

# VẬN DỤNG MA TRẬN SWOT VÀ QSPM ĐỂ XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY TNHH TMV LÂM NGHIỆP VƯỜN QUỐC GIA U MINH HẠ TỈNH CÀ MAU ĐẾN 2025

**Nguyễn Phước Hoàng**

*Ban QLDA Khu đô thị Đông Bắc - Sở Xây dựng tỉnh Cà Mau*

## TÓM TẮT

Mục tiêu nghiên cứu tập trung phân tích thực trạng môi trường hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ tỉnh Cà Mau và định hướng phát triển chiến lược đến 2025. Trên cơ sở đó, bài viết tập trung phân tích môi trường bên trong, bên ngoài công ty tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty và xác định các cơ hội, thách thức tác động đến hoạt động kinh doanh của công ty. Từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp kết hợp với kỹ thuật phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT) để hình thành các nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT. Thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) đã hình thành những chiến lược cần thực hiện cho Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ tỉnh Cà Mau đến năm 2025, nhằm mục đích mở rộng, phát triển và tạo thế chủ động trên thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

**Từ khóa:** Chiến lược, Cà Mau, Vườn quốc gia U Minh Hạ

**Application matrix SWOT and QSPM for construction and choices strategic development One member limited liability Company forest National Park U Minh Ha Ca Mau province to 2025**

The research is focused on analysis situation environmental business activities of the Company Limited U Minh Ha Forest Ca Mau and strategic development orientations to 2025. It first was an analysis of the company's inside and outside environments in order to find out its strengths (S) and weaknesses (W) and to identify opportunities (O) and threats (T) affecting its business operations. The primary and secondary data together with the analytical method of SWOT were used to form strategic groups SO, ST, WO, and WT. Through the quantitative strategic planning matrix (QSPM), some strategies toward 2025 were formulated for Company Limited U Minh Ha Forest Ca Mau to reach the aims of expansion, development and becoming proactive in the market with increasingly severe competitions.

**Keywords:** Strategy, Ca Mau, U Minh Ha National Park

## I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Tỉnh Cà Mau thuộc vùng Đồng bằng sông Cửu Long, nhiều năm qua rất quan tâm đến vấn đề đầu tư trồng rừng phòng hộ bảo vệ đê biển nhằm đảm bảo cho người dân sinh sống, tạo giống cây trồng, khai thác gỗ, chăm sóc rừng, buôn bán nông lâm thủy sản, kết hợp du lịch sinh thái, du lịch nghỉ dưỡng, bảo tồn cảnh quan, thiên nhiên hoang dã theo hướng bền vững, v.v. Việc huy động các nguồn vốn trung ương, địa phương và các nguồn khác đã mang lại thành quả to lớn, thúc đẩy kinh tế tăng trưởng với tốc độ cao, nâng cao mức sống cho người dân, đặc biệt là người dân tại huyện U Minh tỉnh Cà Mau, ổn định kinh tế vĩ mô và đóng góp đáng kể vào lĩnh vực xóa đói giảm nghèo.

Thực hiện Nghị quyết 28 - NQ/TW của Bộ Chính trị về tiếp tục sắp xếp, đổi mới và phát triển nông, lâm trường quốc doanh và Nghị định số 200/2004/NĐ-CP của Chính phủ về sắp xếp, đổi mới và phát triển lâm trường quốc doanh, Cà Mau đã mạnh dạn thay đổi hình thức quản lý, phát triển rừng. Năm 2010, UBND tỉnh Cà Mau chính thức thành lập Cty TNHH MTV U Minh Hạ (Cty Lâm nghiệp) trên cơ sở sáp nhập 5 Cty lâm nghiệp là: Cty lâm nghiệp U Minh I, Cty Lâm nghiệp U Minh II, Cty Lâm nghiệp 30/3, Cty Lâm nghiệp Sông Trẹm và Cty Lâm nghiệp Trần Văn Thời, tọa lạc ấp 15, xã Nguyễn Phích, huyện U Minh, tỉnh Cà Mau (Nay là Nghị định số 118/2014/NĐ-CP ngày 17/12/2014 của Chính phủ). Sau hơn 6 năm chính thức bắt tay vào hoạt động, Cty Lâm nghiệp đã trồng trên 6.500ha rừng với tổng vốn đầu tư trên 56 tỉ đồng. Từ chỗ nợ lương, bảo hiểm,

doanh thu của Cty không ngừng tăng lên hàng năm. Năm 2012 doanh thu 51 tỉ đồng, nộp ngân sách 2,2 tỉ đồng; năm 2013 doanh thu 66 tỉ đồng, nộp ngân sách 3,5 tỉ đồng; năm 2014 doanh thu lên đến 140 tỉ đồng; năm 2015 doanh thu 160 tỷ đồng; năm 2016 doanh thu 181 tỷ đồng. Tuy nhiên doanh thu tăng qua các năm, nhưng mức độ tăng chậm so với các tỉnh miền Đông và các tỉnh Tây Nguyên. Do vậy tác giả muốn tìm ra giải pháp tốt nhất để hoạch định ra chiến lược phát triển cho Cty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh hạ tỉnh Cà Mau đến 2025.

Mục tiêu của bài viết nhằm vận dụng ma trận có thể định lượng QSPM để có căn cứ lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ tỉnh Cà Mau đến năm 2025. Với xu hướng hội nhập như hiện nay, công ty đang đứng trước những cơ hội to lớn nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với những thách thức mới. Vì thế, để tồn tại và phát triển, công ty cần phải có những chiến lược kinh doanh đúng đắn, xây dựng và tổ chức thực hiện được các chiến lược phù hợp nhằm giành được các lợi thế cạnh tranh để đảm bảo cho việc phát triển liên tục, bền vững. Do đó, việc vận dụng phân tích SWOT và QSPM để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty đến năm 2025 là cần thiết. Bởi Cà Mau chưa có cái nhìn tổng thể để chuẩn bị cho việc cạnh tranh trong vài năm tới và kế hoạch chiến lược phát triển sản phẩm theo quá trình hội nhập đó là khó khăn hiện tại và trước mắt. Do vậy tác giả muốn thực hiện bài viết này để đóng góp cho tỉnh Cà Mau có cái nhìn đúng đắn và cụ thể hơn trong phát triển lâm nghiệp.



Hình ảnh khai thác keo lai và cây trà tại Cty TNHH MTV Lâm nghiệp

**+ Nghiên cứu này tập trung vào giải quyết các mục tiêu cơ bản sau:**

- Phân tích phản ứng công ty trước tác động của môi trường bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô để nhận diện các cơ hội và thách thức nhằm tìm ra hướng phát triển tốt cho công ty.
- Phân tích môi trường bên trong công ty bao gồm các yếu tố tài chính, sản phẩm, giá, kênh phân phối..., từ đó xác định được các điểm mạnh, điểm yếu bên trong và so sánh với các đối thủ cạnh tranh của công ty.
- Lựa chọn các chiến lược phát triển và đề xuất các giải pháp phù hợp với nguồn lực hiện tại của công ty và môi trường kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường đến năm 2025.

**II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

**2.1. Quy trình hoạch định một chiến lược kinh doanh**

Theo Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam (2010), Quy trình lựa chọn chiến lược gồm bốn bước là: (1) nhận biết chiến lược hiện thời của công ty, (2) tiến hành phân tích danh mục vốn đầu tư, (3) lựa chọn chiến lược công

ty và (4) đánh giá các chiến lược đã lựa chọn. Việc phân tích các yếu tố chủ quan và khách quan là cần thiết trong suốt quá trình nói trên.

Theo Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2015), “Hoạch định chiến lược” là quá trình chủ thể doanh nghiệp sử dụng các phương pháp, các công cụ, các kỹ thuật thích hợp nhằm xác định chiến lược doanh nghiệp và từng bộ phận của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược.

Theo Đoàn Thị Hồng Vân và Kim Ngọc Đạt (2011), quản trị chiến lược là một khoa học, đồng thời là một nghệ thuật về hoạch định, tổ chức thực hiện và đánh giá các chiến lược. Hoạch định chiến lược là quá trình hoạch định/xây dựng thực hiện và đánh giá chiến lược.

Những công cụ hay kỹ thuật để hoạch định chiến lược kinh doanh sẽ được hợp nhất thành một quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh. Quy trình này gồm 3 giai đoạn: giai đoạn nhập vào, giai đoạn kết hợp và giai đoạn quyết định. Các công cụ được trình bày trong mô hình bên dưới có thể ứng dụng được cho tất cả các tổ chức với quy mô và loại hình khác nhau, và có thể giúp cho các chiến lược giá xác định, đánh giá và lựa chọn chiến lược.

## 2.2. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo tài chính của công ty như: Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm, và các báo cáo khác trong các năm hoạt động. Ngoài ra, số liệu thứ cấp còn được thu thập từ báo cáo mua bán, thu chi, Cục thống kê tỉnh Cà Mau, Sở Nông nghiệp & Phát triển nông thôn tỉnh Cà Mau, Sở tài chính, v.v.

Số liệu sơ cấp được thu thập từ việc khảo sát ý kiến của một số chuyên gia. Chuyên gia được lựa chọn dựa trên tiêu chí là những cán bộ lãnh đạo có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại công ty và các công ty trong ngành lâm nghiệp trên địa bàn tỉnh Cà Mau, hoặc các chuyên gia ngoài ngành nhưng có hiểu biết nhiều về công ty lâm nghiệp và lĩnh vực công ty đang kinh doanh như Sở Công thương, Sở Văn hóa thể thao du lịch, Sở Nông nghiệp, v.v.

Việc tiếp cận với các chuyên gia thông qua hình thức là bảng phỏng vấn kết hợp với thảo luận trực tiếp cùng các chuyên gia tại công ty và trao đổi qua email hoặc điện thoại với các chuyên gia khác. Ngoài ra, tác giả bài viết còn tham khảo các tài liệu của tạp

chí nghiên cứu kinh tế và phát triển kinh tế về việc vận dụng ma trận QSPM và hoạch định chiến lược kinh doanh để làm căn cứ cho việc thực hiện bài viết này, lựa chọn đối tượng khảo sát đúng thành phần nhằm đạt được độ tinh cậy cao.

## 2.3. Phương pháp phân tích số liệu

Sử dụng các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) để phân tích môi trường kinh doanh của công ty kết hợp với công cụ phân tích ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức (SWOT), và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để từ đó xây dựng các chiến lược, lựa chọn chiến lược một cách phù hợp.

## III. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Để có một cách nhìn khái quát về hoạt động của công ty. Dựa vào số liệu thứ cấp thu thập được, tác giả tổng hợp một số thông tin chung về tài sản, nguồn vốn, sản lượng, doanh số và lợi nhuận gộp của Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ tỉnh Cà Mau trong giai đoạn nghiên cứu.

**Bảng 1.** Tình hình thực hiện so với kế hoạch năm 2015 - 2016

*Đvt: tr.đồng*

Chỉ tiêu	KH 2015	TH 2015	KH 2016	TH 2016	% TH/KH 2016	% TH/KH 2015
Tổng tài sản	21,354	25,651	28,621	30,184	105	120
Doanh thu thuần	41,591	53,597	85,460	156,185	182	129
Lợi nhuận từ HĐKD	1,624	(4,704)	2,650	6,244	235	(289)
Lợi nhuận trước thuế	3,590	5,968	4,680	8,247	176	166

*Nguồn: báo cáo tài chính năm 2015 - 2016*

**Bảng 2. Phân tích các tỷ số tài chính năm 2015 - 2016**

STT	Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2015	Năm 2016
1	Cơ cấu tài sản			
	- Tài sản dài hạn/Tổng Tài sản	%	32	36
	- Tài sản ngắn hạn /Tổng tài sản	%	68	74
2	Cơ cấu nguồn vốn			
	- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	29	23
	- Nguồn vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	%	71	77
3	Khả năng thanh toán			
	- Khả năng thanh toán nhanh	lần	2,2	2,8
	- Khả năng thanh toán hiện hành	lần	3,2	3,6
4	Tỷ suất lợi nhuận (TSLN)			
	- TSLN sau thuế/Tổng tài sản	%	19,5	26,6
	- TSLN sau thuế/Doanh thu thuần	%	21,4	31,5
	- TSLN sau thuế/Nguồn vốn chủ sở hữu	%	30,2	38,7
5	Vòng quay hoạt động			
	- Vòng quay hoạt động	Vòng	1,98	1,86
	- Vòng quay Tài sản	Vòng	1,79	2,01

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty năm 2015 - 2016

**3.1. Cơ sở để phát triển ma trận SWOT**

Qua phân tích thực trạng tình hình hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2015 đến 2016. Kết hợp với phân tích môi trường nội bộ về tình trạng hoạt động của các bộ phận chức năng, quá trình phân tích nội bộ đã cho thấy những điểm mạnh và các điểm yếu trong các lĩnh vực hoạt động quản trị, nguồn nhân lực, tiếp thị, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, quản lý chất lượng, thông tin và văn hóa doanh nghiệp. Tiếp theo là phân tích môi trường bên ngoài bao gồm việc phân tích môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, và các ảnh

hưởng tác động của môi trường này đến chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ tỉnh Cà Mau.

Kết quả của quá trình phân tích, kết hợp với trao đổi và thảo luận với các chuyên gia, đã xác định điểm mạnh và điểm yếu công ty đang có, để làm cơ sở xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và các yếu tố bên ngoài (EFE). Căn cứ vào kết quả của việc phân tích ma trận các yếu tố bên trong và ma trận các yếu tố bên ngoài, ta xây dựng ma trận SWOT cho Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp U Minh Hạ như sau:

**Bảng 3. Ma trận SWOT**

		CƠ HỘI (O)		THÁCH THỨC (T)	
		O1	Tình hình chính trị, pháp luật ổn định	T1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế GDP suy giảm
		O2	Vị trí địa lý hợp lý	T2	Tác động của chính sách thuế
		O3	Ứng dụng tốt công nghệ	T3	Sự tác động yếu tố tự nhiên, thời tiết thường xuyên thay đổi
<b>MA TRẬN SWOT</b>		O4	Cạnh tranh trong ngành	T4	Nguy cơ gia nhập ngành các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

			O5	Sản phẩm thay thế	T5	Tình trạng chặt phá cây rừng dần còn xảy ra
					T6	Tác động của lạm phát
					T7	Tăng lãi suất của ngân hàng
<b>ĐIỂM MẠNH (S)</b>			<b>KẾT HỢP S-O: Phát huy các thế mạnh để tận dụng cơ hội</b>		<b>KẾT HỢP S-T: Phát huy các thế mạnh để hạn chế rủi ro</b>	
S1	Cơ cấu tổ chức nhân sự tốt	S2,S3,S4,S5,S6 + O1,O3,O5: Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường - <b>Chiến lược phát triển sản phẩm.</b>	S1,S4,S5,S6 + O1,O2,O4: Gia nhập thị trường mới với sản phẩm hiện có - <b>Chiến lược phát triển thị trường.</b>	S1,S2,S3 + T1,T4: Tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mở rộng quy mô sản xuất, ngành nghề kinh doanh nhằm cung cấp thị trường hiện tại - <b>Chiến lược đa dạng hoá hàng ngang.</b>	S2,S3,S4,S6 + T1,T2,T6,T7: Thâm nhập thị trường bằng những sản phẩm có chất lượng, mẫu mã và có sức cạnh tranh - <b>Chiến lược thâm nhập thị trường.</b>	
S2	Trình độ kỹ thuật tay nghề cán bộ, người lao động cao					
S3	Khả năng tài chính tốt					
S4	Chất lượng sản phẩm					
S5	Uy tín sản phẩm					
S6	Mẫu mã sản phẩm					
<b>ĐIỂM YẾU (W)</b>			<b>KẾT HỢP W-O: Hạn chế các điểm yếu để tận dụng cơ hội</b>		<b>KẾT HỢP W-T: Khắc phục những điểm yếu, hạn chế những nguy cơ.</b>	
W1	Hoạt động marketing	W1,W2,W3 + O1,O2,O3: Liên doanh nhà cung cấp, các công ty để hoàn thiện hoạt động sản xuất, kinh doanh - <b>Chiến lược liên doanh.</b>	W1,W2,W3,W5,W6+T1,T3,T4,T5,T6: tạm thời ngưng đào tạo và bồi dưỡng tập trung vào nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh - <b>Chiến lược chính đồn đơn giản.</b>			
W2	Nguồn cung ứng nguyên liệu					
W3	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa sâu					
W4	Thu nhập người lao động còn thấp	W3,W5,W6 + O1,O3,O5: Củng cố công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, người lao động đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ công ty - <b>Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.</b>	W1 + T4: Luôn xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới, tăng cường công tác giới thiệu sản phẩm - <b>Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.</b>			
W5	Văn hóa ứng chưa tốt					
W6	Công tác đào tạo chưa được quan tâm					

(Nguồn: Tổng hợp từ bảng ma trận các yếu tố bên ngoài và bảng ma trận các yếu tố bên trong)

### 3.2. Hình thành chiến lược từ ma trận SWOT

#### Nhóm chiến lược SO

Từ kết quả khảo sát mức độ hấp dẫn của nhóm chiến lược SO và điểm phân loại từ ma trận các yếu tố môi trường bên trong (IFE) - điểm mạnh, các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE) - cơ hội. Tác giả tổng hợp thành ma trận QSPM cho nhóm SO như sau: Phân tích ma trận QSPM nhóm SO cho thấy chiến lược phát triển thị trường SO2 được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 103,51) cao hơn chiến lược phát triển sản phẩm SO1 (TAS = 100,03).

#### Nhóm chiến lược ST

Từ kết quả khảo sát mức độ hấp dẫn của nhóm chiến lược ST và điểm phân loại từ

ma trận các yếu tố môi trường bên trong (IFE) - điểm mạnh, các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE) - đe dọa. Tác giả tổng hợp thành ma trận QSPM cho nhóm ST như sau: Phân tích ma trận QSPM nhóm ST cho thấy chiến lược đa dạng hóa hàng ngang ST1 được chọn vì có tổng số điểm hấp dẫn (TAS = 95,52) cao hơn chiến lược thâm nhập thị trường (TAS = 94,86).

#### Nhóm chiến lược WO

Từ kết quả khảo sát mức độ hấp dẫn của nhóm chiến lược WO và điểm phân loại từ ma trận các yếu tố môi trường bên trong (IFE) - điểm yếu, các yếu tố môi trường bên

ngoài (EFE) - cơ hội. Tác giả tổng hợp thành ma trận QSPM cho nhóm WO như sau: Phân tích chiến lược QSPM nhóm WO cho thấy chiến lược liên doanh WO1(TAS = 88,30) bị loại vì có tổng điểm hấp dẫn thấp hơn chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực WO2 (TAS = 89,61).

**Nhóm chiến lược WT:**

Từ kết quả khảo sát mức độ hấp dẫn của nhóm chiến lược WT và điểm phân loại từ ma trận các yếu tố môi trường bên trong (IFE) - điểm yếu, các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE) - đe dọa. Tác giả tổng hợp thành ma trận QSPM cho nhóm WT như sau: Phân tích chiến lược QSPM nhóm WT cho thấy chiến lược chinh đồn đơn giản WT1(TAS = 81,68) bị loại vì có tổng điểm hấp dẫn thấp hơn chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi WT2 (TAS = 85,81).

**3.3. Cơ sở hình thành ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng**

Để lựa chọn các chiến lược khả thi có thể thay thế, ta sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Kỹ thuật khách quan này chỉ ra những phương án chiến lược tốt nhất. Ma trận QSPM sử dụng thông tin đầu vào từ phân tích gồm các ma trận IFE, EFE v.v, được kết hợp với ma trận SWOT. Tất cả cung cấp thông tin cần thiết cho việc xây dựng ma trận QSPM. Ma trận QSPM là một công cụ cho phép các chiến lược đánh giá các phương án chiến lược thay thế một cách khách quan dựa trên các yếu tố thành công quan trọng từ bên trong và bên ngoài được xác định trước đó. Giống như các công cụ phân tích xây dựng chiến lược khác, QSPM đòi hỏi phán đoán trực quan tốt.

**Bảng 4.** Ma trận QSPM cho nhóm SO

STT	Yếu tố môi trường	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
			Chiến lược phát triển sản phẩm (SO1)		Chiến lược phát triển thị trường (SO2)	
I	Các yếu tố bên trong (S)		AS	TAS	AS	TAS
1	Cơ cấu tổ chức nhân sự	3,2	2,8	8,96	2,9	9,28
2	Trình độ tay nghề	3,1	2,8	8,68	2,4	7,44
3	Khả năng tài chính	3,1	2,1	6,51	2,8	8,68
4	Chất lượng sản phẩm	3,0	3,1	9,30	3,1	9,30
5	Uy tín sản phẩm	3,2	2,6	8,32	3,2	10,24
6	Mẫu mã sản phẩm	3,1	2,6	8,06	2,8	8,68
II	Các yếu tố bên ngoài (O)					
1	Tình hình chính trị - pháp luật	3,6	2,8	10,08	3,0	10,80
2	Vị trí địa lý	3,3	3,0	9,90	3,0	9,90
3	Ứng dụng công nghệ	3,5	2,9	10,15	2,6	9,10
4	Cạnh tranh trong ngành	3,7	2,7	9,99	2,9	10,73
5	Sản phẩm thay thế	3,6	2,8	10,08	2,6	9,36
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>				<b>100,03</b>		<b>103,51</b>

**Bảng 5.** Ma trận QSPM cho nhóm ST

TT	Yếu tố môi trường	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
			Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang (ST1)		Chiến lược thâm nhập thị trường (ST2)	
I	Các yếu tố bên trong (S)		AS	TAS	AS	TAS
1	Cơ cấu tổ chức nhân sự	3,2	3,0	9,60	3,1	9,92
	Trình độ tay nghề	3,1	2,9	8,99	2,9	8,99
3	Khả năng tài chính	3,1	2,8	8,68	2,5	7,75
4	Chất lượng sản phẩm	3,0	2,8	8,40	2,9	8,7
5	Uy tín sản phẩm	3,2	2,8	8,96	2,9	9,28
6	Mẫu mã sản phẩm	3,1	2,5	7,75	2,8	8,68
II	Các yếu tố bên ngoài (T)					
1	Tốc độ tăng trưởng GDP	2,2	2,9	6,38	2,6	5,72
2	Chính sách thuế	2,4	2,7	6,48	2,7	6,48
3	Sự tác động của thời tiết	2,3	2,6	5,98	2,7	7,83
4	Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,1	2,7	5,67	2,7	5,67
5	Tình trạng chặt phá cây rừng	1,8	3,0	5,40	2,7	4,86
6	Lạm phát	2,1	3,1	6,51	2,8	5,88
7	Tăng lãi suất	2,4	2,8	6,72	2,8	6,72
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>				<b>95,52</b>		<b>94,86</b>

**Bảng 6.** Ma trận QSPM cho nhóm WO

STT	Yếu tố môi trường	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
			Chiến lược liên doanh (WO1)		Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (WO2)	
I	Các yếu tố điểm yếu bên trong (W)		AS	TAS	AS	TAS
1	Hoạt động marketing	2,2	3,04	6,69	3,00	6,60
2	Nguồn cung ứng nguyên liệu	2,4	2,73	6,55	2,67	6,41
3	Thu nhập người lao động	2,4	2,96	7,10	2,87	6,89
4	Văn hóa ứng xử	2,3	2,62	6,03	2,87	6,60
5	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	2,4	2,89	6,94	3,04	7,30
6	Công tác đào tạo và bồi dưỡng	2,3	2,87	6,06	3,13	7,20
II	Các yếu tố cơ hội bên ngoài (O)					
1	Tình hình chính trị - pháp luật	3,6	2,56	9,22	2,82	10,15
2	Vị trí địa lý	3,3	2,93	9,67	2,56	8,45
3	Ứng dụng công nghệ	3,5	2,73	9,56	2,64	9,24
4	Cạnh tranh trong ngành	3,7	2,60	9,62	2,91	10,77
5	Sản phẩm thay thế	3,6	2,87	10,33	2,78	10,01
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>				<b>88,30</b>		<b>89,61</b>



**Bảng 7. Ma trận QSPM cho nhóm WT**

STT	Yếu tố môi trường	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
			Chiến lược chinh đốn đơn giản (WT1)		Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi (WT2)	
I	Các yếu tố bên trong (W)		AS	TAS	AS	TAS
1	Hoạt động marketing	2,2	3,2	7,04	3,1	6,82
2	Nguồn cung ứng nguyên liệu	2,4	3,0	7,20	2,9	6,96
3	Thu nhập người lao động	2,4	2,8	6,72	2,7	6,48
4	Văn hóa ứng xử	2,3	2,7	6,21	2,6	5,98
5	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	2,4	2,8	6,72	2,7	6,48
6	Công tác đào tạo và bồi dưỡng	2,3	2,6	5,98	2,7	6,21
II	Các yếu tố bên ngoài (T)					
1	Tốc độ tăng trưởng GDP	2,2	3,0	6,6	3,1	6,82
2	Chính sách thuế	2,4	2,8	6,72	2,9	6,96
3	Sự tác động của thời tiết	2,3	2,8	6,44	3,2	7,36
4	Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	2,1	2,7	5,67	3,4	7,14
5	Tình trạng chặt phá cây rừng	1,8	2,6	4,68	3,1	5,58
6	Lạm phát	2,1	2,6	5,46	3,0	6,30
7	Tăng lãi suất	2,4	2,6	6,24	2,8	6,72
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>				<b>81,68</b>		<b>85,81</b>

**3.4. Những chiến lược được lựa chọn**

Với kết quả từ các ma trận QSPM thông qua các ý kiến chuyên gia, tác giả mạnh dạn chọn ra các chiến lược ưu tiên triển khai trong thời gian tới là: (1) Nhóm SO: Chiến lược phát triển thị trường; (2) Nhóm ST: Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang; (3) Nhóm WO: Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (4) Nhóm WT: Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.

**Các chiến lược được hỗ trợ sẽ được phối hợp thực hiện tùy từng thời điểm thích hợp.**

- (1) Nhóm SO: Chiến lược phát triển sản phẩm;
- (2) Nhóm ST: Chiến lược thâm nhập thị trường;
- (3) Nhóm WO: Chiến lược liên doanh;
- (4) Nhóm WT: Chiến lược chinh đốn đơn giản.

**IV. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

**4.1. Tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu phát triển công ty đến năm 2025**

+ *Tầm nhìn*

Công ty U Minh Hạ cam kết không ngừng sáng tạo, phấn đấu mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm để trở thành nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng tốt nhất, uy tín và đáng tin cậy nhất trên thị trường.

+ *Sứ mạng*

Đem lại sự hài lòng cho khách hàng bằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo, tiện lợi nhất. Phát triển vì mục tiêu chất lượng cho các sản phẩm, đem đến những sản phẩm hiện đại, chất lượng và mẫu mã đẹp nhất. Tạo giá trị lợi nhuận cao nhất cho công ty. Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp thân thiện và luôn

nâng cao đời sống vật chất lẫn tinh thần cho cán bộ, nhân viên và người lao động. Đem đến lợi ích chung cho cộng đồng xã hội; góp phần xây dựng cho huyện, tỉnh nhà nói riêng và đất nước nói chung ngày càng giàu mạnh.

#### **4.2. Mục tiêu cụ thể giai đoạn 2017 - 2025**

- Căn cứ vào dự báo, tốc độ tăng trưởng kinh tế, các chính sách khuyến khích đầu tư của Đảng và Nhà nước, công ty và để đạt mục tiêu dài hạn trên, công ty cần đạt được mục tiêu cụ thể như sau về doanh thu, chi phí và lợi nhuận.

#### **4.3. Chiến lược được lựa chọn**

- *Nhóm chiến lược SO chọn chiến lược phát triển thị trường*

Thời gian qua công ty chủ yếu tập trung khai thác thị trường trong tỉnh, do nhu cầu phát triển công ty phải vươn ra thị trường ngoài tỉnh, tận dụng lợi thế nguồn lực tài chính, sản phẩm có uy tín, phát triển ra các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long và các tỉnh miền trung... Đây là thị trường Công ty U Minh Hạ đã từ chối nhiều đơn đặt hàng do hạn chế trong quá trình vận chuyển. Nên lúc này công ty cần áp dụng chiến lược phát triển thị trường đồng thời hạn chế sự cạnh tranh của thị trường hiện tại và đối thủ tiềm ẩn.

- *Nhóm chiến lược ST chọn chiến lược đa dạng hóa hàng ngang*

Công ty đã tận dụng các thế mạnh sản xuất, mối quan hệ rộng với các đối tác bên ngoài, uy tín của công ty và tình hình tài chính mạnh đồng thời có đội ngũ cán bộ, công nhân có tay nghề cao, có kinh nghiệm để tiếp tục phát triển thêm một số ngành nghề mới như chạm, điêu khắc, đồ mỹ nghệ.v.v.

- *Nhóm chiến lược WO chọn chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là yêu cầu cần thiết của mỗi doanh nghiệp để đảm bảo đội ngũ kế thừa, không ngừng thay đổi và phát triển cho công ty. Công ty có lợi thế về

nguồn lao động có tay nghề tốt, tinh thần trách nhiệm làm việc của người lao động rất cao, nhiều cán bộ gắn bó, tâm huyết với hoạt động công ty nhiều năm qua. Tuy vậy năng lực quản trị của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý còn yếu kém. Do vậy chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty được chọn để góp phần vào phát triển công ty.

#### **4.4. Nhóm chiến lược WT chọn chiến lược tăng cường quảng cáo và khuyến mãi**

Quảng cáo, khuyến mãi là hình thức khuyến khích người tiêu dùng sử dụng sản phẩm với giá thấp, hiện tại các mặt hàng của Công ty chưa được nhiều tỉnh biết đến việc giới thiệu sản phẩm là rất cần thiết góp phần tăng doanh số cho công ty. Do vậy việc áp dụng chiến lược tăng cường công tác quảng cáo, khuyến mãi là rất hữu ích.

#### **4.5. Giải pháp triển khai thực hiện các chiến lược đã chọn**

- *Giải pháp triển khai chiến lược phát triển thị trường (SO).*

Đây được xem là chiến lược ưu tiên để thực hiện ngay trong các chiến lược được lựa chọn để tận dụng các nguồn lực của công ty như: Chất lượng sản phẩm, uy tín và mối quan hệ của công ty trên thị trường, tài chính...để tận dụng các cơ hội bên ngoài.

- *Nghiên cứu thị trường, khách hàng và đối thủ cạnh tranh ở thị trường mới*

Lựa chọn thị trường mục tiêu và lên kế hoạch thâm nhập thị trường mới. Giúp công ty hiểu rõ về các đối thủ cạnh tranh bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu, những sai lầm cũng như nguyên nhân thành công của họ. Có thể giúp Công ty tìm ra các ý tưởng để phát triển sản phẩm mới.

- *Các công việc cần chuẩn bị cho công tác nghiên cứu thị trường như sau*

Phải xác định rõ mục tiêu nghiên cứu, các vấn đề cần giải quyết, các thông tin đã có và những thông tin cần thu thập. Công ty phải

xác định được nguồn thông tin mà mình quan tâm và cách thức thu thập thông tin hiệu quả nhất. Thiết kế trang web riêng cho công ty đầy đủ tính năng và hiện đại, thông qua trang web này khách hàng có thể tìm hiểu rõ và đầy đủ về năng lực của công ty. Qua đó khách hàng đánh giá được nội lực của công ty và đặc điểm quan trọng của một trang web là phải tiện lợi, khách hàng tìm kiếm dễ dàng và có thể giao dịch trực tuyến. Thiết kế hình ảnh chuyên nghiệp, ấn tượng mang đậm dấu ấn văn hóa của công ty để phục vụ công tác giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ, tạo thuận lợi cho công tác bán hàng, giới thiệu sản phẩm và các dịch vụ hậu mãi.

*- Nâng cao chất lượng dịch vụ*

Tăng cường các dịch vụ tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật miễn phí, các dịch vụ bảo hành nhanh chóng và kịp thời....

*- Giải pháp quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Nhân viên nên được luân chuyển giữa các phòng ban để nắm bắt yêu cầu, nhiệm vụ công việc. Sau một vòng luân chuyển, nhân viên có quyền chọn công việc lâu dài, không nhất thiết là đúng với dự tính đã đăng ký lúc đầu. Việc chuyển đổi này giúp nhân viên chọn đúng vị trí phù hợp sau khi đã hiểu công việc ở từng phòng. Thông thường, các ứng viên nộp đơn dự tuyển theo chuyên ngành mà họ đã học, vì vậy, nếu để họ làm ngay công việc theo nguyện vọng ban đầu chưa chắc đã phát huy hết khả năng của họ. Nếu chưa từng đứng ở vị trí của đồng nghiệp, người ta luôn chỉ thấy cái dễ, cái lợi trong công việc của người khác mà không biết rằng đằng sau đó là vô số những rắc rối mà họ phải giải quyết.

*- Giải pháp triển khai chiến lược đa dạng hóa hàng ngang (ST)*

Tiến tới việc sử dụng dây truyền khép kín, hiện đại trong và ngoài tỉnh, thời gian sắp tới, công ty cần phải phát triển thêm một số ngành nghề mới đồ mỹ nghệ, điêu khắc, chạm.... để

đưa và quy trình sản xuất kinh doanh phù hợp với nguồn lực và tình hình thực tế để giảm sự cạnh tranh với các đối thủ hiện tại và đưa công ty phát triển lên một tầm cao mới trong tương lai. Các công việc cần chuẩn bị như sau:

*- Đầu tư máy móc thiết bị hiện đại*

Theo dõi chặt chẽ tình hình sử dụng máy móc thiết bị đảm bảo hoạt động đúng quy trình, công sức máy nhằm mang lại hiệu quả cao cho công ty.

*- Tập huấn cán bộ kỹ thuật và đào tạo lại đội ngũ công nhân*

*Đào tạo tại nơi làm việc:* là hình thức đào tạo cán bộ kỹ thuật và công nhân cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Đây là hình thức đào tạo ít tốn kém chi phí và thiết thực nhất để đào tạo nhân viên những kỹ năng cơ bản phù hợp và cần thiết cho công việc. Các hình thức đào tạo nơi làm việc:

*- Lập kế hoạch marketing cho sản phẩm mới*

Lập kế hoạch marketing cho sản phẩm mới là công việc rất quan trọng, nó quyết định sự thành công của sản phẩm. Mục đích xây dựng kế hoạch marketing: tìm hiểu thị trường, tìm hiểu khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm có liên quan, điểm mạnh, điểm yếu. Các bước để có bản kế hoạch marketing cho sản phẩm mới như sau: Nghiên cứu kỹ đối thủ cạnh tranh thông qua các dữ liệu nghiên cứu thị trường, nhu cầu sản phẩm, xác định điểm mạnh, điểm yếu, sự tương đồng và sự khác biệt trong chiến lược giá cả giữa công ty và đối thủ.

*- Giải pháp triển khai thực hiện chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (WO)*

*Đào tạo nội bộ:*

Tạo môi trường làm việc mà ai cũng có thể học, khuyến khích và thúc đẩy chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong công ty trên tinh thần một tổ chức không ngừng học

tập làm nền tảng vững chắc để công ty phát triển bền vững.

Tạo điều kiện đào tạo cho nhân viên những kỹ năng hoặc kiến thức mới không chỉ giúp họ hoàn thành công việc nhanh chóng và hiệu quả hơn mà còn nâng cao mức độ thỏa mãn của họ trong công việc và có động lực để tự gia tăng hiệu suất làm việc. Nhân viên được chỉ bảo để làm tốt công việc, họ sẽ có thái độ tự tin, làm việc một cách độc lập và chủ động hơn.

*Đào tạo bên ngoài:*

Cán bộ quản lý điều hành của công ty cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, marketing, tài chính, quản trị các rủi ro. v.v... Ban lãnh đạo các bộ phận thường xuyên trao đổi công việc với nhân viên, giao việc và giám sát kết quả thực hiện qua đó đánh giá mặt mạnh, mặt yếu để có kế hoạch đào tạo đúng người, đúng việc. Đào tạo phải hướng trọng tâm vào công việc đã phân tích, tránh đào tạo dàn trải, kém hiệu quả.

- *Giải pháp triển khai chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi (WT)*

Quảng cáo là để thay đổi thái độ của người tiêu dùng đối với sản phẩm: Nhiều người tiêu dùng ban đầu không mấy thiện cảm với một số sản phẩm nhưng khi tiếp xúc với các quảng cáo sản phẩm đó lại thay đổi thái độ, ban đầu là dùng thử sau đó lại là khách hàng thường xuyên.

*Quảng cáo trực tuyến là giải pháp thay thế khi khách hàng đã “bội thực” với quảng cáo truyền thống:* Quảng cáo là một trong những công cụ quan trọng nhất ảnh hưởng đến sức mua của người tiêu dùng, tuy nhiên việc quảng cáo xuất hiện dày đặc trên các trang báo, trên các kênh truyền hình. Chúng ta không khó bắt gặp cảnh người tiêu dùng bỏ ngay những trang quảng cáo khi xem báo, hay chuyển kênh, tắt tivi khi đến mục quảng cáo. *Quảng cáo trực tuyến* chính là một giải pháp hay cần được lựa chọn và thay thế dần các hình thức quảng cáo truyền thống.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David, F. R., 2015. Chương 6: Phân tích và lựa chọn chiến lược. Quản trị chiến lược: Khái luận và các tình huống. Nxb Kinh tế TP. HCM. Trang 193 - 224.
2. Đoàn Thị Hồng Vân (Chủ biên), Kim Ngọc Đạt, 2011. Chương 4: Hoạch định chiến lược công ty. Quản trị chiến lược. Nxb Tổng hợp TP. HCM. Trang 237 - 291.
3. Hiệp hội chế biến và xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP). Cơ hội và thách thức của thủy sản Việt Nam khi hội nhập, xem 10.07.2016. [http://vasep.com.vn/Tin-Tuc/1217\\_43509/Co-hoi-va-thach-thuc-cua-thuy-san-Viet-Nam-khi-hoi-nhap.htm](http://vasep.com.vn/Tin-Tuc/1217_43509/Co-hoi-va-thach-thuc-cua-thuy-san-Viet-Nam-khi-hoi-nhap.htm).
4. Lê Nguyễn Đoàn Khôi (Chủ biên), Nguyễn Phạm Tuyết Anh và Ong Quốc Cường, 2015. Chương 1: Tổng quan về Quản trị chiến lược. Giáo trình Quản trị chiến lược. Nxb Đại học Cần thơ. Trang 1 - 12.
5. Lê Nguyễn Đoàn Khôi (Chủ biên), Nguyễn Phạm Tuyết Anh và Ong Quốc Cường, 2015. Chương 5: Chiến lược cấp công ty. Giáo trình Quản trị chiến lược. Nxb Đại học Cần thơ. Trang 58 - 67.
6. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, 2010. Chương 7: Chọn lựa những chiến lược của doanh nghiệp. Chiến lược & chính sách kinh doanh. Nxb Lao động- Xã hội. Trang 213 - 246.
7. Trần Văn Phú, 2016. Thủy sản Việt Nam trước thềm TPP, xem 10.07.2016. <http://www.thuysanvietnam.com.vn/thuy-san-viet-nam-truoc-them-tpp-article-14455>.

**Email của tác giả chính:** hoangxsd26@gmail.com

**Ngày nhận bài:** 25/05/2017

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa:** 29/09/2017

**Ngày duyệt đăng:** 02/10/2017