



DOI:10.22144/ctu.jvn.2016.568

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

Lê Bảo Toàn<sup>1</sup> và Bùi Văn Trịnh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tây Đô

<sup>2</sup>Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ

### Thông tin chung:

Ngày nhận: 24/05/2016

Ngày chấp nhận: 28/10/2016

### Title:

Using SWOT analysis and QSPM to formulate and choose business strategies: the case Minh Phu Hau Giang Seafood Corporation toward 2020

### Từ khóa:

Hoạch định chiến lược, phân tích SWOT, QSPM, Minh Phú Hậu Giang

### Keywords:

Strategic planning, SWOT analysis, QSPM, Minh Phu Hau Giang

### ABSTRACT

The research is focused on analyzing the business situation of Minh Phu Hau Giang Seafood Joint Stock Company from 2013 to 2015. 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 2020 were formulated for Minh Phu Hau Giang to reach the aims of expansion, development and becoming proactive in the market with increasingly severe competitions.

### 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. Trên cơ sở đó, đề tài 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 Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020, nhằm mục đích mở rộng, phát triển và tạo thế chủ động trên thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Trích dẫn: Lê Bảo Toàn và Bùi Văn Trịnh, 2016. Vận dụng ma trận SWOT và QSPM để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh: Trường hợp chiến lược kinh doanh đến năm 2020 cho công ty cổ phần thủy sản Minh Phú Hậu Giang. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 46d: 40-50.

## 1 GIỚI THIỆU

Trong quá trình hội nhập và phát triển, đặc biệt là Hiệp định Đối tác Kinh tế chiến lược xuyên Thái Bình Dương (TPP) có hiệu lực, Việt Nam có nhiều cơ hội và thuận lợi trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu nông sản, thủy sản, có cơ hội tiếp cận

sâu rộng hơn vào hai nền kinh tế lớn nhất thế giới là Hoa Kỳ và Nhật Bản. Gia nhập TPP sẽ mở ra cơ hội thu hút đầu tư, hợp tác với các nước nhằm hiện đại hoá sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm.

Hiện nay, thuế nhập khẩu ở thị trường Mỹ đang ở mức trung bình 0,3% đối với thủy sản sống, 4,7%

cho thủy sản đã qua chế biến. Tại thị trường Nhật Bản, mặc dù Việt Nam đã ký kết FTA nhưng thuế suất vẫn ở mức cao (trung bình khoảng 3,5% với thủy sản sống và 7,3% với thủy sản chế biến). TPP sẽ cho phép ngành thủy sản Việt Nam tiếp cận thuế quan ưu đãi 0%, đặc biệt Mỹ và Nhật Bản là hai thị trường xuất khẩu chủ lực chiếm khoảng 36% 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. Như vậy, thủy sản Việt Nam sẽ có lợi về thuế suất. Các nước thành viên TPP sẽ được giảm 90% các loại thuế xuất nhập khẩu hàng hóa và cắt giảm bằng 0% năm 2018 (Trần Văn Phú, 2016). Đây là tín hiệu tích cực cho các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản.

Đối với các doanh nghiệp thủy sản xuất khẩu sử dụng nguyên liệu nhập khẩu từ các nước TPP sẽ hạn chế hoặc không nộp thuế nhập khẩu, không phải làm thủ tục hoàn thuế, đây cũng có thể xem là một lợi ích cho doanh nghiệp. Ngoài ra, còn tạo điều kiện thuận lợi cho khu vực sản xuất nguyên liệu trong nước phát triển nhờ nhập khẩu thức ăn chăn nuôi, nguyên liệu vật tư, trang thiết bị máy móc giá rẻ hơn từ các nước thành viên TPP, tăng cơ hội nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến chuỗi sản xuất các mặt hàng thủy sản.

Về nhập khẩu, các loại thuế quan áp dụng cho thủy sản nhập khẩu vào Việt Nam từ các quốc gia TPP phần lớn sẽ bị loại bỏ. Hiện tại, Việt Nam đang áp dụng thuế suất thuế nhập khẩu trung bình là 15% với thủy sản sống và 30% với thủy sản chế biến. 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, các đòi hỏi về nhãn hiệu hàng hóa, truy xuất nguồn gốc, trách nhiệm xã hội, các quy tắc xuất xứ của hàng hóa... của các nước thành viên TPP sẽ được kiểm soát chặt chẽ hơn. Các thách thức liên quan đến vấn đề trách nhiệm xã hội và môi trường liên quan trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh thủy sản, các thách thức liên quan đến vấn đề bảo hộ bản quyền sẽ có rủi ro rất lớn đối với các cơ sở sản xuất kinh doanh thủy sản sử dụng công nghệ, sử dụng phần mềm máy tính không rõ nguồn gốc, hoặc không có bản quyền... 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).

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 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. 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 Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020 là cần thiết.

## 2 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 quản trị 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 hoạch định chiến lược kinh doanh 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 qui mô và loại hình khác nhau, và có thể giúp cho các chiến lược gia xác định, đánh giá và lựa chọn chiến lược.

**Bảng 1: Mô hình phân tích xây dựng chiến lược**

| <b>GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN ĐẦU VÀO</b>                      |   |                                      |   |                               |
|--|---|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| Ma trận yếu tố bên ngoài (EFE)                             | Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)                       | Ma trận yếu tố bên trong (IFE)       |   |                               |
| <b>GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</b>                      |   |                                      |   |                               |
| 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) |
| <b>GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH</b>                   |   |                                      |   |                               |
| Ma trận hoạch định chiến lược trên cơ sở định lượng (QSPM) |   |                                      |   |                               |

Nguồn: Fred R. David, *Quản trị chiến lược Khái luận và các tình huống*, tr.196

**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, và các báo cáo khác trong 3 năm (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 khảo sát ý kiến của 17 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 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 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.

**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.

**3 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 Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang trong giai đoạn từ năm 2013 đến năm 2015 như bảng bên dưới.

**Bảng 2: Một số thông tin chung của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang**

| Chỉ tiêu                   | Đvt               | 2015             | 2014             | 2013             |
|----------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tài sản ngắn hạn           | triệu đồng        | 2,121,494        | 3,254,101        | 1,961,253        |
| Tài sản dài hạn            | triệu đồng        | 1,082,576        | 1,017,552        | 1,044,295        |
| <b>Tổng cộng tài sản</b>   | <b>triệu đồng</b> | <b>3,204,070</b> | <b>4,271,654</b> | <b>3,005,547</b> |
| Nợ phải trả                | triệu đồng        | 2,165,572        | 3,076,708        | 1,819,450        |
| Vốn chủ sở hữu             | triệu đồng        | 1,038,498        | 1,194,946        | 1,186,097        |
| <b>Tổng cộng nguồn vốn</b> | <b>triệu đồng</b> | <b>3,204,070</b> | <b>4,271,654</b> | <b>3,005,547</b> |
| 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.

**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 2013 đến 2015. 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 Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang.

Kết quả của quá trình phân tích, kết hợp với trao đổi và thảo luận với các chuyên gia, đã xác định 7 điểm mạnh và 9 điểm yếu công ty đang có, để làm cơ sở xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE). Các điểm mạnh chủ yếu là hiện tại công ty đang tận dụng nguồn tài chính, lãnh đạo có năng lực và khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu để mở rộng quy mô sản xuất. Bên cạnh đó, công ty cũng có một số những điểm yếu như: Hệ thống phân phối nước ngoài còn yếu, hệ thống thông tin, hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ, hoạt động nghiên cứu cũng chưa cao... cần được quan tâm khắc phục trong thời gian tới.

Sau đây là những cơ hội và thách thức mà công ty có thể tận dụng hoặc đối mặt để làm cơ sở xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) như: Tiềm năng của các thị trường xuất khẩu còn lớn, hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng và chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng hoặc các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe; cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu; nguồn nguyên liệu chưa ổn định hay áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm. Các yếu tố đầu vào này làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược ở giai đoạn kết hợp cụ thể là ma trận SWOT.

### 3.2 Ma trận SWOT

Thông qua việc phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài và các ảnh hưởng của môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, kết hợp với các ý kiến của chuyên gia, tác giả xây dựng ma trận SWOT cho Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang như sau:

**Bảng 3: Bảng phân tích SWOT của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>SWOT</b>  | <b>Các điểm mạnh (S)</b>  | <b>Các điểm yếu (W)</b>   |
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Khả năng tài chính tốt</li> <li>2. Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm</li> <li>3. Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu</li> <li>4. Đội ngũ lao động có tay nghề</li> <li>5. Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu</li> <li>6. Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến</li> <li>7. Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoạt động marketing cần được chú trọng hơn nữa</li> <li>2. Hệ thống chuỗi cung ứng chưa hoàn chỉnh</li> <li>3. Hệ thống kho bãi chưa đầy đủ</li> <li>4. Hệ thống thông tin còn một số điểm yếu</li> <li>5. Công suất sản xuất chưa sử dụng hết</li> <li>6. Quản trị chất lượng sản phẩm cần được cải tiến hơn nữa</li> <li>7. Hệ thống kiểm soát nội bộ cần phát huy hơn nữa</li> <li>8. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chưa đủ mạnh</li> <li>9. Kênh phân phối còn hạn chế</li> </ol> |
| <b>Các cơ hội (O)</b>  | <b>Chiến lược S-O</b>   | <b>Chiến lược W-O</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nhà nước có chính sách khuyến khích</li> <li>2. Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng</li> <li>3. Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng</li> <li>4. Tiềm năng của các thị trường xuất khẩu còn lớn</li> <li>5. Khoa học công nghệ ngày càng phát triển</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết hợp S1, S2, S4, S5, S7, O1, O3, O4 hình thành <b>Chiến lược thâm nhập thị trường</b>. Thông qua việc tăng năng suất, đẩy mạnh hoạt động Marketing để nâng cao thị phần.</li> <li>- Kết hợp S1, S2, S4, S5, S6, S7, O2, O3, O5 hình thành <b>Chiến lược phát triển sản phẩm</b>. Tăng cường nghiên cứu và phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện tại và tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết hợp W1, W2, W3, W9, O1, O2 O3, O4 hình thành <b>Chiến lược tăng trưởng bằng con đường liên kết dọc</b>. Kiểm soát nguồn nguyên liệu chặt chẽ hoàn thiện chuỗi cung ứng.</li> <li>- Kết hợp W2, W3, W5, W9, O1, O2, O4 hình thành <b>Chiến lược tăng trưởng tập trung</b>. Nhằm cải thiện những sản phẩm và thị trường hiện có mà không thay đổi yếu tố nào.</li> </ul>   |

**Các thách thức (T)**

1. Nguồn nguyên liệu chưa ổn định
2. Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu
3. Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe
4. Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm
5. Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành
6. Sức ép từ sản phẩm thay thế

**Chiến lược S-T**

- Kết hợp S1, S2, S4, S5, S7, T2, T4, T5 hình thành **Chiến lược phát triển thị trường**. Gia nhập những thị trường mới với những sản phẩm hiện có.
- Kết hợp S1, S2, S4, S5, S6, T2, T4, T5, T6 hình thành **Chiến lược phát triển sản phẩm**. Tăng cường nghiên cứu và phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện tại và tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu gia tăng.

**Chiến lược W-T**

- Kết hợp W1, W9, T5 hình thành **Chiến lược hội nhập về phía trước**. Mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm.
- Kết hợp W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, T1, T2, T4, T5 hình thành **Chiến lược tái cấu trúc công ty**. Là chiến lược phòng thủ nhằm giảm đi những điểm yếu bên trong thích nghi với những thách thức từ bên ngoài.

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

**Hình thành chiến lược từ ma trận SWOT**

- Nhóm chiến lược SO: Sử dụng các điểm mạnh bên trong công ty như nguồn tài chính tốt, lãnh đạo có năng lực và kinh nghiệm nhiều năm trong ngành thủy sản và 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 đặc biệt là thị trường Mỹ và Nhật, 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 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 ngày càng nhiều như: Kiểm tra dư lượng kháng sinh, các đòi hỏi về nhãn hiệu hàng hóa, truy xuất nguồn gốc, trách nhiệm xã hội, và cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu. Hình thành nên Chiến lược phát triển 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 nước ngoài còn yếu, hệ thống thông tin, hệ thống kiểm soát nội bộ chưa chặt chẽ, hoạt động nghiên cứu cũng chưa cao bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Hình thành nên Chiến lược tăng trưởng bằng con đường liên kết dọc nhằm kiểm soát toàn bộ quá trình từ cung cấp nguyên liệu đến sản xuất và cung cấp sản phẩm cho thị trường và Chiến lược tăng trưởng tập trung.

- 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.

Theo Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2015), Công ty cần lựa chọn các chiến lược phù hợp với sự tăng trưởng và phát triển dài hạn của Công ty. Chiến lược cấp công ty thường chú trọng đến các chiến lược tăng trưởng như: chiến lược phát triển sản phẩm, chiến lược phát triển thị trường, và các chiến lược sản xuất sản phẩm. Từ đó, hình thành nên các kế hoạch hành động ở các bộ phận chức năng của công ty.

**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 ở giai đoạn 1 bao gồm các ma trận IFE, EFE và ma trận CPM, được kết hợp với ma trận SWOT ở giai đoạn 2. Tất cả cung cấp thông tin cần thiết cho việc xây dựng ma trận QSPM (giai đoạn 3). 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 quan tốt.

**3.4 Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng**

Trên cơ sở các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT theo từng nhóm SO, ST, WO, WT.

Kết hợp thảo luận với các chuyên gia để cho điểm hấp dẫn (AS). 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

đẫn chỉ ra tương quan hấp dẫn của từng phương án chiến lược, chỉ xem xét ảnh hưởng của yếu tố thành công chủ yếu bên trong hoặc bên ngoài liên

kề. Tổng điểm hấp dẫn càng cao thì phương án chiến lược đó càng hấp dẫn.

3.4.1 Nhóm chiến lược SO

**Bảng 4: Ma trận QSPM của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang. Nhóm chiến lược SO**

| Các yếu tố quan trọng  | Các phương án chiến lược |    |      |                     |      |
|--|--------------------------|----|------|---------------------|------|
|  | Thâm nhập thị trường     |    |      | Phát triển sản phẩm |      |
|  | Trọng số                 | AS | TAS  | AS                  | TAS  |
| <b>Điểm mạnh</b>   |                          |    |      |                     |      |
| 1 Khả năng tài chính tốt   | 0.10                     | 4  | 0.40 | 3                   | 0.30 |
| 2 Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm  | 0.09                     | 4  | 0.36 | 3                   | 0.27 |
| 3 Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu                                       | 0.09                     | 3  | 0.27 | 2                   | 0.18 |
| 4 Đội ngũ lao động có tay nghề   | 0.08                     | 3  | 0.24 | 4                   | 0.32 |
| 5 Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu                                      | 0.08                     | 3  | 0.24 | 4                   | 0.32 |
| 6 Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến  | 0.06                     | 3  | 0.18 | 4                   | 0.24 |
| 7 Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao                          | 0.06                     | 4  | 0.24 | 3                   | 0.18 |
| <b>Điểm yếu</b>  |                          |    |      |                     |      |
| 8 Hoạt động marketing cần được chú trọng hơn nữa                               | 0.05                     | 2  | 0.10 | 3                   | 0.15 |
| 9 Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh   | 0.06                     | 3  | 0.18 | 4                   | 0.24 |
| 10 Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện                                       | 0.07                     | 3  | 0.21 | 2                   | 0.14 |
| 11 Hệ thống thông tin còn một số điểm yếu                                      | 0.04                     | 3  | 0.12 | 2                   | 0.08 |
| 12 Công suất sản xuất chưa sử dụng hết   | 0.05                     | 3  | 0.15 | 4                   | 0.20 |
| 13 Quản trị chất lượng sản phẩm cần được cải tiến hơn nữa                      | 0.05                     | 3  | 0.15 | 4                   | 0.20 |
| 14 Hệ thống kiểm soát nội bộ cần phát huy hơn nữa                              | 0.04                     | 2  | 0.08 | 3                   | 0.12 |
| 15 Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chưa đủ mạnh                          | 0.04                     | 3  | 0.12 | 4                   | 0.16 |
| 16 Kênh phân phối còn hạn chế  | 0.04                     | 3  | 0.12 | 4                   | 0.16 |
| <b>Cơ hội</b>  |                          |    |      |                     |      |
| 1 Nhà nước có chính sách khuyến khích  | 0.07                     | 3  | 0.21 | 2                   | 0.14 |
| 2 Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng                                       | 0.08                     | 3  | 0.24 | 2                   | 0.16 |
| 3 Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng                                      | 0.09                     | 3  | 0.27 | 2                   | 0.18 |
| 4 Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn                                   | 0.09                     | 3  | 0.27 | 2                   | 0.18 |
| 5 Khoa học công nghệ ngày càng phát triển                                      | 0.07                     | 3  | 0.21 | 4                   | 0.28 |
| <b>Thách thức</b>  |                          |    |      |                     |      |
| 6 Nguồn nguyên liệu chưa ổn định   | 0.11                     | 4  | 0.44 | 3                   | 0.33 |
| 7 Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu                                    | 0.12                     | 4  | 0.48 | 3                   | 0.36 |
| 8 Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe                   | 0.14                     | 3  | 0.42 | 2                   | 0.28 |
| 9 Hệ thống văn bản pháp lý chung về ngành thủy sản chưa ổn định                | 0.08                     | 2  | 0.16 | 1                   | 0.08 |
| 10 Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm | 0.06                     | 2  | 0.12 | 3                   | 0.18 |
| 11 Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành                                 | 0.05                     | 3  | 0.15 | 2                   | 0.10 |
| 12 Sức ép từ sản phẩm thay thế   | 0.04                     | 2  | 0.08 | 3                   | 0.12 |
| <b>Cộng</b>  | 1.00                     |    | 6.21 |                     | 5.65 |

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

3.4.2 Nhóm chiến lược WO

**Bảng 5: Ma trận QSPM của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang. Nhóm chiến lược WO**

| Các yếu tố quan trọng | Các phương án chiến lược  |      |     |                          |     |      |
|-----------------------|---|------|-----|--------------------------|-----|------|
|                       | Tăng trưởng<br>bằng liên kết dọc  |      |     | Tăng trưởng<br>tập trung |     |      |
|                       | Trọng số  | AS   | TAS | AS                       | TAS |      |
| <b>Điểm mạnh</b>      |   |      |     |                          |     |      |
| 1                     | Khả năng tài chính tốt  | 0.10 | 4   | 0.40                     | 3   | 0.30 |
| 2                     | Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm   | 0.09 | 4   | 0.36                     | 3   | 0.27 |
| 3                     | Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu                                      | 0.09 | 4   | 0.36                     | 3   | 0.27 |
| 4                     | Đội ngũ lao động có tay nghề  | 0.08 | 3   | 0.24                     | 4   | 0.32 |
| 5                     | Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu                                     | 0.08 | 3   | 0.24                     | 4   | 0.32 |
| 6                     | Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến   | 0.06 | 4   | 0.24                     | 3   | 0.18 |
| 7                     | Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao                         | 0.06 | 4   | 0.24                     | 3   | 0.18 |
| <b>Điểm yếu</b>       |   |      |     |                          |     |      |
| 8                     | Hoạt động marketing cần được chú trọng hơn nữa                              | 0.05 | 3   | 0.15                     | 4   | 0.20 |
| 9                     | Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh  | 0.06 | 4   | 0.24                     | 3   | 0.18 |
| 10                    | Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện                                       | 0.07 | 4   | 0.28                     | 3   | 0.21 |
| 11                    | Hệ thống thông tin còn một số điểm yếu                                      | 0.04 | 2   | 0.08                     | 1   | 0.04 |
| 12                    | Công suất sản xuất chưa sử dụng hết   | 0.05 | 4   | 0.20                     | 3   | 0.15 |
| 13                    | Quản trị chất lượng sản phẩm cần được cải tiến hơn nữa                      | 0.05 | 3   | 0.15                     | 2   | 0.10 |
| 14                    | Hệ thống kiểm soát nội bộ cần phát huy hơn nữa                              | 0.04 | 2   | 0.08                     | 1   | 0.04 |
| 15                    | Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chưa đủ mạnh                          | 0.04 | 2   | 0.08                     | 1   | 0.04 |
| 16                    | Kênh phân phối còn hạn chế  | 0.04 | 4   | 0.16                     | 3   | 0.12 |
| <b>Cơ hội</b>         |   |      |     |                          |     |      |
| 1                     | Nhà nước có chính sách khuyến khích   | 0.07 | 4   | 0.28                     | 2   | 0.14 |
| 2                     | Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng                                      | 0.08 | 4   | 0.32                     | 2   | 0.16 |
| 3                     | Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng                                     | 0.09 | 3   | 0.27                     | 2   | 0.18 |
| 4                     | Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn                                  | 0.09 | 4   | 0.36                     | 3   | 0.27 |
| 5                     | Khoa học công nghệ ngày càng phát triển                                     | 0.07 | 4   | 0.28                     | 3   | 0.21 |
| <b>Thách thức</b>     |   |      |     |                          |     |      |
| 6                     | Nguồn nguyên liệu chưa ổn định  | 0.11 | 3   | 0.33                     | 2   | 0.22 |
| 7                     | Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu                                   | 0.12 | 3   | 0.36                     | 3   | 0.36 |
| 8                     | Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe                  | 0.14 | 3   | 0.42                     | 2   | 0.28 |
| 9                     | Hệ thống văn bản pháp lý chung về ngành thủy sản chưa ổn định               | 0.08 | 2   | 0.16                     | 1   | 0.08 |
| 10                    | Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm | 0.06 | 2   | 0.12                     | 3   | 0.18 |
| 11                    | Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành                                 | 0.05 | 3   | 0.15                     | 2   | 0.10 |
| 12                    | Sức ép từ sản phẩm thay thế   | 0.04 | 3   | 0.12                     | 2   | 0.08 |
| <b>Cộng</b>           |   | 1.00 |     | 6.67                     |     | 5.18 |

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

3.4.3 Nhóm chiến lược ST

**Bảng 6: Ma trận QSPM của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang. Nhóm chiến lược ST**

| Các yếu tố quan trọng | Các phương án chiến lược  |             |                     |             |     |             |
|-----------------------|---|-------------|---------------------|-------------|-----|-------------|
|                       | Phát triển thị trường   |             | Phát triển sản phẩm |             |     |             |
|                       | Trọng số  | AS          | TAS                 | AS          | TAS |             |
| <b>Điểm mạnh</b>      |   |             |                     |             |     |             |
| 1                     | Khả năng tài chính tốt  | 0.10        | 4                   | 0.40        | 3   | 0.30        |
| 2                     | Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm   | 0.09        | 4                   | 0.36        | 3   | 0.27        |
| 3                     | Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu                                      | 0.09        | 4                   | 0.36        | 2   | 0.18        |
| 4                     | Đội ngũ lao động có tay nghề  | 0.08        | 3                   | 0.24        | 4   | 0.32        |
| 5                     | Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu                                     | 0.08        | 3                   | 0.24        | 4   | 0.32        |
| 6                     | Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến   | 0.06        | 3                   | 0.18        | 4   | 0.24        |
| 7                     | Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao                         | 0.06        | 4                   | 0.24        | 3   | 0.18        |
| <b>Điểm yếu</b>       |   |             |                     |             |     |             |
| 8                     | Hoạt động marketing cần được chú trọng hơn nữa                              | 0.05        | 3                   | 0.15        | 3   | 0.15        |
| 9                     | Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh  | 0.06        | 4                   | 0.24        | 4   | 0.24        |
| 10                    | Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện                                       | 0.07        | 2                   | 0.14        | 2   | 0.14        |
| 11                    | Hệ thống thông tin còn một số điểm yếu                                      | 0.04        | 2                   | 0.08        | 2   | 0.08        |
| 12                    | Công suất sản xuất chưa sử dụng hết   | 0.05        | 4                   | 0.20        | 4   | 0.20        |
| 13                    | Quản trị chất lượng sản phẩm cần được cải tiến hơn nữa                      | 0.05        | 4                   | 0.20        | 4   | 0.20        |
| 14                    | Hệ thống kiểm soát nội bộ cần phát huy hơn nữa                              | 0.04        | 1                   | 0.04        | 3   | 0.12        |
| 15                    | Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chưa đủ mạnh                          | 0.04        | 2                   | 0.08        | 4   | 0.16        |
| 16                    | Kênh phân phối còn hạn chế  | 0.04        | 3                   | 0.12        | 4   | 0.16        |
| <b>Cơ hội</b>         |   |             |                     |             |     |             |
| 1                     | Nhà nước có chính sách khuyến khích   | 0.07        | 4                   | 0.28        | 2   | 0.14        |
| 2                     | Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng                                      | 0.08        | 4                   | 0.32        | 2   | 0.16        |
| 3                     | Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng                                     | 0.09        | 4                   | 0.36        | 2   | 0.18        |
| 4                     | Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn                                  | 0.09        | 4                   | 0.36        | 2   | 0.18        |
| 5                     | Khoa học công nghệ ngày càng phát triển                                     | 0.07        | 4                   | 0.28        | 4   | 0.28        |
| <b>Thách thức</b>     |   |             |                     |             |     |             |
| 6                     | Nguồn nguyên liệu chưa ổn định  | 0.11        | 3                   | 0.33        | 3   | 0.33        |
| 7                     | Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu                                   | 0.12        | 4                   | 0.48        | 3   | 0.36        |
| 8                     | Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe                  | 0.14        | 1                   | 0.14        | 2   | 0.28        |
| 9                     | Hệ thống văn bản pháp lý chung về ngành thủy sản chưa ổn định               | 0.08        | 2                   | 0.16        | 1   | 0.08        |
| 10                    | Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm | 0.06        | 2                   | 0.12        | 3   | 0.18        |
| 11                    | Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành                                 | 0.05        | 3                   | 0.15        | 2   | 0.10        |
| 12                    | 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



3.4.4 Nhóm chiến lược WT

**Bảng 7: Ma trận QSPM của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang. Nhóm chiến lược WT**

| Các yếu tố quan trọng  | Các phương án chiến lược |    |      |                      |      |
|--|--------------------------|----|------|----------------------|------|
|  | Hội nhập về phía trước   |    |      | Tái cấu trúc Công ty |      |
|  | Trọng số                 | AS | TAS  | AS                   | TAS  |
| <b>Điểm mạnh</b>   |                          |    |      |                      |      |
| 1 Khả năng tài chính tốt   | 0.10                     | 2  | 0.20 | 3                    | 0.30 |
| 2 Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm  | 0.09                     | 2  | 0.18 | 3                    | 0.27 |
| 3 Khả năng chủ động về nguồn nguyên liệu                                       | 0.09                     | 3  | 0.27 | 3                    | 0.27 |
| 4 Đội ngũ lao động có tay nghề   | 0.08                     | 2  | 0.16 | 3                    | 0.24 |
| 5 Chất lượng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu                                      | 0.08                     | 2  | 0.16 | 3                    | 0.24 |
| 6 Máy móc thiết bị sản xuất tiên tiến  | 0.06                     | 2  | 0.12 | 3                    | 0.18 |
| 7 Chính sách giá cả thích hợp, có tính cạnh tranh cao                          | 0.06                     | 1  | 0.06 | 3                    | 0.18 |
| <b>Điểm yếu</b>  |                          |    |      |                      |      |
| 8 Hoạt động marketing cần được chú trọng hơn nữa                               | 0.05                     | 2  | 0.10 | 2                    | 0.10 |
| 9 Hệ thống chuỗi cung ứng hoàn chỉnh   | 0.06                     | 1  | 0.06 | 2                    | 0.12 |
| 10 Hệ thống kho bãi đầy đủ và thuận tiện                                       | 0.07                     | 2  | 0.14 | 3                    | 0.21 |
| 11 Hệ thống thông tin còn một số điểm yếu                                      | 0.04                     | 1  | 0.04 | 2                    | 0.08 |
| 12 Công suất sản xuất chưa sử dụng hết   | 0.05                     | 2  | 0.10 | 3                    | 0.15 |
| 13 Quản trị chất lượng sản phẩm cần được cải tiến hơn nữa                      | 0.05                     | 2  | 0.10 | 3                    | 0.15 |
| 14 Hệ thống kiểm soát nội bộ cần phát huy hơn nữa                              | 0.04                     | 1  | 0.04 | 2                    | 0.08 |
| 15 Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới chưa đủ mạnh                          | 0.04                     | 2  | 0.08 | 3                    | 0.12 |
| 16 Kênh phân phối còn hạn chế  | 0.04                     | 2  | 0.08 | 3                    | 0.12 |
| <b>Cơ hội</b>  |                          |    |      |                      |      |
| 1 Nhà nước có chính sách khuyến khích  | 0.07                     | 2  | 0.14 | 1                    | 0.07 |
| 2 Chính trị ổn định, kinh tế tăng trưởng                                       | 0.08                     | 2  | 0.16 | 1                    | 0.08 |
| 3 Hội nhập kinh tế ngày càng được mở rộng                                      | 0.09                     | 2  | 0.18 | 1                    | 0.09 |
| 4 Tiềm năng của thị trường xuất khẩu còn lớn                                   | 0.09                     | 2  | 0.18 | 3                    | 0.27 |
| 5 Khoa học công nghệ ngày càng phát triển                                      | 0.07                     | 2  | 0.14 | 3                    | 0.21 |
| <b>Thách thức</b>  |                          |    |      |                      |      |
| 6 Nguồn nguyên liệu chưa ổn định   | 0.11                     | 2  | 0.22 | 4                    | 0.44 |
| 7 Cạnh tranh gay gắt về giá trong xuất khẩu                                    | 0.12                     | 3  | 0.36 | 4                    | 0.48 |
| 8 Các rào cản thương mại ngày càng nhiều, ngày càng khắt khe                   | 0.14                     | 1  | 0.14 | 2                    | 0.28 |
| 9 Hệ thống văn bản pháp lý chung về ngành thủy sản chưa ổn định                | 0.08                     | 1  | 0.08 |                      |      |
| 10 Áp lực từ phía khách hàng trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm | 0.06                     | 3  | 0.18 | 3                    | 0.18 |
| 11 Nhiều đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành                                 | 0.05                     | 3  | 0.15 | 3                    | 0.15 |
| 12 Sức ép từ sản phẩm thay thế   | 0.04                     | 3  | 0.12 | 3                    | 0.12 |
| <b>Cộng</b>  | 1.00                     |    | 3.94 |                      | 5.18 |

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

### 3.5 Những chiến lược được lựa chọn

Bảng tổng hợp kết quả điểm hấp dẫn của các nhóm chiến lược như sau:

| Nhóm chiến lược | Tên chiến lược                | Tổng điểm hấp dẫn |
|-----------------|-------------------------------|-------------------|
| SO              | Thâm nhập thị trường          | 6.21              |
|                 | Phát triển sản phẩm           | 5.65              |
| WO              | Tăng trưởng bằng liên kết dọc | 6.67              |
|                 | Tăng trưởng tập trung         | 5.18              |
| ST              | Phát triển thị trường         | 6.33              |
|                 | Phát triển sản phẩm           | 5.65              |
| WT              | Hội nhập về phía trước        | 3.94              |
|                 | Tái cấu trúc công ty          | 5.18              |

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

Nhận xét: Dựa vào tổng số điểm hấp dẫn của các chiến lược, theo định hướng phát triển và mục tiêu dài hạn, Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang cần ưu tiên lựa chọn những chiến lược cho giai đoạn phát triển đến năm 2020 như sau: (1) Chiến lược tăng trưởng bằng liên kết dọc, (2) Chiến lược phát triển thị trường, (3) Chiến lược thâm nhập thị trường, và (4) Chiến lược phát triển sản phẩm.

### 3.6 Giải pháp để thực hiện chiến lược được lựa chọn

Bên cạnh bốn chiến lược được đề xuất, dựa vào phân tích SWOT nhóm tác giả cũng đưa ra bốn giải pháp cụ thể cho từng chiến lược như sau:

#### 3.6.1 Giải pháp để thực hiện chiến lược tăng trưởng bằng liên kết dọc

Chiến lược tăng trưởng bằng liên kết dọc là sự liên kết toàn bộ quá trình từ cung cấp nguyên liệu đến sản xuất và cung cấp sản phẩm cho thị trường. Để thực hiện chiến lược này đồng nghĩa với việc công ty phải tổ chức được một hệ thống chuỗi cung ứng bền vững để đủ cung cấp tôm chất lượng cao cho chế biến xuất khẩu. Dựa trên sự liên kết chặt chẽ giữa doanh nghiệp và nông dân, trong đó, doanh nghiệp làm đầu mối, hỗ trợ toàn diện về tài chính, quản lý, kiểm soát công nghệ... để phát triển chuỗi khép kín, từ giống nuôi trồng, thuốc thủy sản, thức ăn thủy sản, chế biến đóng gói, và hệ thống phân phối ở thị trường quốc tế cùng với các cửa hàng thực phẩm sạch, chuỗi nhà hàng thủy sản, chuỗi các nhà hàng thức ăn nhanh thủy sản ở thị trường nội địa cũng như trên quốc tế.

#### 3.6.2 Giải pháp để thực hiện chiến lược phát triển thị trường

Bên cạnh các thị trường Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc là các thị trường lớn của công ty nhiều năm liền. Để phát triển thị trường hơn nữa công ty cần

tìm cách thâm nhập vào các thị trường mới như Nga và Trung Quốc là hai thị trường lớn và đầy tiềm năng để tiêu thụ các sản phẩm hiện có. Đặc biệt là thị trường Nga, do ảnh hưởng của lệnh cấm nhập khẩu thực phẩm từ các nước EU, Mỹ. Bên cạnh đó, với dân số 200 triệu người, kim ngạch nhập khẩu nông thủy sản khoảng 10 tỷ USD một năm là cơ hội rất lớn và hứa hẹn là thị trường tiềm năng mang lại giá trị xuất khẩu cao trong thời gian tới. Vì vậy, công ty cần tận dụng triệt để cơ hội này để đẩy mạnh phát triển thị trường bằng các mặt hàng tôm đông lạnh truyền thống và giá trị gia tăng có lợi thế của mình.

Để làm được vấn đề này, bên cạnh hệ thống máy móc thiết bị, vốn và năng lực sản xuất hiện có công ty cần phải tổ chức và phát triển hệ thống kênh phân phối cho thị trường này năng động và hiệu quả hơn. Đồng thời, việc xây dựng nguồn nhân lực phù hợp để đẩy mạnh hoạt động tại thị trường này là điều cần thiết để đáp ứng nhu cầu của thị trường mới.

#### 3.6.3 Giải pháp để thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường

Năm 2015, tỷ trọng xuất khẩu vào thị trường Mỹ (37%), Nhật Bản (19%) và Hàn Quốc (16%) chiếm tỷ trọng lớn trong các thị trường xuất khẩu của công ty. Vì vậy, công ty cần thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường tại các thị trường này. Chiến lược này đòi hỏi công ty phải thông qua các nỗ lực mạnh mẽ về marketing như: chính sách giá, chính sách phân phối nhằm tăng sức mua của khách hàng hiện có và tăng thêm khách hàng mới.

*Chính sách giá*, để có chính sách giá tốt công ty cần phải kiểm soát tốt từ khâu nguyên liệu đầu vào, chủ động được nguồn nguyên liệu nhằm làm giảm tối đa các chi phí trung gian, đồng thời phải cải tiến các quy trình sản xuất, mạnh dạn loại bỏ các phần dư thừa gây lãng phí với mục đích cuối cùng là giảm giá thành sản phẩm để sản phẩm có đủ sức cạnh tranh và thực hiện được chiến lược này.

*Chính sách phân phối*, công ty cần phải phát triển kênh phân phối vào các thị trường này nhiều hơn nữa thông qua một số đối tác hiện có như Mseafood, Mitsui, Pinus... Đồng thời, công ty cũng xây dựng và đảm bảo tốt các tiêu chí về an sinh xã hội để đáp ứng được nhu cầu mua hàng của các hệ thống lớn tại Mỹ như Costco và Walmark. Nếu sản phẩm của công ty đến được với hệ thống này thì đồng nghĩa công ty cũng tạo ra hệ thống phân phối rộng lớn cho mình.

Trong các thị trường trọng điểm trên, công ty cần đặc biệt quan tâm đến thị trường Mỹ vì đây là thị trường lớn nhiều năm liền của công ty. Bên

cạnh đó, qua ba kỳ liên tục rà soát hành chính POR 8, POR 9, POR 10 thì thuế chống bán phá giá của công ty cuối cùng là 0%. Điều này, đồng nghĩa với việc Bộ Thương mại Mỹ hướng tới việc gỡ bỏ hoàn toàn lệnh áp thuế này đối với công ty (vì ba năm liên tục sau khi khởi kiện đều có mức thuế cuối cùng là 0%, trong khi các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản trong nước khác còn bị áp thuế hàng năm). Đây là một cơ hội rất lớn để công ty thâm nhập và phát triển hơn nữa thị trường to lớn này.

### 3.6.4 Giải pháp để thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm

Nếu như trước đây sự cạnh tranh trên thị trường chủ yếu hướng vào giá cả, thì ngày nay đã hướng vào chất lượng sản phẩm nhiều hơn, khách hàng ngày càng quan tâm đến những sản phẩm “sạch” đảm bảo sức khỏe nhiều hơn. Do vậy, chiến lược này đòi hỏi công ty phải tăng cường công tác nghiên cứu và phát triển các sản phẩm nhằm ngày càng có nhiều sản phẩm đa dạng đáp ứng theo nhu cầu và xu hướng của thị trường.

Phát triển sản phẩm theo xu hướng gia tăng nhu cầu về sản phẩm giá trị gia tăng và thuận tiện như tôm có kích cỡ lớn còn nguyên vỏ, tôm xiên que, tôm xếp trong khay đã được đóng gói sẵn cho người tiêu dùng, và tôm đã được chế biến sẵn cho các bữa ăn, sản phẩm tempura và chiên sẵn rất có tiềm năng để mở rộng thị trường. Người tiêu dùng thường mua sản phẩm tôm được đóng gói thành từng phần nhỏ và tôm được chế biến sẵn để giảm bớt thời gian nấu ăn.

Phát triển sản phẩm theo xu hướng đổi mới. Các chuỗi siêu thị lớn đang ngày càng có yêu cầu cao về tôm đóng gói sẵn hoặc được đóng gói thành những khâu phân thức ăn nhỏ dành cho những hộ gia đình ít người. Xu hướng này có khả năng dẫn đến gia tăng khối lượng tiêu thụ.

## 4 KẾT LUẬN

Thông qua việc phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang từ năm 2013 đến năm 2015. Trên cơ sở đó, đề tài 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 từ bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của công ty. Từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp kết hợp với các thảo luận cùng 17 chuyên gia, tác giả đã xác định các nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT. Thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) đã hình thành bốn chiến lược cần thực hiện cho Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang đến năm 2020.

Bên cạnh đó, chiến lược tái cấu trúc công ty tuy tổng điểm hấp dẫn không cao bằng bốn chiến lược trên nhưng công ty cũng cần xem xét vì để thực hiện được các chiến lược trong thời kỳ hội nhập thì công ty cần 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.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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.
- Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt, 2011. Chương 4: Hoạch định chiến lược công ty. Chủ biên Đoàn Thị Hồng Vân. Quản trị chiến lược. NXB Tổng hợp TP.HCM. Trang 237-291.
- 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).
- Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Phạm Tuyết Anh và Ong Quốc Cường, 2015.. Chương 1: Tổng quan về Quản trị chiến lược. Chủ biên Lê Nguyễn Đoàn Khôi. Giáo trình Quản trị chiến lược. NXB Đại học Cần thơ. Trang 1-12.
- Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Phạm Tuyết Anh và Ong Quốc Cường, 2015. Chương 5: Chiến lược cấp công ty. Chủ biên Lê Nguyễn Đoàn Khôi. Giáo trình Quản trị chiến lược. NXB Đại học Cần thơ. Trang 58-67.
- 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.
- 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-tp-article-14455.tsvn>