

CHƯƠNG 6

KỸ THUẬT PHÂN TÍCH

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

(CHIẾN LƯỢC CÔNG TY)





I. PHÂN TÍCH SWOT

- S : STRENGTHS (ĐIỂM MẠNH)
- W : WEAKNESSES (ĐIỂM YẾU)
- O : OPPORTUNITIES (CƠ HỘI)
- T : THREATS (ĐE DỌA)

➔ Phân tích SWOT là phương pháp phân tích *tổng hợp* trên cơ sở phân tích các yếu tố chiến lược liên quan nhằm xây dựng các **kịch bản** chiến lược có thể có.



I. PHÂN TÍCH SWOT

Đặc điểm của phân tích SWOT

1. Dựa trên những **giả định**
2. Là phương pháp **định tính**
3. Kết quả là những **Kịch bản**

Những lưu ý khi phân tích

1. Kinh nghiệm và trải nghiệm của người phân tích
2. Độ tin cậy của dữ liệu ban đầu



I. PHÂN TÍCH SWOT

SWOT Analysis

		<i>External</i>	
		Opportunities	Threats
<i>Internal</i>	Strengths	How do you leverage your strengths to benefit from opportunities?	How do you use your strengths to minimize the impact of threats?
	Weaknesses	How do you ensure your weaknesses will not stop you from opportunities?	How will you fix weaknesses that can make threats have a real impact?



I. PHÂN TÍCH SWOT

SWOT	O 1 2 3	T 1 2 3
S 1 2	SO <i>Dùng điểm mạnh nào để khai thác cơ hội nào ?</i>	ST <i>Dùng điểm mạnh nào để cô lập & dập tắt đe dọa?</i>
W 1 2	WO <i>duy trì cơ hội bằng cách nào?</i>	WT <i>chấp nhận rủi ro, hạn chế thiệt hại</i>



I. PHÂN TÍCH SWOT

Các nhóm phương án

- 1. Phương án SO** : Khai thác cơ hội, phát huy điểm mạnh của doanh nghiệp
- 2. Phương án ST** : Kiểm soát và khống chế những đe dọa từ sức mạnh của mình
- 3. Phương án WO** : Bảo vệ và khai thác cơ hội trong những điều kiện khó khăn
- 4. Phương án WT** : Chấp nhận rủi ro và tối thiểu hóa thiệt hại



I. PHÂN TÍCH SWOT

Hình thành Kịch Bản

1. Các kịch bản được hình thành trên cơ sở sự phù hợp giữa các nhóm phương án
2. Các kịch bản cần mang tính liên kết giữa các nhóm phương án (SO,ST,WO,WT)
3. Có thể hình thành nhiều kịch bản khác nhau
4. Chọn lựa kịch bản trên cơ sở đánh giá tính khả thi, độ phù hợp với môi trường và với doanh nghiệp



I. PHÂN TÍCH SWOT

Công dụng chính của phân tích SWOT

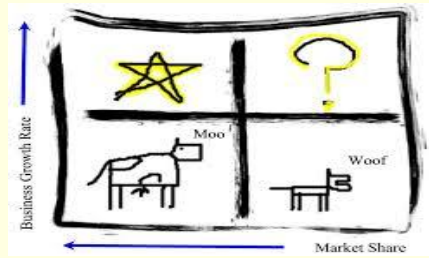
1. Liên kết các yếu tố hoạt động của doanh nghiệp để có cái nhìn **toàn cảnh** về cạnh tranh.
2. Cung cấp một công cụ mạnh mẽ cho các nhà quản trị **liên kết** nguồn lực với tính đặc thù của môi trường
3. Hình thành các phương án và kịch bản cho những **quyết định** chiến lược



I. PHÂN TÍCH SWOT

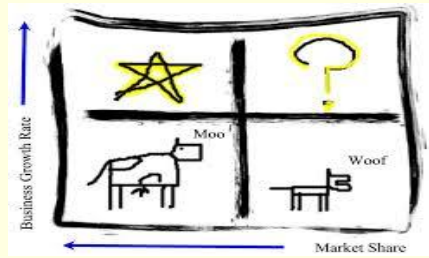
Ví dụ

II. PHÂN TÍCH BCG



- ❖ Do công ty tư vấn **B**oston **C**onsulting **G**roup xây dựng và phát triển trong thập niên 1970 (Nhà Tư vấn Bruce Henderson).
- ❖ Dựa trên yếu tố : **thị phần tương đối** của DN và **tốc độ tăng trưởng** thị trường. Mỗi yếu tố chia làm 2 mức **cao** và **thấp**.
- ❖ *Công dụng* : để tái cấu trúc thị trường, chọn lựa ngành hàng và điều chỉnh danh mục vốn đầu tư

II. PHÂN TÍCH BCG



Hai biến số của ma trận

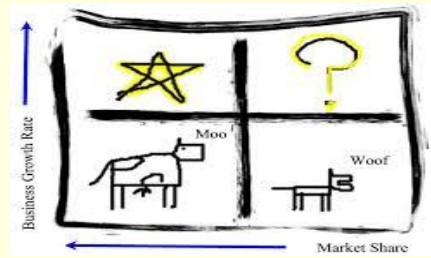
❖ **Thị phần tương đối (X)** : thể hiện sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp (so với các đối thủ) trên thị trường

➔ *Cách tính ?*

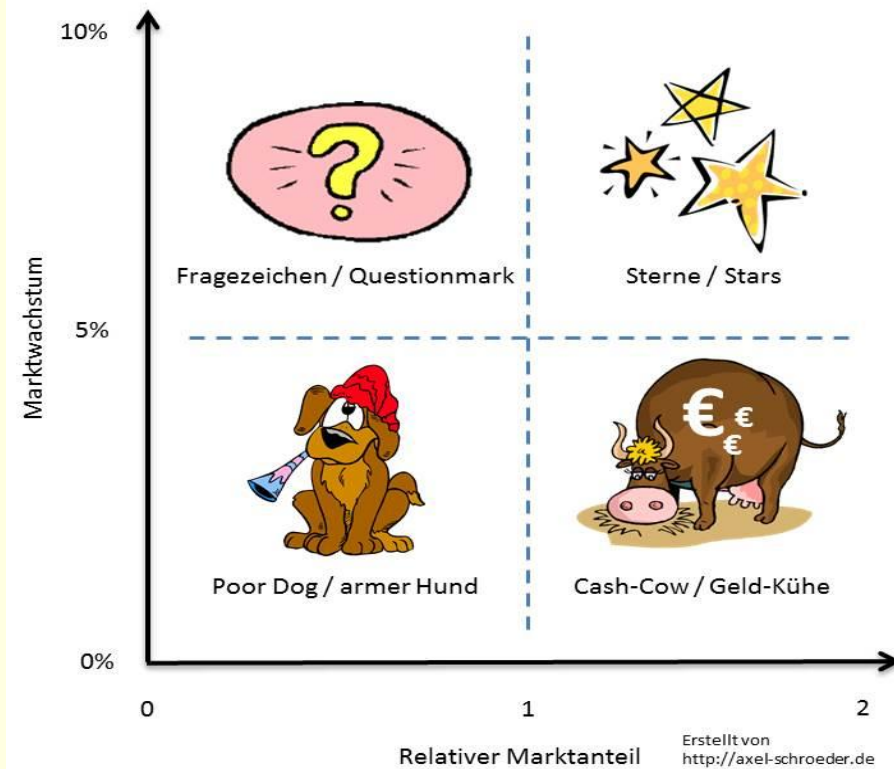
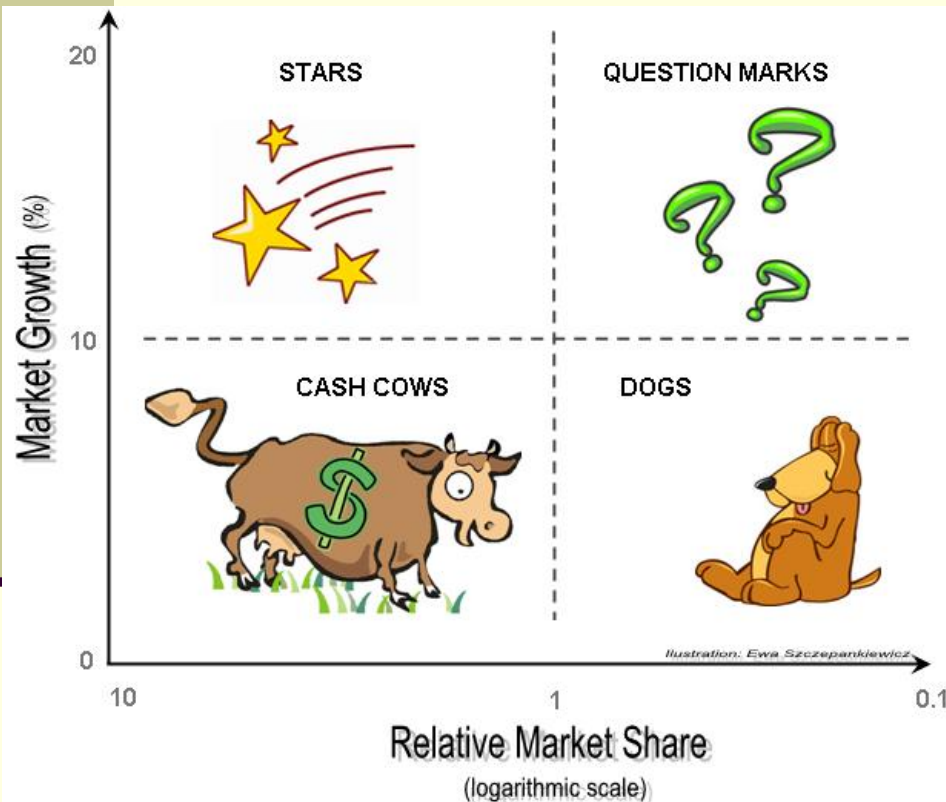
❖ **Tốc độ tăng trưởng (Y)** : Thể hiện mức hấp dẫn (khả năng thành công) trong cạnh tranh.

➔ *Cách tính ?*

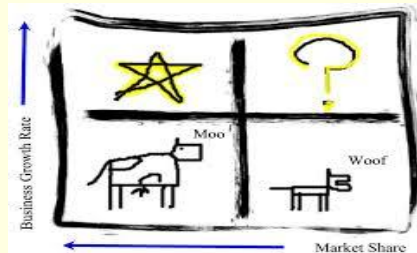
II. PHÂN TÍCH BCG



Có 2 cách thể hiện



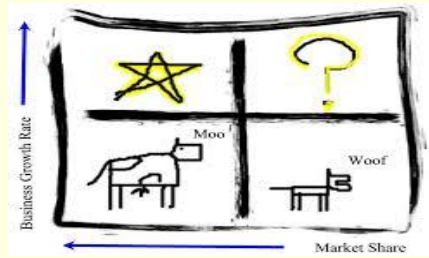
II. PHÂN TÍCH BCG



Thị phần tương đối của doanh nghiệp



II. PHÂN TÍCH BCG

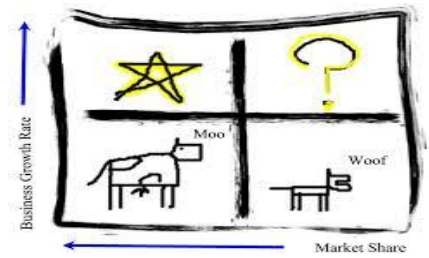


■ DẤU HỎI

- ❖ Đơn vị mới gia nhập nhưng triển vọng tốt
- ❖ Cần đầu tư để tìm kiếm sự phát triển
- ❖ Chấp nhận rủi ro trong đầu tư để xây dựng và phát triển
- ❖ Chọn lựa : khách hàng, thị trường, qui mô, sản phẩm cẩn thận
- ❖ Nghĩ tới triển vọng, khoan nghĩ tới lợi nhuận

➔ CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ

II. PHÂN TÍCH BCG

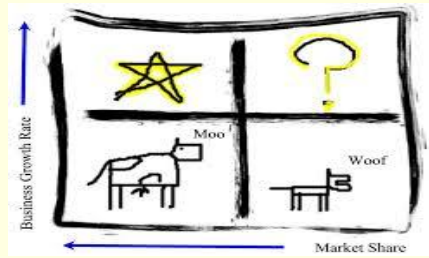


■ NGÔI SAO

- ❖ Thị trường đã phát triển, đơn vị đã thành công trong cạnh tranh
- ❖ Mức độ cạnh tranh gay gắt nhưng tỉ suất lợi nhuận cao
- ❖ Cần tiếp tục tấn công, không dừng lại khai thác
- ❖ Tiếp tục cạnh tranh, củng cố và giữ vững vị trí

➔ CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG

II. PHÂN TÍCH BCG

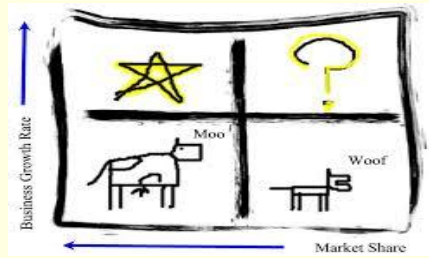


■ BÒ – TIỀN

- ❖ Cạnh tranh đã ngã ngũ, thị trường đã phân chia ổn định
- ❖ Số lượng các đơn vị cạnh tranh ít và đã chiếm lĩnh những thị trường của mình
- ❖ Hạn chế đầu tư, tăng cường khai thác thu hồi vốn
- ❖ Thị trường có dấu hiệu bão hoà

➔ CHIẾN LƯỢC THU HOẠCH

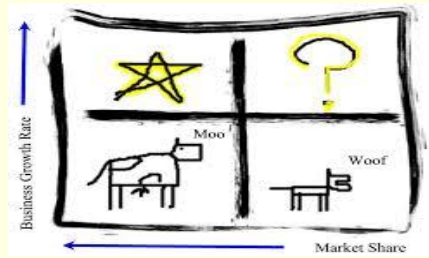
II. PHÂN TÍCH BCG



- CON CHÓ
- ❖ Thị trường bắt đầu suy thoái, xuất hiện sản phẩm thay thế
- ❖ Doanh số và lợi nhuận bắt đầu giảm nhanh chóng
- ❖ Tìm cách giảm hoạt động, rút vốn và chuyển đổi sang ngành hàng hay thị trường mới

➔ **CHIẾN LƯỢC LOẠI BỎ/ CHUYỂN ĐỔI**

II. PHÂN TÍCH BCG



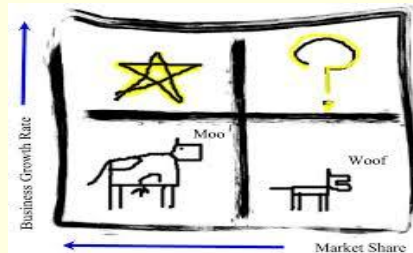
Các bước xây dựng

1. *Bước 1* : tính các biến số
2. *Bước 2* : xác định vị trí của đơn vị trên ma trận bởi hệ tọa độ **VỊTRÍ(X;Y)**
3. *Bước 3* : Dựa vào tính chất của ma trận để đánh giá các trường hợp

Lưu ý

1. Dùng vòng tròn mô tả đơn vị **(tâm~VỊTRÍ; Bán kính~Doanh số)**
2. Phân tích trên mối quan hệ giữa các đơn vị

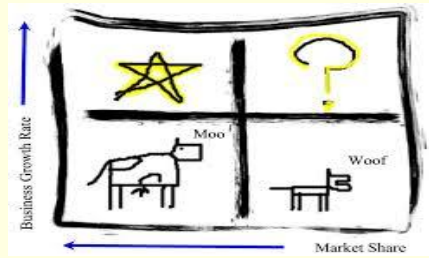
II. PHÂN TÍCH BCG



Ví dụ (kỹ thuật tính)

SBU	2013	2014	Doanh số 3 đối thủ cạnh tranh dẫn đầu ngành		
A	140	160	320	300	250
B	60	80	100	80	70
C	120	110	160	150	130
D	40	42	150	120	88

II. PHÂN TÍCH BCG



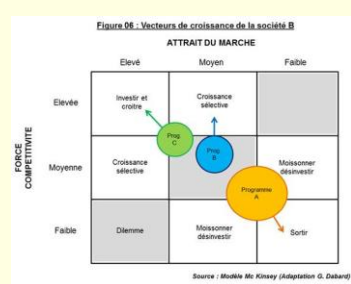
Những đặc điểm khi phân tích BCG ?
Ưu

- Dễ phân tích
- Áp dụng rộng cho các loại hình doanh nghiệp trên nhiều mức độ phân tích
- Không cần nhiều dữ kiện và thông tin

Khuyết

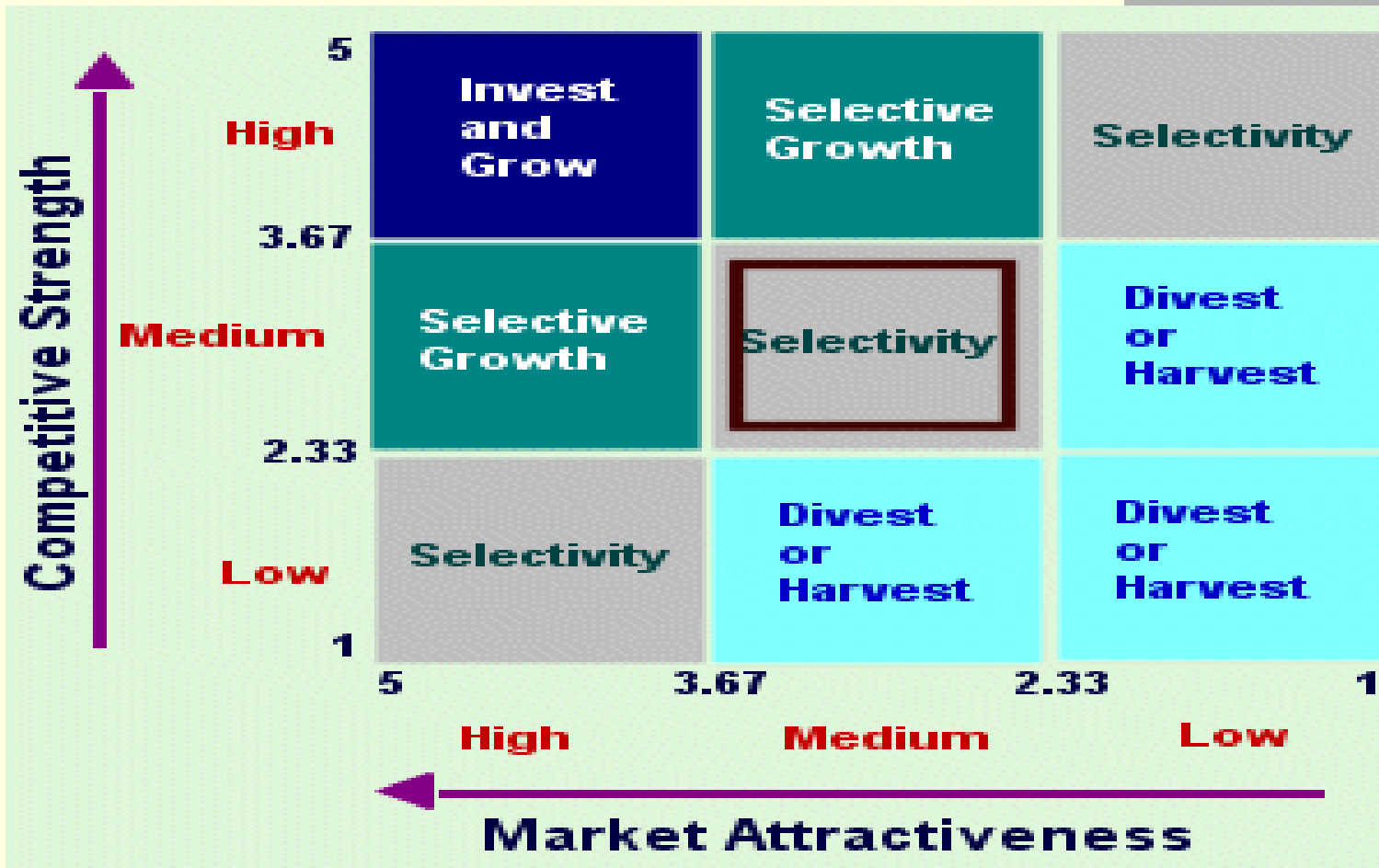
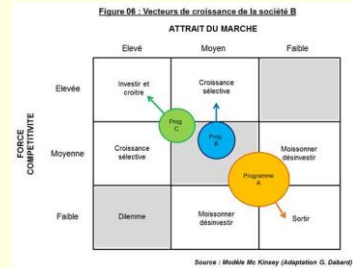
- Tính lượng hóa không cao
 - Dễ sai lầm hay ngộ nhận
- ➔ *Vì sao?*

III. MA TRẬN GE

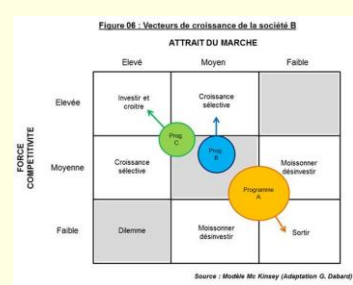


- ❖ Do công ty tư vấn **Mc. Kinsey** xây dựng, ứng dụng thành công ở công ty **General Electric**.
- ❖ Dựa trên 2 yếu tố : **vị thế cạnh tranh & độ hấp dẫn của thị trường**, mỗi yếu tố chia làm 3 mức độ : cao, trung bình, thấp
- ❖ *Công dụng* : xác định các loại chiến lược cho các SBU và toàn bộ doanh nghiệp trong cạnh tranh

III. MA TRẬN GE

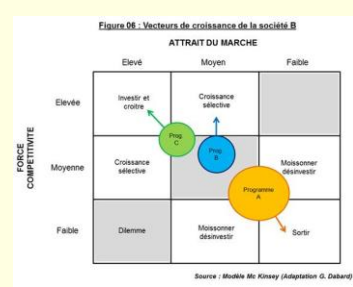


III. MA TRẬN GE



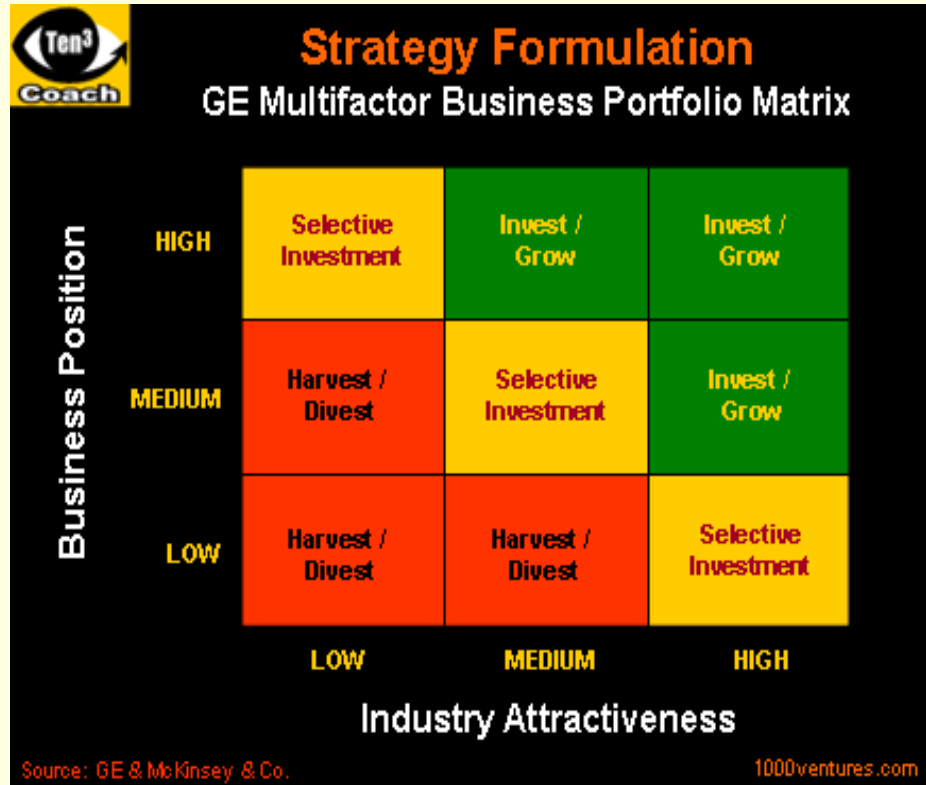
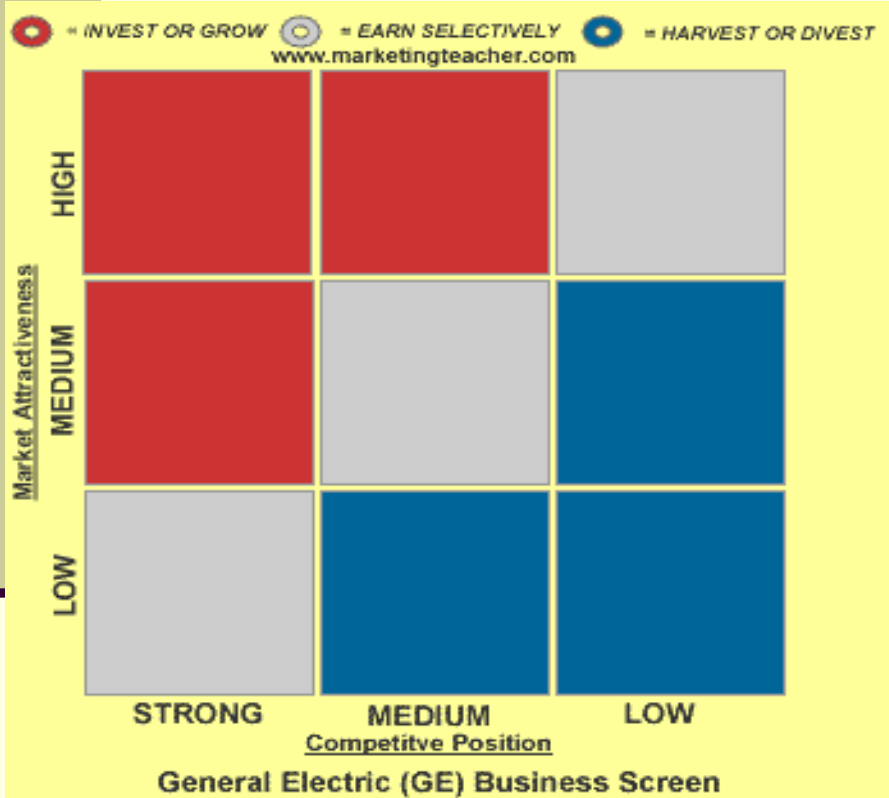
Vị thế cạnh tranh : thể hiện sức mạnh và vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, được đo lường bằng nhiều yếu tố

III. MA TRẬN GE

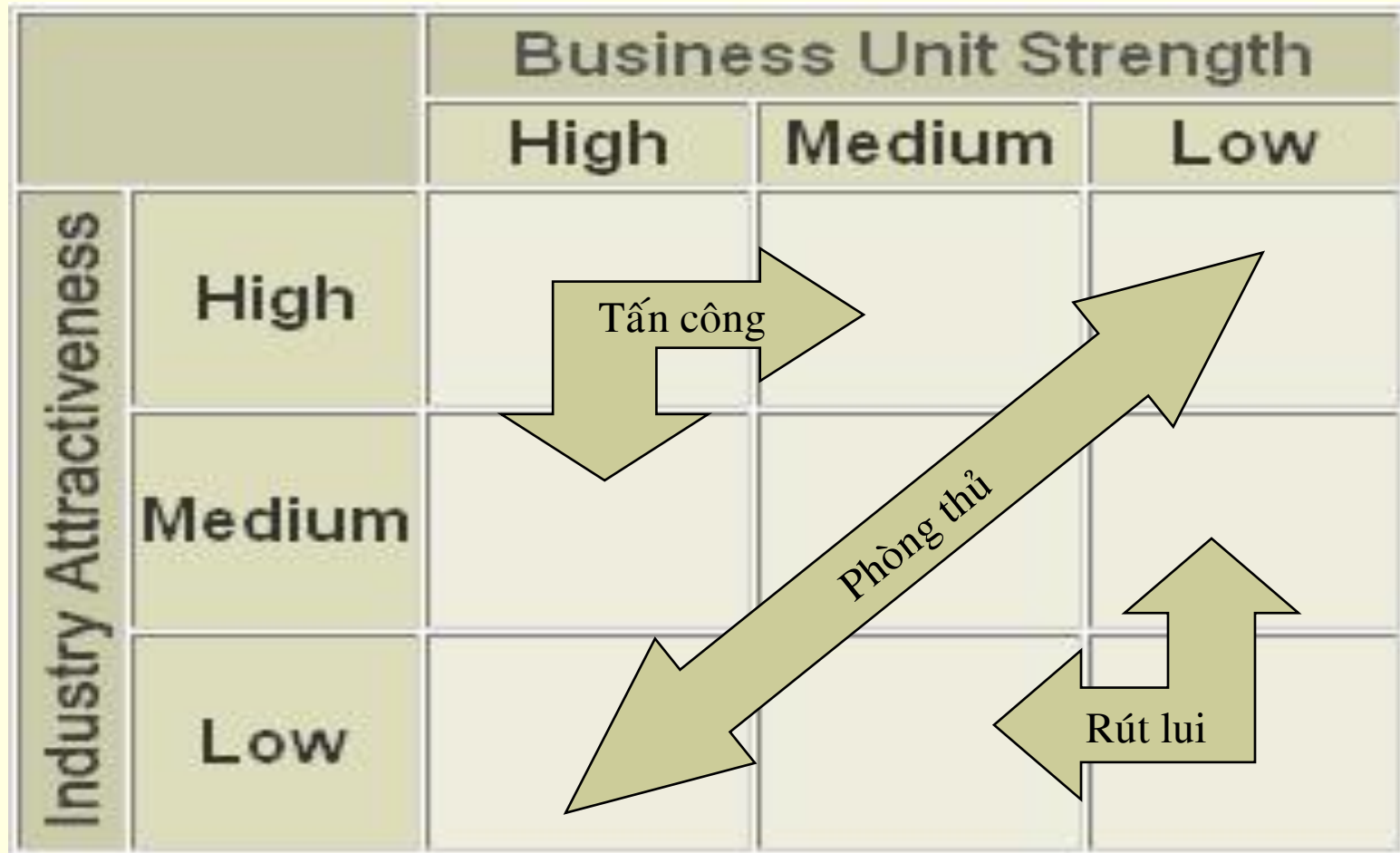


Độ hấp dẫn thị trường : là biến số thể hiện mức hấp dẫn và khả năng khai thác thị trường

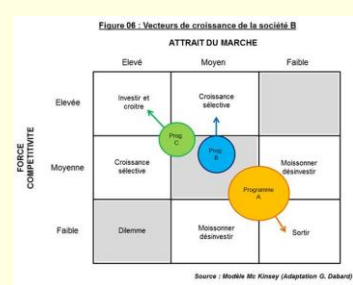
III. MA TRẬN GE



III. MA TRẬN GE



III. MA TRẬN GE



NHÓM CHIẾN LƯỢC TẤN CÔNG

1. Tấn công mạnh mẽ
2. Tấn công sườn (lĩnh vực)
3. Tấn công duy trì

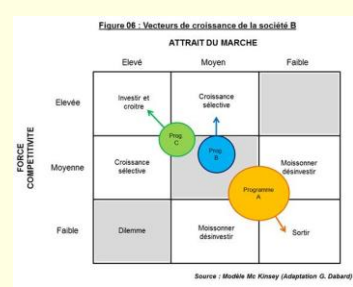
NHÓM CHIẾN LƯỢC PHÒNG THỦ – ĐẦU TƯ

4. Đầu tư chọn lọc
5. Mở rộng
6. Khai thác

NHÓM CHIẾN LƯỢC RÚT LUI

7. Khai thác & loại bỏ
8. Thu hẹp dần
9. Rút lui ngay

III. MA TRẬN GE



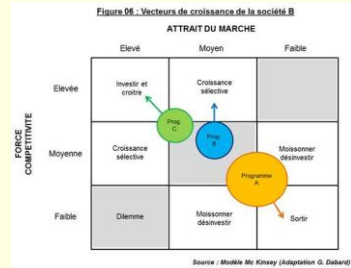
Các bước phân tích

- ❖ Bước 1 : Tính điểm của độ hấp dẫn thị trường và vị thế cạnh tranh
- ❖ Bước 2 : Vị trí của đơn vị xác định bởi tọa độ {vị thế cạnh tranh; độ hấp dẫn thị trường}
- ❖ Bước 3 : Phân tích theo đặc thù của từng ô

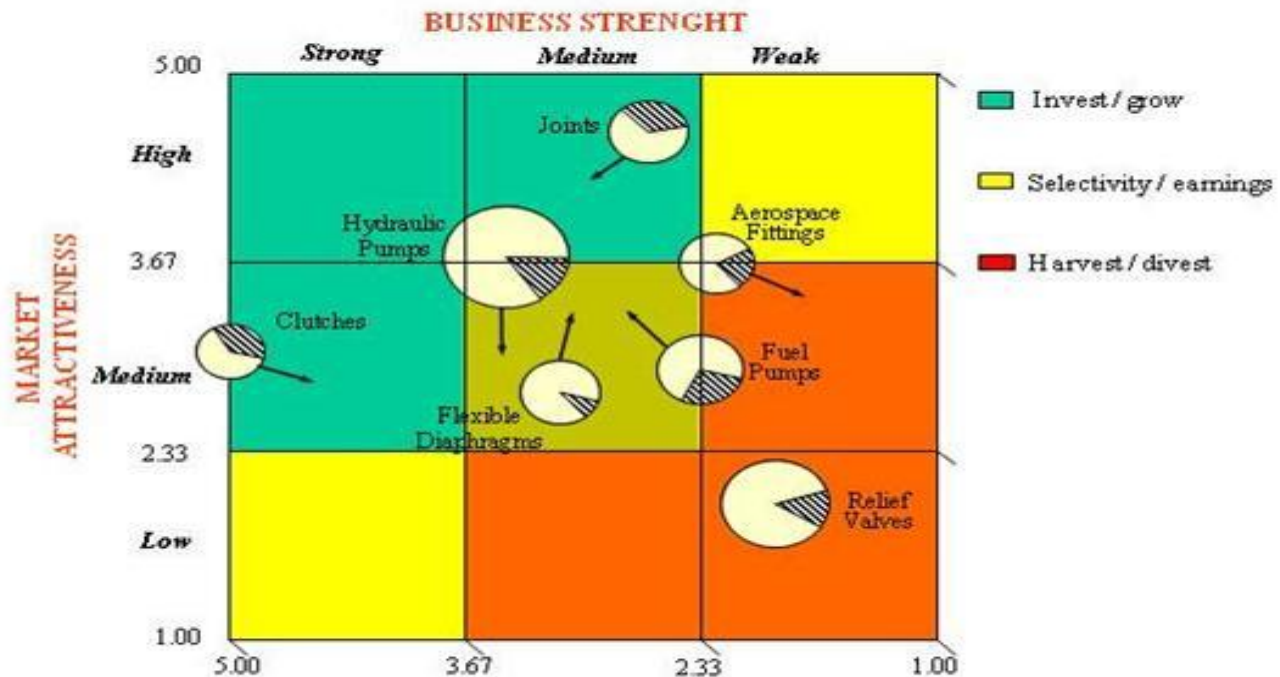
Chú ý

1. Vòng tròn thể hiện độ lớn của thị trường
2. Tỉ trọng của đơn vị thể hiện bằng tỉ lệ quạt
3. Tọa độ đơn vị trên ma trận có ý nghĩa trong phân tích

III. MA TRẬN GE



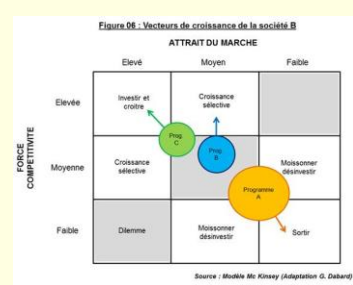
Market Attractiveness – Portfolio Classification and Strategies I



<http://www.drawpack.com>
your visual business knowledge

(a) Classification
business diagrams, management models, business graphics, powerpoint templates,
business slides, free downloads, business presentations, management glossary

III. MA TRẬN GE



■ Cách tính các biến số

Yếu tố ảnh hưởng đến biến số	Trọng số của yếu tố	Điểm ước lượng	Giá trị
(1)	(2)	(3)	(4)
	0,2		
	0,1		
...	...	...	...
Tổng cộng	1,00		

III. MA TRẬN GE



- (1) : Liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến biên số của ma trận
- (2) : Đánh giá trọng số của yếu tố, là mức độ quan trọng của yếu tố so với tổng thể đang xét
- (3) : Ước lượng điểm theo một thang điểm nhất định
- (4) = (2) * (3), và cộng dồn lại