)</b><br><b>S1O1.</b> Phát triển<br>dầu gội cho Nam.                   | <b>(ST)</b><br><b>S1T1.</b> Phát triển<br>dầu gội cho Nam.                |
| <b>(W)</b><br><b>W1.</b> Doanh thu<br>dầu gội đầu Nữ<br>giảm | <b>(WO)</b><br><b>W1O1.</b> Phát triển<br>dầu gội cho Nam.                   | <b>(WT)</b><br><b>W1T1.</b> Phát triển<br>dầu gội cho Nam.                |



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.2. Ma trận BCG :

- Trục hoành thể hiện thị phần tương đối của SBU ( RMS: Relative Market Share).
- Nếu SBU không đứng đầu ngành về doanh số
  - ✓  $RMS = \text{Doanh số của SBU} / \text{doanh số của đối thủ đứng đầu ngành}.$
- Nếu SBU đứng đầu ngành về doanh số
  - ✓  $RMS = \text{Doanh số của SBU} / \text{Doanh số của đối thủ đứng nhì ngành}.$





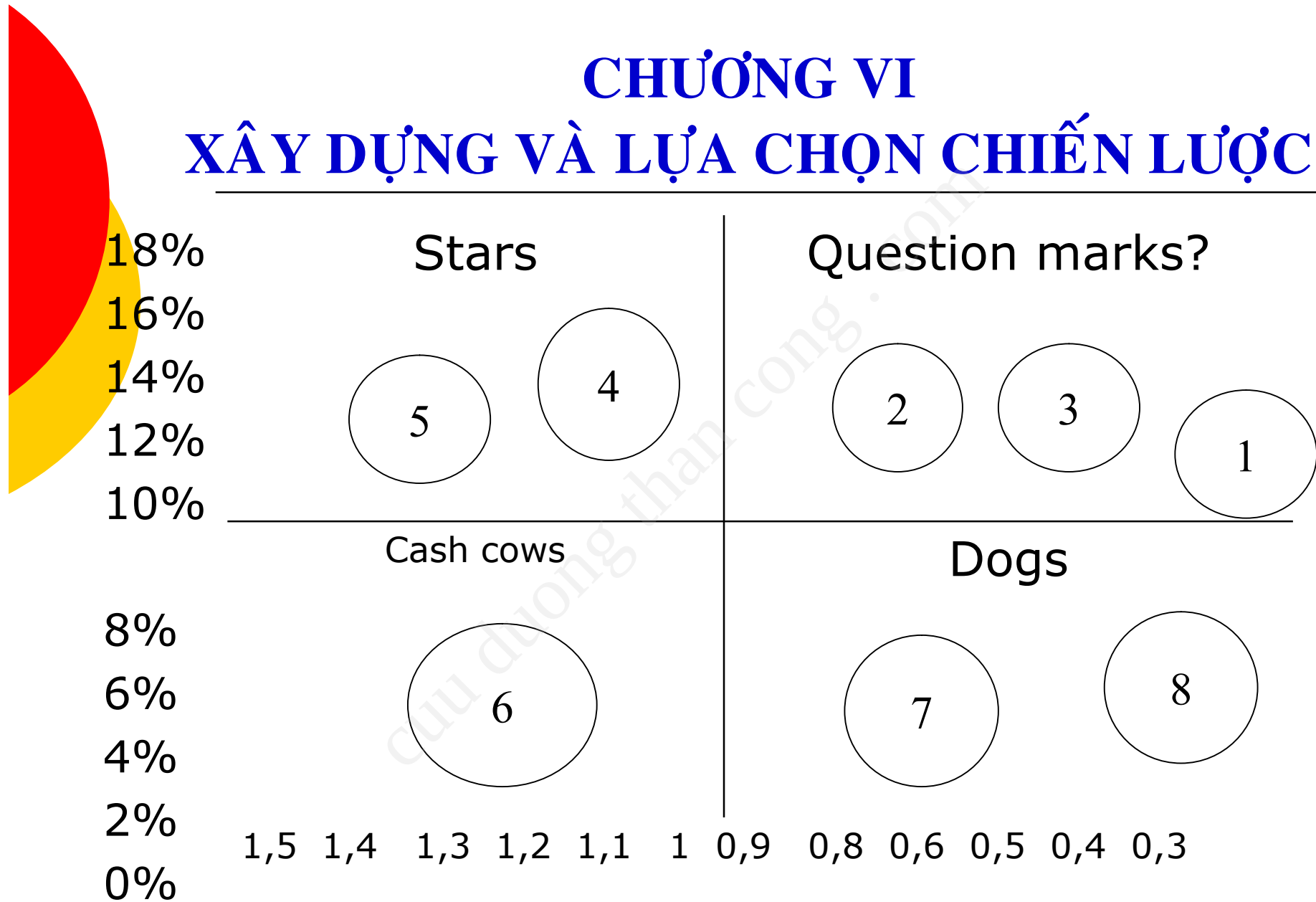
## CHƯƠNG VI

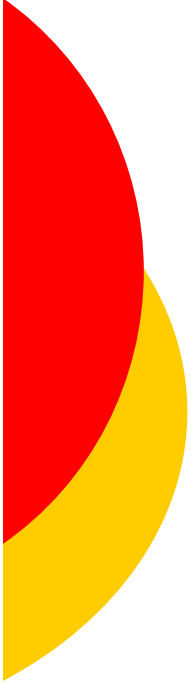
# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

- Trục tung thể hiện mức tăng trưởng hàng năm của ngành ( MGR : Market Growth Rate).
- $MGR = (\text{Doanh số ngành năm sau} - \text{Doanh số ngành năm trước}) / \text{Doanh số ngành năm trước}$ .
- Nếu SBU có MGR trên 10% được xem mức MGR cao.
- Biểu diễn SBU lên ma trận BCG bằng vòng tròn, tâm của vòng tròn là giao điểm giữa RMS và MGR.
- Độ lớn của vòng tròn thể hiện doanh số của SBU chiếm trong tổng doanh số của doanh nghiệp.

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC



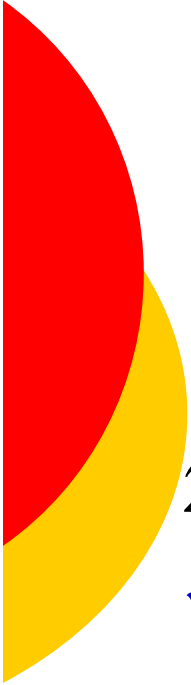


## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ **Question marks** : thận trọng khi đưa ra quyết định đầu tư cho SBU1, SBU2, SBU3.
- ✓ **Stars** : SBU4, SBU5 có sự cạnh tranh gay gắt nên công ty vẫn phải đầu tư vốn cao.
- ✓ **Cash Cows** : SBU (6) là nguồn cung cấp tài chính cho doanh nghiệp nên gọi là Cash Cows.
- ✓ **Dogs** : doanh nghiệp cần cân nhắc hoặc đầu tư hoặc gặt hái ngay hoặc giải thể các SBU7, SBU8.



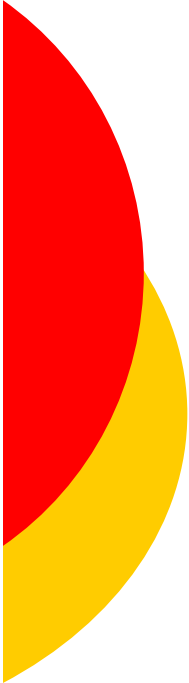
# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.3. Ma trận GE :

- ✓ Chiều dọc thể hiện sự hấp dẫn của ngành kinh doanh.
- ✓ Chiều ngang thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.
- ✓ Ma trận GE có 9 ô, mỗi ô có một chiến lược cụ thể.



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### Vị thế cạnh tranh

Sự  
hấp  
dẫn  
của  
ngành

|     |            | Cao                         | Trung bình                     | Thấp                    |
|-----|------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Cao | Cao        | Đầu tư để tăng trưởng       | Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng | Duy trì chọn lọc        |
|     | Trung bình | Đầu tư chọn lọc về sản phẩm | Duy trì tạo doanh thu          | Thu hoạch toàn diện     |
|     | Thấp       | Duy trì tạo doanh thu       | Thu hoạch toàn diện            | Giảm đầu tư hay loại bỏ |

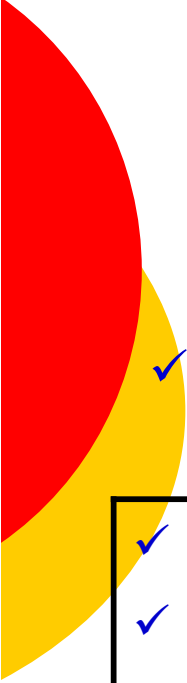


## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ **Khu vực 1** : gồm 3 ô ở góc trái phía trên, công ty nên tập trung đầu tư vào các SBU này.
- ✓ **Khu vực 2** : gồm 3 ô nằm trên đường chéo, cần cẩn thận khi quyết định đầu tư.
- ✓ **Khu vực 3** : gồm 3 ô nằm ở góc phải phía dưới, nên tập trung cho chiến lược thu hoạch và loại bỏ.



# CHƯƠNG VI

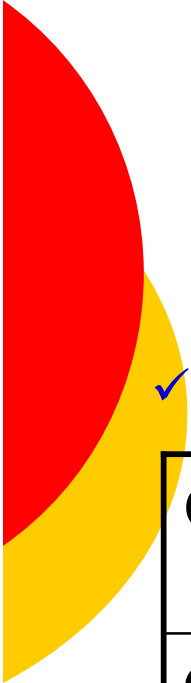
## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

✓ Chọn ra 5 -10 yếu tố phản ánh sự hấp dẫn của ngành.

- ✓ Số lượng đối thủ.
- ✓ Qui mô của đối thủ.
- ✓ Mức độ cạnh tranh.
- ✓ Qui mô thị trường
- ✓ Tính ổn định của nhu cầu
- ✓ Tăng trưởng thị trường
- ✓ Số lượng nhà cung cấp.
- ✓ Số lượng khách hàng.
- ✓ Yêu cầu về vốn.

- ✓ Yêu cầu về công nghệ.
- ✓ Số lượng sản phẩm thay thế
- ✓ Chính sách thuế và ưu đãi
- ✓ Chi phí của yếu tố đầu vào
- ✓ Mức tăng trưởng lợi nhuận
- ✓ Mức tăng trưởng doanh số
- ✓ Tỷ số lợi nhuận trên vốn
- ✓ Tỷ số lợi nhuận trên doanh số.



## CHƯƠNG VI

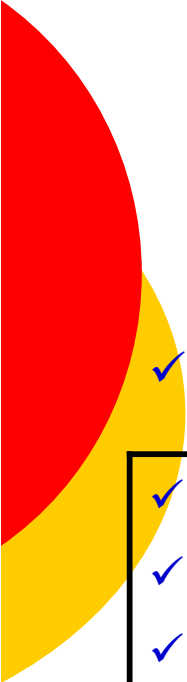
# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ Xây dựng ma trận sự hấp dẫn của ngành kinh doanh.

| Các yếu tố                  | Tầm quan trọng | Trọng số | Điểm số     |
|-----------------------------|----------------|----------|-------------|
| Qui mô thị trường           | 0,25           | 4        | 1,0         |
| Tăng trưởng thị trường      | 0,2            | 3        | 0,6         |
| Số lượng đối thủ cạnh tranh | 0,15           | 3        | 0,45        |
| Tỷ suất lợi nhuận bình quân | 0,25           | 5        | 1,25        |
| Yêu cầu về vốn              | 0,15           | 3        | 0,45        |
| <b>Tổng cộng</b>            | <b>1</b>       |          | <b>3,75</b> |





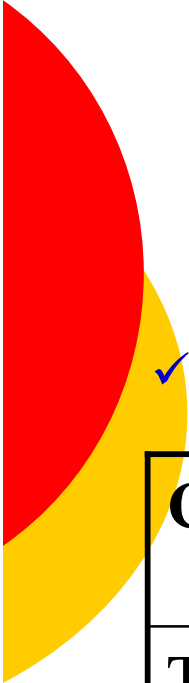
## CHƯƠNG VI

### XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ Chọn 5-10 yếu tố phản ánh vị thế cạnh tranh của SBU.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Qui mô sản xuất</li><li>✓ Công nghệ sản xuất.</li><li>✓ Công suất máy móc.</li><li>✓ Kinh nghiệm sản xuất</li><li>✓ Phát triển sản phẩm mới.</li><li>✓ Cải tiến chất lượng.</li><li>✓ Năng suất lao động.</li><li>✓ Trình độ lao động.</li><li>✓ Tinh thần làm việc</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Uy tín của công ty</li><li>✓ Uy tín nhãn hiệu.</li><li>✓ Thị phần.</li><li>✓ Sản phẩm, giá cả, phân phối,</li><li>✓ Khuyến mãi, quảng cáo.</li><li>✓ Chi phí hay giá thành đơn vị.</li><li>✓ Tỷ số lợi nhuận trên vốn.</li><li>✓ Tỷ số lợi nhuận trên doanh thu.</li><li>✓ Qui mô tài chính, điểm hòa vốn.</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- ✓ Xây dựng ma trận vị thế cạnh tranh của SBU.

| Các yếu tố                  | Tầm quan trọng | Trọng số | Điểm số     |
|-----------------------------|----------------|----------|-------------|
| Thị phần                    | 0,25           | 3        | 0, 75       |
| Chất lượng sản phẩm         | 0,2            | 2        | 0,4         |
| Khả năng phân phối sản phẩm | 0,15           | 3        | 0,45        |
| Uy tín của nhãn hiệu        | 0,25           | 2        | 0,5         |
| Giá thành đơn vị sản phẩm   | 0,15           | 3        | 0,45        |
| <b>Tổng cộng</b>            | <b>1</b>       |          | <b>2,55</b> |



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

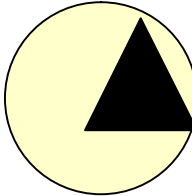
- ✓ Xác định vị trí SBU trên ma trận GE, mỗi SBU được biểu thị bằng một vòng tròn.
- ✓ Vòng tròn có tâm là giao điểm giữa sự hấp dẫn của ngành với vị thế cạnh tranh.
- ✓ Độ lớn của vòng tròn phụ thuộc vào qui mô của ngành kinh doanh.
- ✓ Phần tô đen trong vòng tròn là thị phần của SBU trong ngành kinh doanh.

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Vị thế cạnh tranh

Sự hấp  
dẫn của  
ngành

|      | 5 | 3,67                                                                                | 2,33 | 1 |
|------|---|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---|
| 5    |   |  |      |   |
| 3,67 |   |                                                                                     |      |   |
| 2,33 |   |                                                                                     |      |   |
| 1    |   |                                                                                     |      |   |



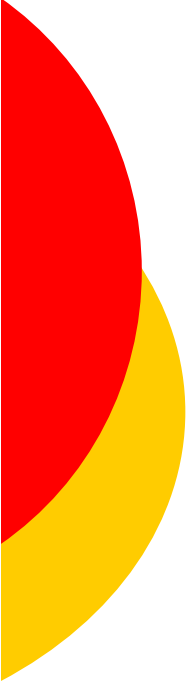
## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.4. Ma trận các yếu tố bên ngoài -bên trong (IE)

- Mỗi SBU phải thiết lập ma trận IFE và EFE riêng.
- Trục X thể hiện điểm ma trận IFE của SBU.
  - ✓ Nếu điểm từ 1,0 đến 1,99 là yếu.
  - ✓ Nếu điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình.
  - ✓ Nếu điểm từ 3,0 đến 4,0 là mạnh.

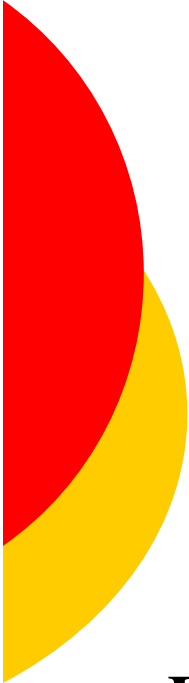


## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- Trục Y thể hiện điểm ma trận EFE của SBU.
  - ✓ Nếu điểm từ 1,0 đến 1,99 là thấp.
  - ✓ Nếu điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình.
  - ✓ Nếu điểm từ 3,0 đến 4,0 là cao.
- Mỗi SBU được biểu thị bằng 1 vòng tròn trên IE.
- Độ lớn vòng tròn phụ thuộc vào tỷ lệ doanh số của SBU so với doanh số của công ty.
- Độ lớn phần gạch chéo trong vòng tròn tùy thuộc tỷ lệ lợi nhuận của SBU so với lợi nhuận của công ty.



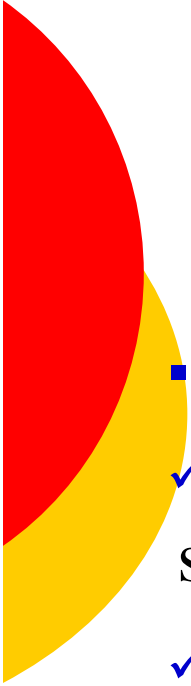
# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### Điểm ma trận IFE

|                           |                        | Mạnh<br>4,0 – 3,0 | Trung bình<br>2 ,99 – 2,0 | Yếu<br>1,99 – 1,0 |
|---------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Điểm<br>ma<br>trận<br>EFE | Cao<br>4,0-3,0         | I                 | II                        | III               |
|                           | Trung bình<br>2,99-2,0 | IV                | V                         | VI                |
|                           | Yếu<br>1,0-1,99        | VII               | VIII                      | IX                |



## CHƯƠNG VI

# XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

- Nếu SBU nằm ở ô I, II, IV : Phát triển và xây dựng.
  - ✓ Thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm.
  - ✓ Kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang.
- Nếu SBU nằm ở ô III, V, VII : Giữ gìn và duy trì.
  - ✓ Thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm.
- Nếu SBU nằm ở ô VI, VIII, IX : Thu hoạch hoặc loại bỏ.





# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 2.5. Ma trận chiến lược chính

- ✓ Trục tung thể hiện mức tăng trưởng của ngành.
- ✓ Trục hoành thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU.
- ✓ Ma trận được chia thành 4 ô vuông khác nhau.
- ✓ SBU nên áp dụng các chiến lược ưu tiên từ trên xuống.



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### Góc II

- Phát triển thị trường
- Thâm nhập thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Kết hợp theo chiều ngang
- Loại bớt
- Thanh lý

### Góc I

- Phát triển thị trường
- Thâm nhập thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Kết hợp về phía trước
- Kết hợp về phía sau
- Kết hợp theo chiều ngang
- Đa dạng hóa tập trung

### Góc III

- Giảm bớt chi tiêu
- Đa dạng hóa tập trung.
- Đa dạng hóa theo chiều ngang.
- Đa dạng hóa liên kết
- Loại bớt
- Thanh lý

### Góc IV

- Đa dạng hóa tập trung.
- Đa dạng hóa theo chiều ngang.
- Đa dạng hóa liên kết
- Liên doanh



# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

---

### 3. Dùng ma trận QSPM lựa chọn chiến lược :

- ✓ Lấy từ EFE 10 cơ hội và nguy cơ quan trọng.
- ✓ Lấy từ IFE 10 điểm mạnh và điểm yếu quan trọng.
- ✓ Xác định trọng số cho các yếu tố bên ngoài và bên trong.
- ✓ Đưa các phương án chiến lược vào ma trận QSPM.
- ✓ Xác định điểm hấp dẫn của chiến lược đối với mỗi yếu tố (1 không hấp dẫn, 2 ít hấp dẫn, 3 khá hấp dẫn, 4 hấp dẫn).
- ✓ Tính tổng điểm hấp dẫn cho từng phương án chiến lược.

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

| Các yếu tố                                                                                                                                                                                                                 | Trọng số | Các phương án chiến lược |     |                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|-----|----------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                            |          | Mua nhà cung cấp         |     | Sản xuất nguyên liệu |     |
|                                                                                                                                                                                                                            |          | AS                       | TAS | AS                   | TAS |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Các yếu tố bên trong</b></li> <li>✓ Chi phí nguyên liệu tăng.</li> <li>✓ Khả năng tài chính mạnh.</li> <li>✓ Năng lực đào tạo yếu.</li> <li>✓ Hoạt động R&amp;D yếu</li> </ul> | 1        | 4                        | 4   | 4                    | 4   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 4        | 4                        | 16  | 4                    | 16  |
|                                                                                                                                                                                                                            | 2        | 3                        | 6   | 2                    | 4   |
|                                                                                                                                                                                                                            | 2        | 3                        | 6   | 2                    | 4   |

# CHƯƠNG VI

## XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

| Các yếu tố                                                                                                                                                                                                                                                          | Trọng số | Các phương án chiến lược |     |                      |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------|-----|----------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |          | Mua nhà cung cấp         |     | Sản xuất nguyên liệu |     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |          | AS                       | TAS | AS                   | TAS |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Các yếu tố bên ngoài</b></li> <li>✓ Ngành NVL tăng trưởng nhanh.</li> <li>✓ Nhà cung cấp Alpha muốn bán công ty.</li> <li>✓ Chi phí nhập công nghệ lớn.</li> <li>✓ Các đối thủ mạnh về cung ứng nguyên liệu.</li> </ul> | 4        | 4                        | 16  | 4                    | 16  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3        | 4                        | 12  | 2                    | 6   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3        | 3                        | 9   | 2                    | 6   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2        | 3                        | 6   | 2                    | 4   |