

# VẬN DỤNG MA TRẬN SPACE VÀ QSPM ĐỂ XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH: TRƯỜNG HỢP CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY SẢN MINH PHÚ HẬU GIANG ĐẾN NĂM 2020

USING SPACE MATRIX AND QSPM TO FORMULATE AND SELECT BUSINESS STRATEGIES: A CASE OF BUSINESS STRATEGIES IN MINH PHU HAU GIANG SEAFOOD CORPORATION UNTIL 2020

Lê Bảo Toàn<sup>1</sup>  
Bùi Văn Trinh<sup>2</sup>  
Huỳnh Châu Khánh<sup>3</sup>

## Tóm tắt

Nội dung nghiên cứu tập trung phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang từ năm 2013 đến 2015. Dữ liệu nghiên cứu là các số liệu thứ cấp thu thập thông qua các báo cáo tài chính và các báo cáo khác của Công ty trong giai đoạn từ năm 2013 đến 2015. Số liệu sơ cấp được thu thập từ việc phỏng vấn 17 chuyên gia là những cán bộ lãnh đạo có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại Công ty và các công ty khác trong ngành thủy sản. Trên cơ sở đó, đề tài tập trung phân tích môi trường bên trong để tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu bên trong Công ty, và môi trường bên ngoài để xác định các cơ hội và thách thức ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích các ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE) trong giai đoạn kết hợp, dựa trên thông tin từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp nhằm xây dựng các chiến lược khả thi. Kết quả, thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để quyết định những chiến lược tốt nhất ưu tiên thực hiện cho Công ty đến năm 2020 là: (1) Chiến lược thâm nhập thị trường, (2) Chiến lược hội nhập về phía sau, (3) Chiến lược phát triển thị trường, và (4) Chiến lược tái cấu trúc công ty.

Từ khóa: xây dựng chiến lược, SPACE, QSPM, Minh Phú Hậu Giang.

## Abstract

The research focuses on analyzing the business situation of Minh Phu Hau Giang Seafood Joint Stock Company from 2013 to 2015. The research data include the secondary data collected from the company's financial statements and other statements in this stage. The primary data were gained from the interviews with 17 experts who were the leaders with many years of experience working for this company as well as those working for other aquatic product processing companies. In the process of data analysis, the research concentrates on analyzing the internal environmental factors in order to find out the strengths and the weaknesses within the company, and the external environmental factors to identify the opportunities and the threats affecting the business operations of the company. The method employed in this research is the strategic position and action evaluation matrix (SPACE) in the combination phase, analyzing the primary and secondary data in order to formulate feasible strategies. The results were then used for the quantitative strategic planning matrix (QSPM) to select the best strategies that the company applies as its priority until the year of 2020 in order to expand and develop the business, including (1) Market penetration strategy, (2) Backward integration strategy, (3) Market development strategy, and (4) Reorganization strategy.

Keywords: Strategic planning, SPACE, QSPM, Minh Phu Hau Giang.

## 1. Đặt vấn đề

Trong quá trình hội nhập, đặc biệt là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (*Trans-Pacific Partnership Agreement* - viết tắt TPP) có hiệu lực,

<sup>1</sup> Học viên Trường Đại học Tây Đô

<sup>2</sup> Trường Đại học Cần Thơ

<sup>3</sup> Học viên Trường Đại học Tây Đô

Việt Nam có nhiều cơ hội trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu nông sản, thủy sản. Gia nhập TPP sẽ mở ra cơ hội thu hút đầu tư nhằm hiện đại hoá sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm. TPP sẽ cho phép ngành thủy sản Việt Nam tiếp cận thuế quan ưu đãi 0%, đặc biệt Hoa Kỳ và Nhật Bản là hai thị trường xuất khẩu chủ lực chiếm khoảng

35% tổng kim ngạch xuất khẩu của ngành thủy sản Việt Nam và chiếm 56% tổng kim ngạch xuất khẩu thủy sản của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang năm 2015. Các nước thành viên TPP sẽ được giảm 90% các loại thuế xuất nhập khẩu hàng hóa và cắt giảm bằng 0% vào năm 2018 (Trần Văn Phú, 2016).

Về nhập khẩu, các loại thuế quan áp dụng cho thủy sản nhập khẩu vào Việt Nam từ các quốc gia thành viên TPP phần lớn sẽ bị loại bỏ. Việc thủy sản nhập khẩu từ các nước TPP vào Việt Nam không còn phải chịu mức thuế này sẽ tạo ra áp lực cạnh tranh lớn đối với các doanh nghiệp thủy sản nội địa trước hàng hóa nhập khẩu.

Các rào cản kỹ thuật thương mại, kiểm tra dư lượng kháng sinh, truy xuất nguồn gốc sản phẩm, các thách thức liên quan đến vấn đề trách nhiệm xã hội và môi trường, liên quan đến vấn đề bảo hộ bản quyền hoặc sử dụng công nghệ sẽ có rủi ro rất lớn đối với các đơn vị sản xuất kinh doanh thủy sản... Vì vậy, hàng thủy sản của Việt Nam sẽ bị hạn chế rất nhiều khi tiếp cận thị trường các nước thành viên TPP (Vasep, 2016).

Là một doanh nghiệp mới trong ngành thủy sản, hoạt động chính là sản xuất chế biến tôm đông lạnh xuất khẩu, Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang (Minh Phú Hậu Giang) chính thức hoạt động từ tháng 07/2011. Từ khi thành lập đến nay, Công ty chưa có chiến lược kinh doanh chi tiết cụ thể nào, hoạt động kinh doanh chỉ dựa trên kinh nghiệm chủ quan của mình. Mục tiêu của bài viết nhằm xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020. 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 và từ những lý do trên để tồn tại và phát triển, Công ty cần phải có những chiến lược kinh doanh đúng đắn dựa trên vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động của mình. 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. Theo Đoàn Thị Hồng Vân (2011), “Một quốc gia, một tổ chức không có chiến lược. Cũng giống như một con tàu không có bánh lái, không biết sẽ đi về đâu”; vì vậy, việc vận dụng ma trận SPACE và QSPM để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020 là cần thiết.

## 2. Cơ sở lý luận

Theo Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2015), “chiến lược” có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp “strategos” là một nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để giành lấy chiến thắng. Hiểu rộng ra, chiến lược là một chương trình hành động tổng quát hướng tới thực hiện những mục tiêu dài hạn.

Theo Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam (2010), quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng thế và lực cho doanh nghiệp.

Cũng 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 Fred R. David (2015), *quản trị chiến lược* có thể được định nghĩa là nghệ thuật và khoa học xây dựng, triển khai và đánh giá các quyết định xuyên các chức năng nhằm giúp tổ chức có thể đạt được mục tiêu. Theo định nghĩa này, quản trị chiến lược tập trung vào việc tích hợp quản trị, marketing, tài chính/kế toán, sản xuất/vận hành, R&D và hệ thống thông tin nhằm mang lại thành công cho tổ chức. Thuật ngữ *quản trị chiến lược* được dùng tương đương với thuật ngữ *hoạch định chiến lược (strategic planning)*. Thuật ngữ sau thường được dùng trong giới kinh doanh, trong khi thuật ngữ đầu tiên thì phổ biến trong giới học thuật. Đôi khi thuật ngữ *quản trị chiến lược* được dùng để chỉ việc phát triển, triển khai và đánh giá chiến lược, còn *hoạch định chiến lược* chỉ đề cập đến việc xây dựng chiến lược. Mục đích của quản trị chiến lược là đề tạn dựng và tạo ra các cơ hội mới và khác biệt cho tương lai; *hoạch định dài hạn*, mặt khác, nhằm nỗ lực tối ưu các xu hướng hiện tại để phục vụ cho tương lai.

Những kỹ thuật xây dựng chiến lược quan trọng có thể được hợp nhất thành mô hình 3 giai đoạn ra quyết định như Hình 1. Các công cụ được trình bày trong mô hình này 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 gia xác định, đánh giá và lựa chọn chiến lược.

## Mô hình phân tích xây dựng chiến lược toàn diện

GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN ĐẦU VÀO				
Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)	Ma trận yếu tố bên trong (IFE)		
GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP				
Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT)	Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE)	Ma trận Tập đoàn tư vấn Boston (BCG)	Ma trận yếu tố bên trong – bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính (GS)
GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH				
Ma trận hoạch định chiến lược trên cơ sở định lượng (QSPM)				

**Hình 1. Mô hình phân tích xây dựng chiến lược toàn diện**

Nguồn: David, F.R. *Quản trị chiến lược - Khái luận và các tình huống* (2015:196)

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Số liệu thứ cấp được thu thập thông qua báo cáo tài chính và các báo cáo khác của Công ty giai đoạn 2013 đến 2015. Ngoài ra, số liệu thứ cấp còn được thu thập từ báo cáo xuất khẩu thủy sản Việt Nam năm 2015 của Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam.

Số liệu sơ cấp được thu thập từ việc phỏng vấn ý kiến của 17 chuyên gia trong và ngoài Công ty. 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 khác trong ngành thủy sản, hoặc các chuyên gia ngoài ngành thủy sản nhưng có hiểu biết nhiều về Công ty và lĩnh vực Công ty đang kinh doanh như ngân hàng, kiểm toán. Việc tiếp cận với các chuyên gia thông qua bảng phỏng vấn kết hợp với thảo luận và trao đổi qua email hoặc điện thoại. Mục đích của việc phỏng vấn là xây dựng các tiêu chí để phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của Công ty; đồng thời tính điểm trọng số trung bình cho từng tiêu chí đã xây dựng và các yếu tố cấu thành của ma trận SPACE cũng như tính điểm trung bình của các yếu tố này.

Quy trình nghiên cứu, dựa vào số liệu sơ cấp và thứ cấp phân tích và hình thành các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), và ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) để phân

tích môi trường kinh doanh, xác định vị thế chiến lược của Công ty. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để hình thành ma trận (SWOT), ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE) để xây dựng các chiến lược khả thi. Sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để quyết định lựa chọn chiến lược một cách phù hợp.

**Ma trận SPACE** là một công cụ kết hợp quan trọng trong giai đoạn kết hợp. Bốn góc phần tư của ma trận chỉ các chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ, hay cạnh tranh thích hợp nhất cho một tổ chức cụ thể. Các trục của ma trận SPACE tượng trưng cho hai khía cạnh bên trong (*vị thế tài chính [FP]* và *vị thế cạnh tranh [CP]*) và hai khía cạnh bên ngoài (*vị thế bền vững [SP]* và *vị thế ngành [IP]*). Bốn yếu tố này là các yếu tố quan trọng quyết định vị thế chiến lược tổng thể của một tổ chức. Tùy thuộc vào loại hình của tổ chức, nhiều biến có thể trở thành yếu tố được biểu diễn trên các trục của ma trận SPACE. Các yếu tố được đưa vào trong ma trận EFE và IFE của công ty trước đó cần được cân nhắc trong lúc phát triển ma trận SPACE.

Để phát triển một ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động, trước hết: (1) Chọn một tập hợp các biến để xác định vị thế tài chính (FP), vị thế cạnh tranh (CP), vị thế bền vững (SP), và vị thế ngành (IP). (2) Ấn định một dãy giá trị bằng số từ +1 (kém nhất) đến +7 (tốt nhất) cho mỗi biến trên khía cạnh FP và

IP. Ấn định một dãy giá trị -1 (tốt nhất) tới -7 (kém nhất) cho mỗi biến trên khía cạnh SP và CP. Trên trục FP và CP, thực hiện so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Trên trục IP và SP, hãy so sánh với các ngành công nghiệp khác. (3) Tính điểm trung bình cho FP, CP, IP, và SP bằng cách cộng các giá trị của các biến trên mỗi khía cạnh và sau đó chia cho số lượng biến trong từng khía cạnh tương ứng. (4) Biểu diễn lên sơ đồ các điểm trung bình của FP, CP, IP, và SP trên trục thích hợp trong ma trận SPACE. (5) Thêm hai điểm trên trục x và biểu diễn kết quả là X, thêm hai điểm trên trục y và biểu diễn kết quả là Y. Vẽ giao điểm là điểm xy mới. Và (6) vẽ một vecto định hướng từ gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vecto này cho thấy loại chiến lược đề xuất cho tổ chức: tấn công, cạnh tranh, phòng thủ hay thận trọng.

**Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)**, khác với bảng xếp hạng các chiến lược để đạt được danh sách ưu tiên, chỉ có một kỹ thuật phân tích trong các tài liệu được thiết kế để xác định sự hấp dẫn tương đối của các phương án hành động khả thi. Kỹ thuật này là *ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng*, chính là phương pháp tạo nên giai đoạn 3 của mô hình phân tích xây dựng chiến lược. 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 ở giai đoạn 1 và kết hợp với các kết quả từ phân tích trong giai đoạn 2 để quyết định một cách khách quan các phương án chiến lược thay thế. Ma trận QSPM là một công cụ cho phép các chiến lược gia 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 giác tốt.

Trên cơ sở các chiến lược được hình thành theo từng nhóm SO, ST, WO, WT, kết hợp thảo luận với các chuyên gia để cho điểm hấp dẫn (AS), thang điểm cho điểm hấp dẫn là: 1 = không hấp dẫn, 2 = hơi hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn. Tổng điểm hấp dẫn (TAS) được xác định là kết quả của nhân trọng số với điểm hấp dẫn (AS) ở từng hàng. Tổng điểm hấp dẫn chỉ ra tương quan hấp dẫn của từng phương án chiến lược. Tổng điểm hấp dẫn càng cao thì phương án chiến lược đó càng hấp dẫn.

#### 4. Kết quả và thảo luận

Dựa vào số liệu sơ cấp, nhóm 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 từ năm 2013 đến 2015 như sau:

**Bảng 1. Một số thông tin về tài sản và nguồn vốn của Công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính: triệu đồng		
	Năm 2015	Năm 2014	Năm 2013
- Tài sản ngắn hạn	2.121.494	3.254.101	1.961.253
- Tài sản dài hạn	1.082.576	1.017.552	1.044.295
Tổng cộng tài sản	3.204.070	4.271.654	3.005.547
- Nợ phải trả	2.165.572	3.076.708	1.819.450
- Vốn chủ sở hữu	1.038.498	1.194.946	1.186.097
Tổng cộng nguồn vốn	3.204.070	4.271.654	3.005.547

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2016.

Bảng 1 cho thấy: tài sản của Công ty năm 2015 giảm so với 2014 là 1.067.584 triệu đồng. Năm 2014 tăng so với 2013 là 1.266.107 triệu đồng. Chủ yếu do tài sản ngắn hạn của năm 2014 tăng so với 2013 là 1.292.848 triệu đồng. Tài sản dài hạn

năm 2014 giảm so với năm 2013 là 26.743 triệu đồng do không có tài sản mới được đầu tư trong năm 2014.

Nợ phải trả của Công ty năm 2015 giảm so với

2014 là 911.136 triệu đồng. Năm 2014 tăng so với 2013 là 1.257.258 triệu đồng. Vốn chủ sở hữu năm 2015 giảm 156.448 triệu đồng so với năm 2014

chủ yếu là ảnh hưởng của kết quả kinh doanh năm 2015 bị lỗ làm cho phần lợi nhuận chưa phân phối này bị giảm theo.

**Bảng 2. Một số thông tin về sản lượng, xuất khẩu, doanh thu và lợi nhuận của Công ty**

Chỉ tiêu	Đvt	Năm 2015	Năm 2014	Năm 2013
- Sản lượng sản xuất	tấn	20.341	23.706	15.346
- Sản lượng xuất khẩu	tấn	17.704	16.127	9.478
- Kim ngạch xuất khẩu	triệu USD	193,8	230,3	126,6
- Doanh thu thuần	triệu đồng	6.214.310	8.063.477	5.303.087
- Lợi nhuận gộp	triệu đồng	119.432	739.947	386.791

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2016.

Bảng 2 cho thấy:

- Mặc dù có công suất thiết kế là 40.000 tấn tôm thành phẩm/năm, trong các năm 2013 đến 2015, sản lượng sản xuất của Công ty chỉ đạt tối đa là 23.706 tấn ở năm 2014, đạt 59% so với công suất thiết kế. Công ty cần tăng sản lượng sản xuất trong những năm tiếp theo;

- Sản lượng xuất khẩu tăng liên tục qua các năm. Năm 2013 sản lượng xuất khẩu là 9.478 tấn, năm 2014 là 16.127 tấn, và đến năm 2015 là 17.704 tấn, cho thấy tình hình xuất khẩu của Công ty nhìn chung khách quan là tốt;

- Kim ngạch xuất khẩu năm 2014 đạt 230,3 triệu USD tăng 104 triệu USD so với năm 2013. Tuy nhiên kim ngạch xuất khẩu năm 2015 giảm 37 triệu USD so với năm 2014;

- Doanh thu thuần của Công ty có tỷ lệ tăng trưởng rất cao và không ổn định. Năm 2014 tăng 82% so với 2013. Nhưng sang năm 2015 doanh thu thuần không tăng mà còn giảm 16% so với 2014;

- Lợi nhuận gộp năm 2014 tăng 353.156 triệu đồng so với 2013. Tuy nhiên, khoản lợi nhuận này

sang năm 2015 giảm 620.515 triệu đồng so với năm 2014.

#### 4.1 Ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE)

Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2013 đến 2015, trước tiên là phân tích môi trường nội bộ về thực trạng hoạt động của các bộ phận chức năng, đã cho thấy những điểm mạnh và các điểm yếu trong các lĩnh vực như quản trị, tiếp thị, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, quản lý chất lượng, thông tin. Tiếp theo là phân tích môi trường bên ngoài bao gồm việc phân tích môi trường vĩ mô và môi trường vi mô, và các ảnh hưởng tác động của môi trường kinh doanh này đến chiến lược kinh doanh của Công ty.

Từ bảng phỏng vấn các chuyên gia, mỗi chuyên gia có một quan điểm và cho điểm từng yếu tố theo trực giác của mình không giống nhau. Nhóm tác giả tổng hợp và tính bình quân số điểm của các chuyên gia để có được điểm của từng yếu tố và xây dựng mô hình ma trận SPACE của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang như sau:

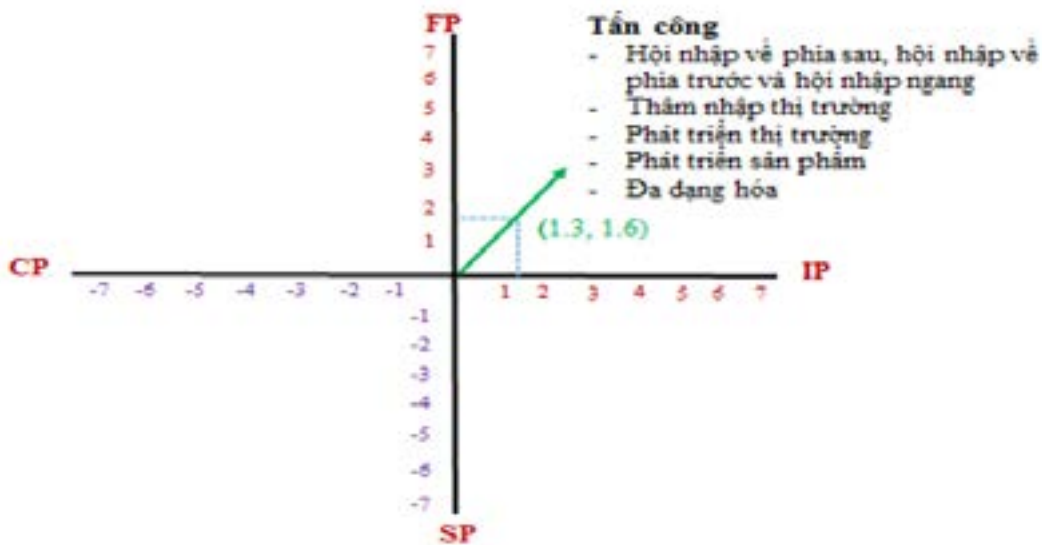
**Bảng 3. Bảng phân tích ma trận SPACE của Công ty**

<b>Phân tích bên trong</b>	<b>Điểm</b>
<b>Vị thế tài chính (FP)</b>	
Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) của Công ty tăng đều tốt	4
Công ty sử dụng tốt đòn bẩy tài chính thông qua chỉ số EBIT các năm	5
Tỷ số thanh toán các năm >1.0, trong khi thông thường là 0.5-0.7	5
Vốn lưu động đảm bảo cho khả năng thanh toán của Công ty	5
Dòng tiền qua kỳ thu tiền bình quân tương đối ổn định	4
<b>Trung bình vị thế tài chính (FP)</b>	<b>4,6</b>
<b>Vị thế cạnh tranh (CP)</b>	
Thị phần của Công ty lớn trong tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước	-3
Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu, ít có sản phẩm hỏng bị trả về	-3
Lòng trung thành của khách hàng, thị phần tại các thị trường chính ổn định	-4
Bí quyết sử dụng công nghệ, nhà máy có công nghệ tiên tiến trên thế giới	-2

Khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp tốt, có mạng lưới tương đối tốt	-2
<b>Trung bình vị thế cạnh tranh (CP)</b>	<b>-2,7</b>
<b>Phân tích bên ngoài</b>	
<b>Vị thế bền vững (SP)</b>	
Tỷ lệ lạm phát giảm, dẫn đến nhu cầu tiêu dùng của khách hàng tăng	-2
Thay đổi công nghệ trong chế biến thủy sản là điều khó đối với doanh nghiệp	-3
Độ co giãn của cầu theo giá, không là hàng thiết yếu nên không ảnh hưởng nhiều	-4
Áp lực cạnh tranh ngày càng nhiều vì ảnh hưởng gia nhập, nhất là TPP	-3
Rào cản thâm nhập thị trường càng nhiều	-3
<b>Trung bình vị thế bền vững (SP)</b>	<b>-3,0</b>
<b>Vị thế ngành (IP)</b>	
Tiềm năng thị trường lớn	6
Tài chính ổn định, tuy nhiên thay đổi tỷ giá ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp	4
Dễ dàng thâm nhập vào thị trường, vì đã có thị trường truyền thống ổn định	5
Hiệu quả sử dụng nguồn lực chưa cao, bố trí và sử dụng nguồn lực chưa hợp lý	3
Tiềm năng lợi nhuận giảm vì ngày càng có nhiều sức ép giảm giá, cạnh tranh	2
<b>Trung bình vị thế ngành (IP)</b>	<b>4,0</b>
Toạ độ vector định hướng	Trục x (IP + CP) 1,3
	Trục y (FP + SP) 1,6
Kết luận: Vector nằm trong khu vực tấn công	

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2016

### Vector mô tả chiến lược của Công ty



Hình 2. Vector mô tả định hướng chiến lược tấn công của Công ty

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2016

Vector định hướng của Công ty nằm ở góc tấn công của ma trận SPACE, hàm ý cho thấy Công ty đang ở một vị trí tuyệt vời để sử dụng sức mạnh bên trong nhằm: (1) tận dụng cơ hội bên ngoài, (2) khắc phục những điểm yếu bên trong, và (3) tránh các nguy cơ bên ngoài. Vì vậy, thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, hội nhập về phía sau, hội nhập về phía trước, hội nhập ngang, hoặc đa dạng hóa được xem là những chiến lược có thể khả thi tùy theo mục tiêu cụ thể

mà Công ty theo đuổi.

### Hình thành chiến lược (kết hợp với ma trận SWOT)

- Nhóm chiến lược SO: sử dụng các điểm mạnh bên trong như nguồn tài chính tốt, lãnh đạo có năng lực và kinh nghiệm, khả năng chủ động về nguồn tôm nguyên liệu, và tận dụng lợi thế của các cơ hội bên ngoài như tiềm năng của các thị trường xuất khẩu còn lớn, hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng. Hình thành nên Chiến lược thâm nhập thị

trường và Chiến lược phát triển sản phẩm.

- Nhóm chiến lược WO: nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong như hệ thống phân phối, hệ thống thông tin, hệ thống kiểm soát nội bộ còn yếu, hoạt động nghiên cứu cũng chưa cao bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Hình thành nên Chiến lược hội nhập về phía sau và Chiến lược tăng trưởng tập trung.

- Nhóm chiến lược ST: sử dụng những thế mạnh của Công ty để ngăn chặn hoặc giảm thiểu tác động của những thách thức bên ngoài như các rào cản thương mại, kiểm tra dư lượng kháng sinh, truy xuất nguồn gốc, trách nhiệm xã hội, và cạnh tranh gay gắt về giá... Hình thành nên Chiến lược phát

triển thị trường và Chiến lược phát triển sản phẩm.

- Nhóm chiến lược WT: là chiến lược phòng thủ theo hướng giảm điểm yếu bên trong và tránh các nguy cơ bên ngoài. Hình thành nên Chiến lược hội nhập về phía trước và Chiến lược tái cấu trúc Công ty.

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

Thực hiện các bước tổng hợp điểm AS từ phòng vấn các chuyên gia, tính tổng điểm TAS, nhóm tác giả xây dựng ma trận QSPM cho từng nhóm chiến lược của Công ty như sau:

##### 4.2.1 Nhóm chiến lược SO

**Bảng 4. Ma trận QSPM của Công ty. Nhóm chiến lược SO**

Các yếu tố quan trọng	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Thâm nhập thị trường		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Điểm mạnh</b>					
Khả năng tài chính tốt	0,10	4	0,40	3	0,30
Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	0,09	4	0,36	3	0,27
Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu	0,09	3	0,27	2	0,18
Đội ngũ lao động có tay nghề	0,08	3	0,24	4	0,32
Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu	0,08	3	0,24	4	0,32
Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến	0,06	3	0,18	4	0,24
Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao	0,06	4	0,24	3	0,18
<b>Điểm yếu</b>					
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	0,05	2	0,10	3	0,15
Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh	0,06	3	0,18	4	0,24
Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện	0,07	3	0,21	2	0,14
Hệ thống thông tin quản lý còn yếu	0,04	3	0,12	2	0,08
Công suất sản xuất chưa sử dụng hết	0,05	3	0,15	4	0,20
Quản trị chất lượng sản phẩm chưa tốt	0,05	3	0,15	4	0,20
Hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ	0,04	2	0,08	3	0,12
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới còn yếu	0,04	3	0,12	4	0,16
Kênh phân phối còn hạn chế	0,04	3	0,12	4	0,16
<b>Cơ hội</b>					
Nhà nước có chính sách khuyến khích	0,07	3	0,21	2	0,14
Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng	0,08	3	0,24	2	0,16
Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng	0,09	3	0,27	2	0,18
Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn	0,09	3	0,27	2	0,18
Khoa học công nghệ ngày càng phát triển	0,07	3	0,21	4	0,28
<b>Thách thức</b>					
Nguồn nguyên liệu chưa ổn định	0,11	4	0,44	3	0,33
Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu	0,12	4	0,48	3	0,36
Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, càng khắt khe	0,14	3	0,42	2	0,28
Hệ thống văn bản về ngành thủy sản chưa ổn định	0,08	2	0,16	1	0,08
Áp lực giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm	0,06	2	0,12	3	0,18
Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành	0,05	3	0,15	2	0,10
Sức ép từ sản phẩm thay thế	0,04	2	0,08	3	0,12
<b>Cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>6,21</b>		<b>5,65</b>

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016

4.2.2 Nhóm chiến lược WO

**Bảng 5. Ma trận QSPM của Công ty. Nhóm chiến lược WO**

Các yếu tố quan trọng	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Hội nhập về phía sau		Tăng trưởng tập trung	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Điểm mạnh</b>					
Khả năng tài chính tốt	0,10	4	0,40	3	0,30
Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	0,09	4	0,36	3	0,27
Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu	0,09	4	0,36	3	0,27
Đội ngũ lao động có tay nghề	0,08	3	0,24	4	0,32
Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu	0,08	3	0,24	4	0,32
Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến	0,06	4	0,24	3	0,18
Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao	0,06	4	0,24	3	0,18
<b>Điểm yếu</b>					
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	0,05	3	0,15	4	0,20
Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh	0,06	4	0,24	3	0,18
Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện	0,07	4	0,28	3	0,21
Hệ thống thông tin quản lý còn yếu	0,04	2	0,08	1	0,04
Công suất sản xuất chưa sử dụng hết	0,05	4	0,20	3	0,15
Quản trị chất lượng sản phẩm chưa tốt	0,05	3	0,15	2	0,10
Hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ	0,04	2	0,08	1	0,04
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới còn yếu	0,04	2	0,08	1	0,04
Kênh phân phối còn hạn chế	0,04	4	0,16	3	0,12
<b>Cơ hội</b>					
Nhà nước có chính sách khuyến khích	0,07	4	0,28	2	0,14
Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng	0,08	4	0,32	2	0,16
Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng	0,09	3	0,27	2	0,18
Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn	0,09	4	0,36	3	0,27
Khoa học công nghệ ngày càng phát triển	0,07	4	0,28	3	0,21
<b>Thách thức</b>					
Nguồn nguyên liệu chưa ổn định	0,11	3	0,33	2	0,22
Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu	0,12	3	0,36	3	0,36
Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, càng khắt khe	0,14	3	0,42	2	0,28
Hệ thống văn bản về ngành thủy sản chưa ổn định	0,08	2	0,16	1	0,08
Áp lực giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm	0,06	2	0,12	3	0,18
Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành	0,05	3	0,15	2	0,10
Sức ép từ sản phẩm thay thế	0,04	3	0,12	2	0,08
<b>Cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>6,67</b>		<b>5,18</b>

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016

4.2.3 Nhóm chiến lược ST

**Bảng 6. Ma trận QSPM của Công ty. Nhóm chiến lược ST**

Các yếu tố quan trọng	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Phát triển thị trường		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Điểm mạnh</b>					
Khả năng tài chính tốt	0,10	4	0,40	3	0,30
Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	0,09	4	0,36	3	0,27
Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu	0,09	4	0,36	2	0,18
Đội ngũ lao động có tay nghề	0,08	3	0,24	4	0,32
Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu	0,08	3	0,24	4	0,32



Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến	0,06	3	0,18	4	0,24
Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao	0,06	4	0,24	3	0,18
<b>Điểm yếu</b>					
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	0,05	3	0,15	3	0,15
Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh	0,06	4	0,24	4	0,24
Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện	0,07	2	0,14	2	0,14
Hệ thống thông tin quản lý còn yếu	0,04	2	0,08	2	0,08
Công suất sản xuất chưa sử dụng hết	0,05	4	0,20	4	0,20
Quản trị chất lượng sản phẩm chưa tốt	0,05	4	0,20	4	0,20
Hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ	0,04	1	0,04	3	0,12
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới còn yếu	0,04	2	0,08	4	0,16
Kênh phân phối còn hạn chế	0,04	3	0,12	4	0,16
<b>Cơ hội</b>					
Nhà nước có chính sách khuyến khích	0,07	4	0,28	2	0,14
Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng	0,08	4	0,32	2	0,16
Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng	0,09	4	0,36	2	0,18
Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn	0,09	4	0,36	2	0,18
Khoa học công nghệ ngày càng phát triển	0,07	4	0,28	4	0,28
<b>Thách thức</b>					
Nguồn nguyên liệu chưa ổn định	0,11	3	0,33	3	0,33
Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu	0,12	4	0,48	3	0,36
Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, càng khắt khe	0,14	1	0,14	2	0,28
Hệ thống văn bản về ngành thủy sản chưa ổn định	0,08	2	0,16	1	0,08
Áp lực giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm	0,06	2	0,12	3	0,18
Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành	0,05	3	0,15	2	0,10
Sức ép từ sản phẩm thay thế	0,04	2	0,08	3	0,12
<b>Cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>6,33</b>		<b>5,65</b>

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016

#### 4.2.4 Nhóm chiến lược WT

**Bảng 7. Ma trận QSPM của Công ty. Nhóm chiến lược WT**

Các yếu tố quan trọng	Trọng số	Các phương án chiến lược			
		Hội nhập về phía trước		Tái cấu trúc Công ty	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Điểm mạnh</b>					
Khả năng tài chính tốt	0,10	2	0,20	3	0,30
Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	0,09	2	0,18	3	0,27
Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu	0,09	3	0,27	3	0,27
Đội ngũ lao động có tay nghề	0,08	2	0,16	3	0,24
Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu	0,08	2	0,16	3	0,24
Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến	0,06	2	0,12	3	0,18
Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao	0,06	1	0,06	3	0,18
<b>Điểm yếu</b>					
Hoạt động marketing chưa được chú trọng	0,05	2	0,10	2	0,10
Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh	0,06	1	0,06	2	0,12
Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện	0,07	2	0,14	3	0,21
Hệ thống thông tin quản lý còn yếu	0,04	1	0,04	2	0,08
Công suất sản xuất chưa sử dụng hết	0,05	2	0,10	3	0,15
Quản trị chất lượng sản phẩm chưa tốt	0,05	2	0,10	3	0,15
Hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ	0,04	1	0,04	2	0,08
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới còn yếu	0,04	2	0,08	3	0,12
Kênh phân phối còn hạn chế	0,04	2	0,08	3	0,12

**Cơ hội**

Nhà nước có chính sách khuyến khích	0,07	2	0,14	1	0,07
Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng	0,08	2	0,16	1	0,08
Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng	0,09	2	0,18	1	0,09
Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn	0,09	2	0,18	3	0,27
Khoa học công nghệ ngày càng phát triển	0,07	2	0,14	3	0,21

**Thách thức**

Nguồn nguyên liệu chưa ổn định	0,11	2	0,22	4	0,44
Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu	0,12	3	0,36	4	0,48
Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, càng khắt khe	0,14	1	0,14	2	0,28
Hệ thống văn bản về ngành thủy sản chưa ổn định	0,08	1	0,08		
Áp lực giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm	0,06	3	0,18	3	0,18
Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành	0,05	3	0,15	3	0,15
Sức ép từ sản phẩm thay thế	0,04	3	0,12	3	0,12

<b>Cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>3,94</b>		<b>5,18</b>
-------------	-------------	--	-------------	--	-------------

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016

4.2.5 Những chiến lược được lựa chọn

Dựa vào tổng số điểm hấp dẫn (TAS), ta có bảng tổng hợp kết quả như sau:

**Bảng 8. Tổng hợp kết quả điểm hấp dẫn của các nhóm chiến lược**

Nhóm chiến lược	Tên chiến lược	Tổng điểm hấp dẫn
SO	Thâm nhập thị trường	<b>6,21</b>
	Phát triển sản phẩm	5,65
WO	Hội nhập về phía sau	<b>6,67</b>
	Tăng trưởng tập trung	5,18
ST	Phát triển thị trường	<b>6,33</b>
	Phát triển sản phẩm	5,65
WT	Hội nhập về phía trước	3,94
	Tái cấu trúc Công ty	<b>5,18</b>

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016

Nhận xét: dựa vào tổng số điểm hấp dẫn của các chiến lược, có bốn chiến lược cần ưu tiên cho giai đoạn phát triển đến năm 2020 như sau: thâm nhập thị trường, hội nhập về phía sau, phát triển thị trường và tái cấu trúc Công ty. Xuất phát từ thực tế khách quan trong điều kiện hội nhập kinh tế toàn cầu ngày càng mở rộng và tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn rất lớn, việc phát triển thị trường mới để phát triển kinh doanh và chiến lược thâm nhập các thị trường hiện tại để phát triển hơn nữa thị trường này là tất yếu. Bên cạnh đó, chiến lược hội nhập về phía sau nhằm tìm kiếm sự sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà cung ứng là vấn đề quan trọng Công ty cần quan tâm để ổn định sản xuất và giảm giá thành. Xuất phát từ hội nhập kinh tế, tái cấu trúc Công ty là một chiến lược quan trọng. Vì để thực hiện được các chiến lược trong thời kỳ hội nhập, Công ty cần phải có những cải tiến để đón nhận những cơ hội mới đồng thời để chuẩn bị tốt với những nguy cơ và thách thức mới.

**5. Kết luận và kiến nghị**

**5.1 Kết luận**

Qua phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang từ năm 2013 đến 2015, việc phân tích môi trường bên trong, bên ngoài Công ty đã tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu bên trong Công ty và xác định các cơ hội, thách thức từ bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Và trong giai đoạn kết hợp, với ma trận vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE), chúng tôi đã xác định vị thế hoạt động và các chiến lược khả thi. Qua tham khảo ý kiến của chuyên gia kết hợp với quá trình phân tích SWOT, chúng tôi đã xác định các nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT trong giai đoạn này. Cuối cùng là thông qua Ma trận QSPM, chúng tôi đã quyết định lựa chọn bốn chiến lược cần ưu tiên thực hiện cho Công ty đến năm 2020 là thâm nhập thị trường, hội nhập về phía sau, phát triển thị trường và tái cấu trúc Công ty.

Kết quả của đề tài này đã đánh giá được các yếu tố: cơ hội, thách thức từ bên ngoài cũng như điểm mạnh, điểm yếu bên trong của Công ty, lựa chọn được bốn chiến lược ưu tiên cho Công ty thực hiện đến năm 2020. Kết quả nghiên cứu giúp cho các cấp quản trị của Công ty, các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo, nhận diện được hạn chế của Công ty mình, làm cơ sở để đưa ra chiến lược kinh doanh hiệu quả. Đồng thời, kết quả nghiên cứu góp phần giúp cho các nhà nghiên cứu khác có thể tham khảo làm cơ sở để thực hiện các bước nghiên cứu tiếp theo nhằm đưa ra các lý thuyết phù hợp có thể vận dụng trong cùng lĩnh vực.

## 5.2 Kiến nghị

Dựa vào kết quả phân tích của đề tài này, nhóm tác giả đưa ra các kiến nghị theo ý kiến chủ quan của nhóm để Công ty xem xét vận dụng vào thực tế của mình:

- Có những giải pháp thích hợp cho việc phát triển từng thị trường khác nhau, tùy theo đặc điểm của từng thị trường mà có những chiến lược phát triển riêng biệt, cần phải tổ chức và phát triển hệ thống kênh phân phối cho từng thị trường.

- Có những chiến lược thích hợp để thâm nhập những thị trường hiện tại bằng các chính sách giá, chất lượng sản phẩm, hoặc kênh phân phối.

- Phát triển hệ thống chuỗi cung ứng bền vững để thực hiện chiến lược hội nhập về phía sau có kết quả tốt.

- Công ty nên xem xét tái cấu trúc lại để cải thiện những điểm yếu của mình, và phát huy hơn nữa những điểm mạnh hiện có. Bên cạnh đó, cũng nhằm mục đích đón đầu những thay đổi mới trong quá trình hội nhập để tận dụng những cơ hội mới và có chiến lược thích ứng với các thách thức mới.

## Tài liệu tham khảo

- David, F.R. 2015. *Quản trị chiến lược - Khái luận và các tình huống*. TP.HCM: Nhà Xuất bản Kinh tế.
- Đoàn, Thị Hồng Vân. 2011. *Quản trị chiến lược*. TP.HCM: Nhà Xuất bản Tổng hợp TP.HCM.
- Lê, Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn, Phạm Tuyết Anh và Ong, Quốc Cường. 2015. *Giáo trình Quản trị chiến lược*. Cần Thơ: Nhà Xuất bản Đại học.
- Nguyễn, Thị Liên Diệp và Phạm, Văn Nam. 2010. *Chiến lược & chính sách kinh doanh*. Hà Nội: Nhà Xuất bản Lao động – Xã hội.
- 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.tsvn>
- 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).