

PHƯƠNG PHÁP SWOT TRONG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC GIÁO DỤC

• PGS.TS. NGUYỄN LỘC

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

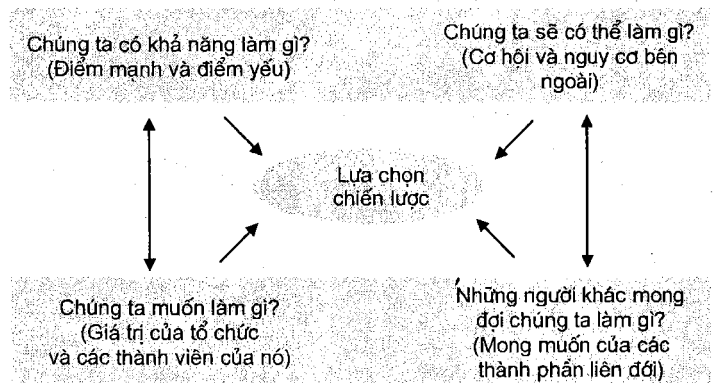
Khái niệm

Phương pháp phân tích SWOT hay phương pháp SWOT, là một trong nhiều kỹ thuật được dùng để phân tích hiện trạng của một tổ chức. SWOT, nhiều khi còn được viết TOWS, là thuật ngữ viết tắt của các từ tiếng Anh: S – Strength (điểm mạnh), W - Weakness (điểm yếu), O - Opportunities (cơ hội) và T - Threats (nguy cơ). Trong xây dựng chiến lược SWOT được sử dụng nhằm kết hợp các yếu tố về điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ một tổ chức với các yếu tố bên ngoài là cơ hội và các nguy cơ nhằm để ra các chiến lược tương ứng.

Nhiều tài liệu cho rằng khái niệm về SWOT lần đầu được nêu ra trong cuốn: *Chính sách kinh doanh: Chủ đề và các ví dụ điển hình của tập thể* tác giả là E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews và W.D. Guth vào năm 1965. Mặc dù vậy, hầu như các nhà nghiên cứu đều nhất trí coi K.R. Andrews, một trong những tác giả nêu trên, là người tiên phong về phân tích SWOT. Vào năm 1971, ông là một trong những nhà lí luận đầu tiên về chiến lược chính thức nêu lên khái niệm về sự phù hợp chiến lược giữa các nguồn lực và khả năng của tổ chức với môi trường bên ngoài. Ông lập luận rằng phương pháp này là một cách thức đúng đắn nhằm xác định các chiến lược thích hợp - cách tốt nhất để tổ chức sử dụng điểm mạnh của mình nhằm tận dụng các cơ hội và bảo vệ cả những mặt mạnh, khắc phục những mặt yếu, giúp tổ chức tránh khỏi các nguy cơ. Mô hình chiến lược của Andrews là tiền thân của phân tích SWOT. Mô hình này nêu ra bốn câu hỏi như sau (Andrews, 1971):

1. Chúng ta có khả năng làm gì? (tức là những giá trị về tổ chức và cá nhân)
 2. Chúng ta muốn làm gì? (tức là những giá trị về tổ chức và cá nhân)
 3. Chúng ta sẽ có thể làm những gì? (tức là những cơ hội và những nguy cơ từ bên ngoài)
 4. Những người khác mong đợi chúng ta làm gì? (tức là mong đợi của các thành phần liên đới)
- Câu trả lời cho những lựa chọn mang tính chiến lược này là cơ sở cho xây dựng chiến lược.

Hình 1: Mô hình ban đầu của SWOT - Những câu hỏi chính hướng tới sự lựa chọn chiến lược




Nguồn: Clawson, J.G. (1998) *Strategic Thinking* (UVA-BP-0391).

Ngày nay, nhiều mô hình phân tích SWOT hoàn thiện hơn cũng được đề ra. Fleisher, C.S. và Bensoussan, B. E. (2003) đã tổng kết các mô hình phân tích SWOT theo hướng *Xác định, phân tích và xếp loại các vấn đề* và sau đó là *Cụ thể hoá các biến số của SWOT và xây dựng chiến lược để tăng cường sự phù hợp*.

Bản phân tích SWOT đơn giản và toàn diện về mặt khái niệm và có thể áp dụng với nhiều mặt khác nhau của một tổ chức. Những yếu tố này đã khiến nó trở thành một trong những mô hình phổ biến nhất hiện nay, đặc biệt để xác định khả năng của một tổ chức trong việc đương đầu với môi trường bên ngoài. Mô hình này cũng được đưa vào giảng dạy trong các khoá học về chiến lược trong đào tạo thạc sĩ và tiến sĩ quản trị kinh doanh trong gần ba thập kỉ qua, và thường được các chuyên gia tư vấn sử dụng.

1. Chúng ta có khả năng làm gì? (tức là điểm mạnh và điểm yếu)

Hình 2: Mô hình khái quát phân tích SWOT hiện đại

A - Xác định, phân tích và xếp loại các vấn đề môi trường chiến lược			
Điểm mạnh bên trong		Điểm yếu bên trong	
1. _____		1. _____	
2. _____		2. _____	
3. _____		3. _____	
4. _____		4. _____	
.....		
Cơ hội bên ngoài		Nguy cơ bên ngoài	
1. _____		1. _____	
2. _____		2. _____	
3. _____		3. _____	
4. _____		4. _____	
.....		
B - Cụ thể hóa các biến số của SWOT và xây dựng chiến lược để tăng cường sự phù hợp			
Các yếu tố bên trong			
Các yếu tố bên ngoài		Điểm mạnh	Điểm yếu
	Cơ hội	1. Điểm mạnh bên trong phù hợp với cơ hội bên ngoài	2. Điểm yếu bên trong liên quan đến cơ hội bên ngoài
	Nguy cơ	3. Điểm mạnh bên trong phù hợp với nguy cơ bên ngoài	4. Điểm yếu bên trong liên quan đến nguy cơ bên ngoài
 Lợi thế cạnh tranh			

Nguồn: Fleisher, C.S. and Bensoussan, B. E. (2003) *Strategic and Competitive Analysis*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Thực ra, SWOT là một phần của bản phân tích hoàn thiện hơn về thực trạng của một tổ chức. Phân tích thực trạng được nhìn nhận như một trong những yếu tố căn bản nhất trong xây dựng chiến lược. Nhìn chung phân tích thực trạng được thực hiện để cung cấp cho tổ chức một cái nhìn tổng quan về dữ liệu, thông tin và

hiểu biết tốt nhất về lực lượng, xu hướng và các nguyên nhân cơ bản của một bối cảnh cụ thể mà ở đó tổ chức đang và sẽ vận hành. Sau đó những hiểu biết này được sử dụng để đưa ra những lựa chọn có đầy đủ cơ sở thông tin về những lĩnh vực hoạt động chung, sử dụng những thuận lợi tương đối của tổ chức, tăng khả năng hoàn thành nhiệm vụ và đạt được những mục đích và mục tiêu của nó.

Việc phân tích SWOT đòi hỏi áp dụng một bộ khung chung để hiểu và quản lý môi trường hoạt động của một tổ chức. Mô hình này nhằm giúp ta tách các vấn đề chính đối với một tổ chức thông qua việc phân tích kỹ lưỡng bốn thành tố SWOT. Sau đó có thể xây dựng các chiến lược để giải quyết các vấn đề chính yếu. Mặt khác, cần phải đánh giá tầm quan trọng tương đối của mỗi vấn đề và ảnh hưởng tiềm tàng của vấn đề đó đối với tổ chức và chiến lược của nó. Thứ tự ưu tiên tầm quan trọng của mỗi vấn đề có thể khác nhau đối với việc đề ra các chiến lược tương ứng.

Phân tích SWOT giúp các nhà quản lý am hiểu hơn về những nhân tố có tầm quan trọng thực sự và tiềm tàng đối với hoạt động của tổ chức. Những nhân tố đó được gọi là những vấn đề chiến lược của tổ chức. Những vấn đề chiến lược này tồn tại bên trong hoặc bên ngoài tổ chức và có thể có ảnh hưởng lâu

dài đối với khả năng của tổ chức đó trong việc đạt được các mục tiêu trong môi trường cạnh tranh. Không giống như các vấn đề chiến thuật hay hoạt động, các vấn đề chiến lược ít xuất hiện hơn, chủ yếu gây ảnh hưởng đối với toàn bộ tổ chức và đòi hỏi việc phân bổ nguồn lực của tổ chức một cách hiệu quả.

Giá trị của việc phân tích SWOT ở chỗ nó là một phương pháp tổ chức thông tin và số liệu hiệu quả. Sau khi phân tích ban đầu đã được thực hiện và các vấn đề chiến lược tương ứng đã được xác định, ta có thể xếp các vấn đề đó vào bảng có bốn ô giống như trong *Hình 2*. Bảng này là kết quả trung gian của việc phân tích SWOT và cung cấp một hình ảnh chính xác của tổ chức đó.

Quy trình tiến hành phân tích SWOT

Bước đầu tiên trong sử dụng phân tích SWOT để đánh giá những chiến lược có thể xảy ra trong tương lai bao gồm việc liệt kê và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của tổ chức. Mỗi thành tố này được mô tả chi tiết như sau:

1. *Điểm mạnh*: Ưu thế bao gồm các nguồn lực và năng lực có giá trị của tổ chức mà nó có và được sử dụng một cách hữu ích nhằm đạt được các mục tiêu hoạt động.

2. *Điểm yếu*: Các khó khăn, trở ngại về nguồn lực và năng lực của nội bộ tổ chức ngăn cản tổ chức đó đạt được mục tiêu của mình.

3. *Cơ hội*: Các điều kiện ưu đãi hoặc có lợi bên ngoài tổ chức tạo thuận lợi cho tổ chức đó khai thác các hướng hoạt động mới để đạt được mục tiêu của mình.

4. *Nguy cơ*: Nguy cơ bao gồm bất cứ tình huống không thuận lợi nào như rào cản, một sức ép hay bất cứ cái gì có thể gây ra khó khăn có thể phá hoại hay đe dọa khả năng tồn tại và thành công trong tương lai của một tổ chức.

Điểm mạnh và điểm yếu của một tổ chức (tức là môi trường bên trong của nó) được hình thành bởi những yếu tố mà tổ chức có thể kiểm soát được ở mức độ tương đối lớn. Những yếu tố này bao gồm: nguồn lực, văn hoá, hệ thống, hoạt động của đội ngũ nhân viên, và các giá trị cá nhân của những người quản lý tổ chức. Trong khi đó, cơ hội và nguy cơ của một tổ chức (tức là môi trường bên ngoài của nó) được hình thành bởi những yếu tố mà tổ chức có khả năng kiểm soát ở mức độ thấp hơn, thậm chí không kiểm soát được. Những yếu tố đó bao gồm toàn bộ nhu cầu, các chính sách của chính phủ, các điều kiện kinh tế, sự phát triển xã hội, văn hoá và đạo đức, phát triển về công nghệ, sự phát triển về sinh thái học, v.v...

Sản phẩm phân tích trung gian của SWOT sẽ tương tự như *Hình 2-A*, đó là một danh sách xếp loại những nội dung như điểm mạnh bên trong, điểm yếu bên trong, cơ hội bên ngoài và nguy cơ bên ngoài. Điều quan trọng nhất là trong các danh mục này cần phải xếp các nội dung theo thứ tự ưu tiên.

Bước tiếp theo là xác định sự phù hợp về

mặt chiến lược giữa khả năng bên trong và môi trường bên ngoài của nó. Sự phù hợp và không phù hợp sẽ giúp xác định mức độ thay đổi chiến lược cần thiết. Các phương hướng chiến lược sẽ trở nên rõ ràng hơn khi ta tiếp tục phân tích SWOT theo mẫu ở *Hình 2-B*, trong đó:

* *Góc 1*: Điểm mạnh bên trong phù hợp với cơ hội bên ngoài. Vị trí này là lí tưởng vì nó thể hiện sự phù hợp nhất giữa nguồn lực của tổ chức và cơ hội từ môi trường bên ngoài. Các định hướng chiến lược trong góc này sẽ tập trung vào việc bảo vệ những điểm mạnh bên trong bằng cách hoặc kết hợp những nguồn lực cần thiết để đạt được các ưu thế, hoặc hỗ trợ những nguồn lực này để mở rộng ưu thế đã có. Cũng cần khai thác những cơ hội khác để thúc đẩy các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu trong các lĩnh vực khác, nhất là những lĩnh vực trong *Góc 2*.

* *Góc 2*: Điểm yếu bên trong liên quan đến cơ hội bên ngoài. Định hướng chung về chiến lược trong góc này là lựa chọn sự cân bằng tối đa để biến những điểm yếu thành điểm mạnh cần thiết cho việc khai thác cơ hội hoặc từ bỏ hẳn việc triển khai các nỗ lực liên quan.

* *Góc 3*: Điểm mạnh bên trong phù hợp với nguy cơ bên ngoài. Trong góc này các định hướng chiến lược cần tập trung vào việc điều chỉnh các nguồn lực của tổ chức nhằm chuyển đổi nguy cơ bên ngoài thành cơ hội. Mặc khác, tổ chức có thể lựa chọn việc áp dụng chiến lược phòng thủ để tập trung vào những cơ hội hứa hẹn hơn ở những góc khác.

* *Góc 4*: Điểm yếu bên trong liên quan đến nguy cơ bên ngoài. Đây là vị trí khó khăn nhất đối với một tổ chức và rõ ràng là một vị trí cần phải tránh. Tuy nhiên, tính chất thất thường của môi trường nói chung sẽ không tránh khỏi dẫn đến có những vấn đề chiến lược nằm trong góc này. Nếu như sự tồn tại của tổ chức đang bị đe dọa, thì một chiến lược chủ động có thể là lựa chọn duy nhất. Nếu như nội dung ở đây chỉ mang tính chất phụ, thì có thể chọn chiến lược loại bỏ để tập trung vào những cơ hội hứa hẹn hơn ở những góc khác. Tuy nhiên, điều quan trọng là xem xét khả năng chuyển một vấn đề sang các góc khác. Đây không phải là vấn đề thứ yếu như bề ngoài của nó. Thay vào đó, cần xem xét khả năng xây dựng một phương án chiến lược quan trọng đối với tổ chức hoặc hỗ trợ những hoạt động có lợi hơn trong các ô khác.

Ưu điểm của SWOT

Phân tích SWOT theo truyền thống có lẽ là cách phân tích hiện trạng được nhiều người biết đến nhất và cũng được sử dụng nhiều nhất từ trước đến nay. Cách phân tích này đã đạt được



một vị thế quan trọng và góp phần vào việc tạo ra lợi thế cạnh tranh không chỉ ở cấp độ tổ chức mà còn ở cấp độ thấp hơn như hoạt động theo nhóm và cá nhân.

Thuận lợi lớn nhất của phân tích SWOT là tính ứng dụng rộng rãi của nó. Nó có thể được áp dụng đối với nhiều dạng đơn vị khác nhau và không chỉ giới hạn sử dụng trong phạm vi các nhà quản lý hoặc những người cần đưa ra quyết định. SWOT có thể được áp dụng cho các bộ phận chức năng trong một tổ chức, các tổ chức vì lợi nhuận hoặc phi lợi nhuận.

Phân tích SWOT không cần nhiều chi phí hay mất thời gian tính toán và có thể thực hiện rất nhanh và hiệu quả mà không cần phải thu thập quá nhiều thông tin. Phân tích SWOT cung cấp một bộ khung hiệu quả để có thể xác định được những vấn đề quan trọng nhất.

SWOT có thể tạo ra động lực cho việc phân tích thực trạng. Nó cũng có thể tạo ra một cách tư duy tốt hơn thông qua một loạt các chiến lược và chiến thuật có thể thực hiện nhằm đáp ứng một môi trường cạnh tranh năng động. Hơn nữa, nó còn có thể là một cách đánh giá hiệu quả khả năng, năng lực và các nguồn lực của tổ chức.

Phân tích SWOT có thể là một phương pháp xây dựng nhóm hiệu quả khi được cùng thực hiện bởi một nhóm các chuyên gia từ nhiều bộ phận và đơn vị khác nhau của tổ chức. Nó cũng tỏ ra rất hiệu quả trong việc giúp các nhóm đạt được sự thống nhất đối với những thay đổi cần thực hiện và giúp thúc đẩy hơn nữa những hoạt động của tổ chức.

Phân tích SWOT có thể giúp ta hiểu rõ lý do tại sao một tổ chức nào đó lại thành công hoặc không thành công trong việc thực hiện chiến lược của mình. Quá trình thu thập, diễn giải và tổ chức nhiều nguồn số liệu trong bảng phân tích SWOT cũng cung cấp cơ sở nhằm định hướng cho phân tích chiến lược chi tiết hơn.

Nhược điểm của SWOT

Mô hình SWOT là một mô hình chủ yếu có tính chất mô tả vì nó không đưa ra những đề xuất chiến lược rõ ràng hoặc có tính công thức. Phân tích SWOT sẽ không cung cấp những câu trả lời cụ thể. Thay vào đó, nó là một cách tổ chức thông tin và xác định khả năng xảy ra của các sự kiện xấu và tốt, và lấy đó làm cơ sở cho việc phát triển chiến lược và các kế hoạch hoạt động của tổ chức. Những đề xuất có thể rút ra từ SWOT có tính chất tổng hợp và mang tính định hướng chung là tìm cách làm cho tổ chức tránh được các nguy cơ, kết hợp sức mạnh của tổ chức với cơ hội, hoặc khắc phục các điểm yếu bằng cách loại bỏ hoặc điều chỉnh.

Sự đơn giản bề ngoài của SWOT ẩn giấu rất nhiều phức tạp bên trong. Cùng một hiện tượng hay một sự kiện, tùy theo tổ chức hay quan niệm mà người ta có thể đưa ra những đánh giá khác nhau.

Phân tích SWOT bị hạn chế trong việc đề ra những hành động cụ thể dành cho các tổ chức đang gặp nhiều khó khăn. Mặt khác, những đề xuất được đưa ra thường có tính chất khái quát, định hướng chung và trừu tượng. Khi phân tích SWOT, các tổ chức thường chỉ ra quá nhiều điểm mạnh và cơ hội, nhưng lại khá ít điểm yếu và nguy cơ. Điều đáng lưu tâm ở đây là nếu các nhà phân tích thường quá lạc quan trong việc đánh giá điểm mạnh và cơ hội của một tổ chức nào đó mà ít tính đến những điểm yếu và nguy cơ đang rình rập tổ chức đó thì rõ ràng là tính phù hợp của các chiến lược đề ra là không cao.

Một yếu tố quan trọng khác đảm bảo việc áp dụng thành công mô hình SWOT là phải tiến hành việc phân tích một cách cẩn kẽ, theo một quy định chặt chẽ nhưng sáng tạo. Có thể tham khảo những dấu hiệu sau đây cảnh báo khả năng thất bại của phân tích SWOT:

* Danh mục các nội dung phân tích quá dài cho thấy những tiêu chí được sử dụng để tách số liệu và thông tin ra khỏi các vấn đề chiến lược là không đủ chặt chẽ.

* Không xác định được các yếu tố quan trọng do không chỉ ra được thứ tự ưu tiên.

* Do việc mô tả từng nội dung của SWOT một cách quá ngắn gọn và không rõ ràng nên không nêu bật được các ý nghĩa chiến lược của các nội dung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill: R.D. Irwin, 1971
2. Clawson, J.G. *Strategic Thinking (UVA-BP-0391)*, Charlottesville, VA: University of Virginia, Graduate School of Management, Darden Graduate Business School Foundation, 1998
3. Fleisher, C.S. and Bensoussan, B. E. *Strategic and Competitive Analysis*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
4. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL: Irwin, 1965.
5. Nguyễn Lộc, *Tập bài giảng về lập kế hoạch chiến lược cho các nhà quản lý giáo dục*, SEAMEO RETRAC, TP Hồ Chí Minh, 1998.

SUMMARY

In designing education strategies SWOT (abbreviation of Strength, Weakness, Opportunities, and Threats) is used to combine factors of internal strength, weakness with external factors of opportunities and threats aiming at proposing new strategies. The author describes aspects of SWOT such as: concepts, SWOT analysis procedures, advantages and disadvantages of SWOT.