

CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Chiến lược cấp doanh nghiệp là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu lâu dài. Chiến lược cấp này hướng tới việc phối hợp các chiến lược kinh doanh trong mối tương quan với những mong đợi của những người chủ sở hữu. Với một triển vọng dài hạn, chiến lược cấp doanh nghiệp đề cập đến những thể thức khác nhau và theo đó, ngành đang tăng trưởng hoặc suy giảm. Doanh nghiệp có thể chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh nào đó, phát triển theo hướng hội nhập dọc, hoặc thực hiện đa dạng hóa, hướng vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Thị trường có thể chỉ ở trong nước hoặc mở rộng thị trường ở nước ngoài. Chương này sẽ bàn về những sự lựa chọn đó.

A. MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- (1) Mô tả khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp và phân tích vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp trong tổ chức.
- (2) So sánh chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- (3) Giải thích các chiến lược cấp doanh nghiệp theo quan điểm của Fred David.
- (4) Giải thích các chiến lược cấp doanh nghiệp theo McKinsey.
- (5) So sánh chiến lược đại dương xanh và chiến lược đại dương đỏ.

B. NỘI DUNG

- 6.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp
- 6.2. Các chiến lược cấp doanh nghiệp theo Fred David
- 6.3. Chiến lược cấp doanh nghiệp theo McKinsey
- 6.4. Chiến lược đại dương xanh

6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Chiến lược giống như một cái khung, nó được các nhà quản trị cấp cao phác thảo để gợi ý, giúp cấp dưới triển khai thành các chính sách và chương trình hành động nhằm đạt được những mục tiêu trong từng thời kỳ. Đối với các công ty kinh doanh đa ngành, đa quốc gia, chiến lược được hình thành ở nhiều cấp bậc như: cấp công ty, cấp khu vực, cấp chi nhánh ở các quốc gia, cấp đơn vị kinh doanh, cấp bộ phận chức năng. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh đơn ngành, chiến lược được hình thành ở cấp công ty và cấp các bộ phận chức năng (Phạm, 2014).

6.1.1. Khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp doanh nghiệp (công ty) là hệ thống những chiến lược tổng quát, có thể áp dụng cho các công ty đa ngành hoặc đơn ngành sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường trong nước hoặc thị trường đa quốc gia (Phạm, 2014). Chiến lược cấp này xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lại lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường (Lê Thế Giới, 2014). Loại chiến lược này trả lời các câu hỏi: doanh nghiệp chúng ta chọn lựa ngành hàng hay lĩnh vực kinh doanh nào? Chọn sản phẩm và thị trường mục tiêu nào? Phân bổ và sử dụng nguồn tài nguyên ra sao? Tái cấu trúc doanh nghiệp như thế nào?

6.1.2. Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp doanh nghiệp đưa ra cách tiếp cận giải quyết vấn đề trên cả hai khía cạnh: Thứ nhất, nó giúp doanh nghiệp tìm ra được những cách thức hiệu quả nhất để vượt qua được những khó khăn và đối mặt với những thách thức; Thứ hai, nó giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực hạn chế.

Chiến lược cấp doanh nghiệp tập trung vào sự thay đổi cơ cấu tổ chức ở cấp độ toàn doanh nghiệp, quản trị các quá trình có ảnh hưởng lên hành vi của người lao động và phát triển khả năng lãnh đạo hiệu quả.

Chiến lược cấp doanh nghiệp cũng chỉ ra những biện pháp nhằm quản trị sự thay đổi. Hoạt động quản trị hoàn toàn sẵn sàng để lường trước, phản ứng lại và quyết định đến cách nhìn nhận về những thay đổi. Chiến lược cấp doanh nghiệp cũng đưa ra các cách nhìn nhận và lối tư duy khác nhau.

CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Chiến lược cấp doanh nghiệp là những giải pháp tổng quát, mang tính định hướng giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu lâu dài. Chiến lược cấp này hướng tới việc phối hợp các chiến lược kinh doanh trong mối tương quan với những mong đợi của những người chủ sở hữu. Với một triển vọng dài hạn, chiến lược cấp doanh nghiệp đề cập đến những thể thức khác nhau và theo đó, ngành đang tăng trưởng hoặc suy giảm. Doanh nghiệp có thể chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh nào đó, phát triển theo hướng hội nhập dọc, hoặc thực hiện đa dạng hóa, hướng vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Thị trường có thể chỉ ở trong nước hoặc mở rộng thị trường ở nước ngoài. Chương này sẽ bàn về những sự lựa chọn đó.

A. MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

- (1) Mô tả khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp và phân tích vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp trong tổ chức.
- (2) So sánh chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.
- (3) Giải thích các chiến lược cấp doanh nghiệp theo quan điểm của Fred David.
- (4) Giải thích các chiến lược cấp doanh nghiệp theo McKinsey.
- (5) So sánh chiến lược đại dương xanh và chiến lược đại dương đỏ.

B. NỘI DUNG

- 6.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp
- 6.2. Các chiến lược cấp doanh nghiệp theo Fred David
- 6.3. Chiến lược cấp doanh nghiệp theo McKinsey
- 6.4. Chiến lược đại dương xanh

6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP

Chiến lược giống như một cái khung, nó được các nhà quản trị cấp cao phác thảo để gợi ý, giúp cấp dưới triển khai thành các chính sách và chương trình hành động nhằm đạt được những mục tiêu trong từng thời kỳ. Đối với các công ty kinh doanh đa ngành, đa quốc gia, chiến lược được hình thành ở nhiều cấp bậc như: cấp công ty, cấp khu vực, cấp chi nhánh ở các quốc gia, cấp đơn vị kinh doanh, cấp bộ phận chức năng. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh đơn ngành, chiến lược được hình thành ở cấp công ty và cấp các bộ phận chức năng (Phạm, 2014).

6.1.1. Khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp doanh nghiệp (công ty) là hệ thống những chiến lược tổng quát, có thể áp dụng cho các công ty đa ngành hoặc đơn ngành sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường trong nước hoặc thị trường đa quốc gia (Phạm, 2014). Chiến lược cấp này xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lại lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường (Lê Thế Giới, 2014). Loại chiến lược này trả lời các câu hỏi: doanh nghiệp chúng ta chọn lựa ngành hàng hay lĩnh vực kinh doanh nào? Chọn sản phẩm và thị trường mục tiêu nào? Phân bổ và sử dụng nguồn tài nguyên ra sao? Tái cấu trúc doanh nghiệp như thế nào?

6.1.2. Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp

Chiến lược cấp doanh nghiệp đưa ra cách tiếp cận giải quyết vấn đề trên cả hai khía cạnh: Thứ nhất, nó giúp doanh nghiệp tìm ra được những cách thức hiệu quả nhất để vượt qua được những khó khăn và đối mặt với những thách thức; Thứ hai, nó giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực hạn chế.

Chiến lược cấp doanh nghiệp tập trung vào sự thay đổi cơ cấu tổ chức ở cấp độ toàn doanh nghiệp, quản trị các quá trình có ảnh hưởng lên hành vi của người lao động và phát triển khả năng lãnh đạo hiệu quả.

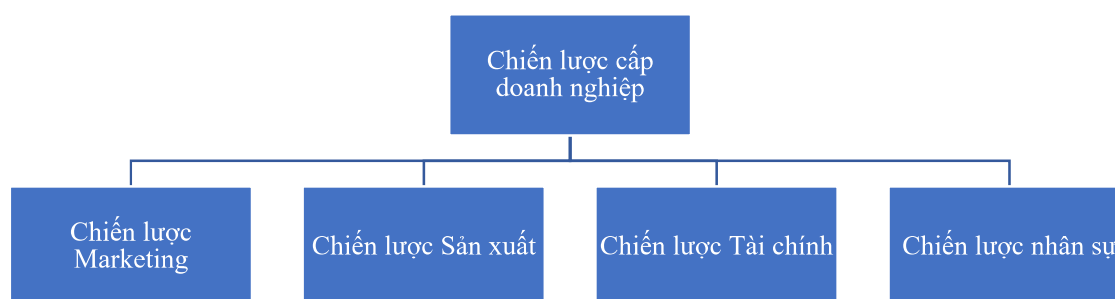
Chiến lược cấp doanh nghiệp cũng chỉ ra những biện pháp nhằm quản trị sự thay đổi. Hoạt động quản trị hoàn toàn sẵn sàng để lường trước, phản ứng lại và quyết định đến cách nhìn nhận về những thay đổi. Chiến lược cấp doanh nghiệp cũng đưa ra các cách nhìn nhận và lối tư duy khác nhau.

Chiến lược cấp doanh nghiệp đưa ra cái nhìn toàn cảnh và đánh giá một cách công bằng về các cơ hội hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp.

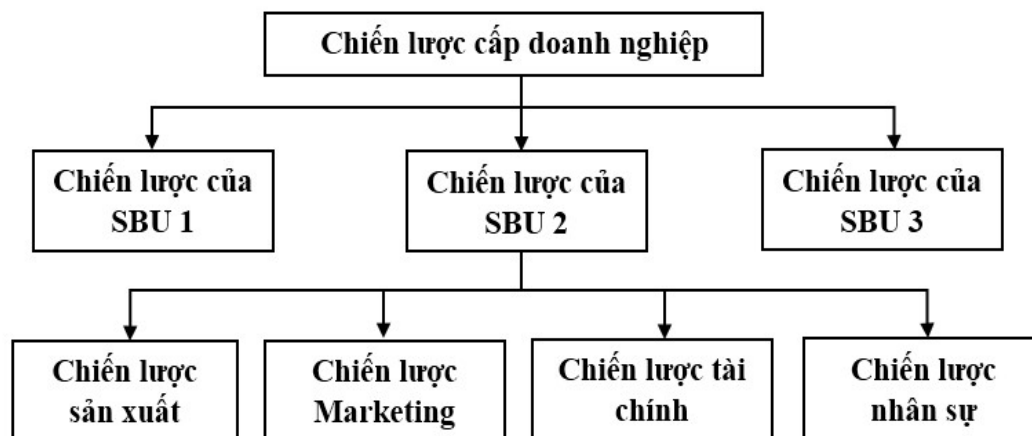
Chiến lược cấp doanh nghiệp cung cấp cho hoạt động quản trị trong doanh nghiệp một cơ chế đường đầu với môi trường kinh doanh phức tạp và đầy biến động do sự đa dạng về văn hóa, chính trị, xã hội và các lực lượng cạnh tranh.

6.1.3. Sự khác biệt giữa chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Các loại chiến lược trong doanh nghiệp đa ngành được chia thành ba cấp: Chiến lược cấp doanh nghiệp (Corporate-level strategy), Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (Business-level strategy) và chiến lược cấp chức năng (Functional-level strategy). Trong khi đó doanh nghiệp đơn ngành chỉ có hai cấp xây dựng chiến lược là cấp doanh nghiệp và cấp chức năng. Sự khác biệt có thể được hình dung cụ thể hơn trong hình 6.1 và 6.2 bên dưới (Thanh, 2013).



Hình 6.1 Các chiến lược trong một doanh nghiệp đơn ngành



Hình 6.2 Các chiến lược trong một doanh nghiệp đa ngành

Trong đó, việc ra quyết định chiến lược ở các cấp xây dựng chiến lược khác nhau có một số điểm đặc trưng riêng biệt như sau (xem Bảng 6.1). Chiến lược ở các cấp khác nhau vẫn có tác động lẫn nhau. Chiến lược ở cấp cao hơn mang tính định hướng và là căn cứ để xây dựng chiến lược ở cấp thấp hơn, trong khi chiến lược ở cấp thấp được xây dựng để nhằm góp phần đạt được mục tiêu đề ra trong chiến lược ở cấp cao hơn.

Bảng 6.1 Ra quyết định chiến lược trong doanh nghiệp

Tiêu chí	Cấp xây dựng chiến lược		
	Doanh nghiệp	Đơn vị kinh doanh	Chức năng
Thời gian xây dựng	Dài hạn	Trung hạn	Ngắn hạn
Loại quyết định	Định hướng	Hỗn hợp	Tác nghiệp
Mức độ rủi ro	Cao	Thấp	Trung bình
Mức độ tác động	Trọng đại	Lớn	Không lớn
Khả năng thu lợi nhuận	Cao	Trung bình	Thấp
Tính linh hoạt	Cao	Trung bình	Thấp
Tính cụ thể	Thấp	Trung bình	Cụ thể cao
Tính đổi mới	Đổi mới	Hỗn hợp	Tính lặp lại
Cấp ra quyết định	Cấp cao	Cấp trung	Cấp thấp

Nguồn: (Thanh, 2013)

Chiến lược cấp doanh nghiệp hữu hiệu làm cho tổng thể các đơn vị kinh doanh có được thu nhập tổng hợp vượt quá những gì mà nó có thể làm nếu không có chiến lược, góp phần vào khả năng cạnh tranh của chiến lược công ty và đem lại cho công ty khả năng thu nhập trên trung bình. Việc hình thành chiến lược theo cấp bậc vừa đảm bảo tính thống nhất về chiến lược kinh doanh trong toàn bộ doanh nghiệp, vừa đảm bảo tính thích nghi của chiến lược với môi trường kinh doanh theo khu vực thị trường, theo ngành hàng hay theo sản phẩm. Chẳng hạn, hoạch định chiến lược cấp doanh nghiệp nhằm hình thành cơ cấu vốn đầu tư phân bổ phù hợp với các ngành kinh doanh tại khu vực hay các quốc gia thị trường. Còn hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh nhằm hình thành các chiến lược cạnh tranh cụ thể cho từng sản phẩm hoặc từng mặt hàng, phù hợp với các lợi thế trong cạnh tranh, phù hợp nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu trên thị trường (Phạm, 2014). Chiến lược cấp công ty làm cơ sở để xây dựng và triển khai chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng. Chiến lược SBU giải quyết các vấn đề cạnh tranh và phương thức cạnh tranh trong một thị trường hay ngành hàng ra sao để tạo ra lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh trước đối thủ trong ngành.

6.2. CÁC CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP THEO FRED DAVID

Theo Fred R.David mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp thể hiện kết quả mà doanh nghiệp kỳ vọng khi theo đuổi một mục tiêu nhất định nào đó. Hay có thể nói chiến lược là những hành động mà doanh nghiệp sẽ thực hiện nhằm đạt được mục tiêu trong dài hạn, thường từ 3 đến 5 năm. Do đó, nếu căn cứ vào mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, Fred R.David phân chia chiến lược cấp doanh nghiệp ra thành 11 loại, thuộc 2 nhóm: Chiến lược tăng trưởng và chiến lược phòng thủ. Cách phân loại trong Bảng 6.2 có bổ sung thêm một số chiến lược ngoài 11 chiến lược mà Fred R.David đã đưa ra nhưng về cơ bản vẫn tuân theo cách phân loại của Fred R.David như đã trình bày ở trên. Tác giả có chú thích cụ thể nhằm giúp người đọc dễ theo dõi.

Bảng 6.2 Phân loại chiến lược căn cứ theo mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Loại chiến lược	Cách thức	Cách thức cụ thể	Fred R. David
Chiến lược tăng trưởng	Chiến lược tăng trưởng tập trung (nội bộ)	Thâm nhập thị trường	X
		Phát triển thị trường	X
		Phát triển sản phẩm	X
	Chiến lược đa dạng hóa	Đa dạng hóa liên quan ràng buộc	X
		Đa dạng hóa liên quan theo chuỗi	
		Đa dạng hóa không liên quan	X
	Chiến lược hội nhập	Hội nhập ra phía trước	X
		Hội nhập ra phía sau	X
		Hội nhập ngang	X
	Chiến lược liên kết (Liên minh chiến lược)	Liên doanh	
Liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần			
Liên minh chiến lược không thông qua hình thức sở hữu cổ phần			
Chiến lược phòng thủ	Chiến lược cắt giảm	X	
	Chiến lược bán bớt	X	
	Đóng cửa doanh nghiệp	X	

Nguồn: (Fred R David, 2013)

6.2.1. Chiến lược tăng trưởng

(1) Khái niệm

Chiến lược phát triển tập trung là công ty tập trung vào một lĩnh vực, một ngành hàng thậm chí một dãy sản phẩm nhất định nhằm tạo ra tốc độ phát triển nhanh cho doanh nghiệp. Khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp cần hết sức cố gắng để khai thác mọi cơ hội có được về các sản phẩm hiện đang sản xuất hoặc các thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành. Lợi thế của chiến lược phát triển tập trung là cho phép doanh nghiệp tập trung mọi nguồn lực vào các hoạt động sở trường và truyền thống của mình để khai thác điểm mạnh, quản lý

không quá phức tạp và đặc biệt tận dụng triệt để lợi thế kinh nghiệm. Tuy nhiên, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này cũng gặp một số hạn chế như: phụ thuộc vào thị trường, khó khai thác cơ hội mới và khó tối đa hóa lợi nhuận. Chiến lược phát triển tập trung có thể triển khai theo 3 mức chiến lược: tập trung thâm nhập thị trường, tập trung phát triển thị trường và tập trung phát triển sản phẩm.

(2) Chiến lược thâm nhập thị trường

Chiến lược thâm nhập thị trường (*Market Penetration Strategy*) hay xâm nhập thị trường là loại chiến lược doanh nghiệp tìm cách mở rộng quy mô, thị phần ở những thị trường hiện tại với những sản phẩm hiện tại. Hay nói cách khác, thâm nhập thị trường là sự thâm thấu của thị trường. Đặc điểm loại chiến lược này là doanh nghiệp không cần đầu tư mới, tận dụng tối đa những ưu thế của thị trường và sử dụng tối đa công cụ marketing như chính sách giá, chính sách phân phối, chính sách khuyến mãi nhằm tăng sức mua của khách hàng hiện có và tăng thêm khách hàng mới.

Tuy nhiên, khi doanh nghiệp theo đuổi chiến lược thâm nhập thị trường này chỉ áp dụng trong một số trường hợp như:

Thị trường sản phẩm hiện tại chưa bão hòa, thị phần của các đối thủ cạnh tranh đang giảm sút và doanh nghiệp hiện đang có một lợi thế cạnh tranh, đồng thời tốc độ của doanh thu phải cao hơn tốc độ tăng chi phí tối thiểu.

Nhu cầu gia tăng đột biến

Quan hệ giữa chi phí tiếp thị và doanh số là quan hệ thuận lợi

Doanh nghiệp có kinh nghiệm phát triển thị trường và có đội ngũ tiếp thị giỏi

- Tăng được lợi thế do quy mô

Tóm lại, với chiến lược này có thể giúp doanh nghiệp tăng sức mua sản phẩm của khách hàng hoặc lôi kéo khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Có thể kết hợp với chiến lược hội nhập phía trước để nâng cao hiệu quả.

Ví dụ:

(3) Chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược phát triển thị trường (*Market Development Strategy*) là loại chiến lược doanh nghiệp tìm cách phát triển những thị trường mới trên cơ sở những sản phẩm hiện tại của

mình. Tức là lấy những sản phẩm thành công ở thị trường hiện tại đưa vào thị trường khác. Về mặt tương đối sản phẩm hiện tại ở thị trường mới được xem là sản phẩm mới. Doanh nghiệp tăng quy mô thị trường và phải gia tăng khả năng quản lý.

Chiến lược phát triển thị trường được áp dụng trong một số trường hợp sau:

- Những thị trường mới chưa bão hòa và áp lực cạnh tranh không cao
- Doanh nghiệp đã có kinh nghiệm và thành công trong chiến lược phát triển thị trường
- Doanh nghiệp chuẩn bị được hệ thống phân phối mới, chi phí thấp, chất lượng tin cậy được
- Khi thị trường chính bị cạnh tranh gay gắt dẫn đến quy mô thị trường có thể bị chia sẻ
- Khi doanh nghiệp chưa khai thác hết công suất thiết kế, tức chi phí sản phẩm cao
- Doanh nghiệp kiểm soát công nghệ hay yếu tố độc quyền.

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này có thể kết hợp với chiến lược hội nhập phía trước và hội nhập ngang.

Ví dụ:

(4) Chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm (*Product Development Strategy*) là loại chiến lược doanh nghiệp tìm cách cải tiến hay đưa ra các sản phẩm mới cho những thị trường hiện tại của mình. Sản phẩm cải tiến là những sản phẩm nằm trong dãy sản phẩm mà doanh nghiệp đang khai thác chứ không phải sản phẩm mới hoàn toàn. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này đòi hỏi chi phí đầu tư cao, phải có khả năng mạnh về nghiên cứu và thương mại hóa sản phẩm.

Chiến lược phát triển sản phẩm áp dụng trong các trường hợp sau: (1) Sản phẩm đã có dấu hiệu suy thoái; (2) Thị trường đã xuất hiện sản phẩm thay thế; (3) Thị trường có tốc độ tăng trưởng nhanh; (4) Ngành có công nghệ phát triển cao; (5) Cần có sản phẩm hỗ trợ trong dãy sản phẩm đã thành công; (6) Doanh nghiệp có khả năng nghiên cứu và

phát triển tô; (7) Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này có thể kết hợp với các chiến lược phát triển đa dạng hóa.

Ví dụ:

6.2.2. Chiến lược hội nhập

(1) Khái niệm

Chiến lược phát triển hội nhập hay chiến lược tăng trưởng ổn định hay chiến lược tích hợp là loại chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách đầu tư vào các giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh, hay tìm cách đầu tư kiểm soát đối thủ và thị trường. Chiến lược này tạo ra mức độ phát triển ổn định cho doanh nghiệp và duy trì khả năng cạnh tranh. Sự hội nhập này sẽ tạo ra một cấp độ quy mô mới, cho phép doanh nghiệp chủ động kinh doanh từ khâu đầu đến khâu tiêu thụ hoặc tạo vị thế trên thương trường.

Chiến lược phát triển hội nhập có những ưu và nhược điểm sau đây:

Những ưu điểm của chiến lược hội nhập: (1) Tiết kiệm được chi phí tổng cho các hoạt động trên các cấp độ ngành khác nhau; (2) Giảm được chi phí marketing: rõ ràng nếu hội nhập sẽ giảm được chi phí mua hàng và bán hàng; và (3) Bảo vệ được những bí mật công nghệ, duy trì được lâu dài những giá trị tài sản vô hình.

Tuy nhiên, chiến lược hội nhập cũng có những khuyết điểm: (1) Chiến lược hội nhập làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn phức tạp trong công tác quản lý vì công tác quản lý sẽ phức tạp hơn trước rất nhiều, phải thay đổi cơ cấu tổ chức quản lý, phải thực hiện một số chức năng mới; (2) Tuy nhiên nếu vượt qua những khó khăn trên doanh nghiệp sẽ có cơ hội chuyển hướng tác động của mình sang một lĩnh vực mới có khả năng sinh lợi cao hơn; và (3) Chiến lược phát triển hội nhập gồm có hội nhập dọc về phía trước, hội nhập dọc về phía sau và hội nhập ngang.

(2) Hội nhập dọc về phía sau

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau (*Backward Integration*) hay hội nhập dọc ngược chiều (*Up Stream Integration*) là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách đầu tư và kiểm soát những hoạt động đầu vào của mình như kiểm soát cung ứng nguyên vật liệu... Loại chiến lược này đòi hỏi chi phí đầu tư cao và dễ gặp nguy hiểm khi công nghệ hay thị trường thay đổi nhanh.

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau được sử dụng trong một số trường hợp: (1) Chi phí cung ứng cao; (2) Hệ thống cung ứng không tin tưởng, không đáp ứng nhu cầu; (3) Số lượng nhà cung ứng ít, đối thủ cạnh tranh nhiều; (4) Khi doanh nghiệp cần cung ứng mang tính đặc thù; (5) Tốc độ phát triển của doanh nghiệp cao và ở trong ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh; (6) Doanh nghiệp có khả năng tham gia vào cung ứng và mang lại sự ổn định trong sản xuất.

Ví dụ:

(3) Hội nhập dọc về phía trước

Chiến lược hội nhập dọc về phía trước (*Forward Integration*) hay hội nhập dọc thuận chiều (*Down Stream Integration*) là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách đầu tư và kiểm soát các hoạt động phía đầu ra của mình nhằm bảo đảm ổn định đầu ra. Chiến lược hội nhập về phía trước có thể gặp nhiều khó khăn nếu doanh nghiệp không có tính chuyên nghiệp cao.

Chiến lược hội nhập về phía trước được sử dụng trong các trường hợp sau: (1) Chi phí tiêu thụ sản phẩm hiện tại cho hệ thống phân phối cao; (2) Chất lượng nhà phân phối không theo kịp đòi hỏi của cạnh tranh; (3) Ngành kinh doanh đang phát triển với tốc độ cao và còn có khả năng phát triển mạnh trong tương lai; (4) Doanh nghiệp bị phụ thuộc vào nhà phân phối; (5) Doanh nghiệp có đủ nguồn lực (vốn, nhân lực...) để quản lý những hoạt động của hội nhập về phía trước.

Ví dụ:

(4) Hội nhập ngang

Chiến lược hội nhập ngang (*Horizontal Integration*) là loại chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách đầu tư và kiểm soát đối thủ cạnh tranh hay sáp nhập, liên kết để khống chế thị trường hay gia nhập vào một ngành hàng hay thị trường mới. Hội nhập ngang có thể hội nhập theo thị trường hay hội nhập theo công nghệ.

Tuy nhiên, để sở hữu hoặc kiểm soát được đối thủ cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải có tiềm lực về tài chính và thị trường có khả năng quản lý thành công một tổ chức được mở rộng. Đồng thời sự gia tăng quy mô nếu tập trung vào một ngành hoặc một lĩnh vực sẽ đi cùng với sự gia tăng rủi ro.

Chiến lược hội nhập ngang được sử dụng trong các trường hợp: (1) Hoạt động của doanh nghiệp mang tính độc quyền (không bị khống chế bởi luật chống độc quyền); (2) Nhằm giảm sự cạnh tranh trong ngành; (3) Sử dụng hiệu quả công nghệ kỹ thuật, tận dụng ưu thế thương hiệu, hệ thống phân phối; (4) Đối thủ cạnh tranh đang thiếu cán bộ quản lý giỏi, thiếu những nguồn lực chủ chốt mà doanh nghiệp đang có sẵn.

Ví dụ:

6.2.3. Chiến lược đa dạng hóa

(1) Khái niệm

Chiến lược đa dạng hóa là loại chiến lược mà doanh nghiệp đầu tư mở rộng dãy sản phẩm/ thị trường hay đầu tư phát triển những ngành hàng mới. Những chiến lược tăng trưởng đa dạng là chiến lược tăng trưởng dựa trên sự thay đổi về công nghệ, sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh nhằm tạo những cặp sản phẩm-thị trường mới cho doanh nghiệp. Chiến lược đa dạng hóa không những hạn chế rủi ro kinh doanh của doanh nghiệp vì lĩnh vực hoạt động mở rộng mà còn giúp tăng thêm lợi nhuận từ những ngành nghề khác. Loại chiến lược này có ưu điểm giúp doanh nghiệp khai thác hiệu quả mọi nguồn lực, gia tăng quy mô một cách nhanh chóng và tăng tính an toàn trong kinh doanh. Tuy nhiên, loại chiến lược này cũng có một số khuyết điểm như đòi hỏi trình độ quản lý cao, dễ rơi vào tình trạng phát triển quá nhanh khó kiểm soát đánh mất tính ưu việt và dễ ảnh hưởng xấu đến năng lực lõi của doanh nghiệp.

Chiến lược đa dạng hóa đòi hỏi doanh nghiệp phải có đội ngũ quản trị năng động nhạy bén trong kinh doanh, doanh nghiệp phải sẵn sàng tiềm lực tài chính cho việc đầu tư phát triển. Nhiều doanh nghiệp thường có xu hướng đánh giá quá cao những lợi ích mà đa dạng hóa có thể tạo nên. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể nhận thấy sự tăng trưởng trong khi đa dạng hóa nhưng lại quên mất rằng tăng trưởng phải là hệ quả chứ không phải là mục tiêu của chiến lược đa dạng hóa.

Các doanh nghiệp sử dụng chiến lược này có thể đa dạng hóa theo các hướng: đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa kết khối (hỗn hợp) và đa dạng hóa hàng ngang.

(2) Đa dạng hóa đồng tâm

Đa dạng hóa đồng tâm (*Concentric Divers*) là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách phát triển những sản phẩm hay dãy sản phẩm/ dịch vụ mới có liên quan chặt chẽ với

công nghệ hay thị trường. Thông thường những sản phẩm mới này có khả năng hỗ trợ cho những sản phẩm hiện tại, khi sản phẩm hiện tại bắt đầu bước vào thời kỳ bão hòa hoặc suy thoái. Nói cách khác, những sản phẩm của doanh nghiệp có tính thời vụ và bằng cách đa dạng hóa này tạo cho doanh nghiệp tính ổn định và liên tục trong sản xuất kinh doanh.

Các doanh nghiệp thường áp dụng chiến lược đa dạng hóa đồng tâm trong các trường hợp sau: (1) Ngành có dấu hiệu suy giảm tốc độ; (2) Những sản phẩm mới có tác dụng thúc đẩy sản phẩm chính phát triển hay tạo tính cộng hưởng cho ngành hàng; (3) Những sản phẩm bổ sung tính thời vụ.

Ví dụ: nhà máy sản xuất băng cassette đa dạng hóa vào sản xuất đĩa mềm cho máy tính cá nhân.

(7) Sự đa dạng hóa hàng ngang

Đa dạng hóa ngang (*Horizontal Divers*) là loại chiến lược mà doanh nghiệp đầu tư và phát triển các lĩnh vực mới, thậm chí xa lạ với những ngành hàng truyền thống của mình, nhưng vẫn cùng lĩnh vực kinh doanh và hệ thống phân phối Marketing hiện có. Với chiến lược này doanh nghiệp vẫn giữ được khách hàng hiện có của mình và hướng họ vào tiêu thụ những sản phẩm mới. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có hệ thống kênh phân phối và Marketing hiệu quả.

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này trong các trường hợp sau: (1) Khai thác tối đa nguồn lực dư thừa; (2) Ngành hàng truyền thống không đủ mức khai thác; (3) Tăng tốc độ phát triển và quy mô nhanh chóng.

Ví dụ: Đài truyền hình phát hành tạp chí HTV.

(8) Đa dạng hóa kết hợp

Đa dạng hóa kết hợp (hỗn hợp) (*Conglomerate Divers*) là việc đầu tư phát triển những sản phẩm hoàn toàn mới cả về công nghệ sản xuất, lĩnh vực kinh doanh cũng như thị trường khách hàng. Chiến lược này thường được sử dụng để tăng quy mô và thị phần của doanh nghiệp trong khi thị trường hiện tại sẽ bão hòa, doanh số đang giảm sút hoặc doanh nghiệp đang nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới. Thực chất chiến lược hỗn hợp là sự kết hợp giữa đa dạng hóa đồng tâm và đa dạng hóa hàng ngang. Tuy nhiên

chiến lược này thường có rủi ro cao vì chi phí lớn và sự thay đổi cơ bản trong kết quả của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng chiến lược này khi có khả năng đầu tư vào nhiều lĩnh vực nhằm tạo sự cộng hưởng về tài chính, thị trường và công nghệ.

Ví dụ: Mai Linh: du lịch, vận tải, nghỉ dưỡng...

Bảng 6.3 Tổng hợp các loại chiến lược phổ biến

CHIẾN LƯỢC	CÁC YẾU TỐ LỰA CHỌN									
	Sản phẩm		Thị trường		Ngành sản xuất		Cấp độ ngành		Công nghệ	
	Hiện tại	Mới	Hiện tại	Mới	Hiện tại	Mới	Hiện tại	Mới	Hiện tại	Mới
1. Tăng phát triển tập trung - Thâm nhập thị trường - Phát triển thị trường - Phát triển sản phẩm	X		X		X		X		X	
	X			X	X		X		X	
		X	X		X		X		X	
2. Phát triển hội nhập - Hội nhập dọc ngược chiều - Hội nhập dọc thuận chiều - Hội nhập ngang	X		X		X			X	X	
	X		X		X			X	X	
	X		X		X			X	X	
3. Phát triển đa dạng hóa - Đa dạng hóa đồng tâm - Đa dạng hóa ngang - Đa dạng hóa hỗn hợp		X		X	X	X	X		X	X
		X	X		X	X	X			X
		X		X		X	X	X		X

(Nguồn: Tạp chí Phát triển kinh tế)

6.2.4. Chiến lược suy giảm

(1) Khái niệm chiến lược suy giảm

Chiến lược suy giảm là loại chiến lược tìm cách giảm bớt tốc độ, quy mô để củng cố hay bảo vệ những phần còn lại của mình trước những bất lợi của điều kiện cạnh tranh. Chiến lược suy giảm có 3 mức độ: chiến lược thu hẹp, chiến lược cắt giảm và chiến lược thanh lý.

(2) Chiến lược thu hẹp

(Retrenchment) Chiến lược thu hẹp đòi hỏi chúng ta phải cải tổ chức lại, sắp xếp lại, giảm bớt nhân công, giảm chi phí quảng cáo, khuyến mãi, lương, đào tạo nhân lực...

Doanh nghiệp thực hiện chiến lược này trong các trường hợp sau: (1) Doanh nghiệp phát triển quá nhanh, quá rộng cần tổ chức lại; (2) Khi doanh nghiệp tái cấu trúc lại hoạt động do áp lực cạnh tranh; (3) Khi doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả trên thị trường; (4) Khi doanh nghiệp cải tổ hệ thống quản lý nhân sự; (5) Doanh nghiệp là một trong những đối thủ yếu nhất trong ngành; (6) Hoạt động không hiệu quả, doanh lợi thấp, nhân viên hoạt động kém, áp lực cổ đông tác động không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp.

(3) Chiến lược cắt giảm

Chiến lược cắt giảm *(Divestiture)* được thực hiện khi doanh nghiệp đã theo đuổi chiến lược thu hẹp nhưng không thành công trong cải tiến hoạt động. Doanh nghiệp đành phải đóng cửa phân xưởng, từ bỏ một sản phẩm mục tiêu.

Các trường hợp áp dụng chiến lược cắt giảm của doanh nghiệp khi: (1) Khi doanh nghiệp cần tập trung nguồn lực cho những lĩnh vực hay thị trường chính; (2) Khi doanh nghiệp không thành công ở một thị trường hay ngành hàng của mình; (3) Khi một SBU của doanh nghiệp hoạt động kém ảnh hưởng đến kết quả của toàn doanh nghiệp; (4) Doanh nghiệp cần gấp một lượng tiền lớn mà không thể huy động được từ những nguồn lực khác; (5) Khi doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi chính sách độc quyền của chính phủ.

(4) Chiến lược thanh lý

Chiến lược thanh lý *(Liquidation)* được thực hiện khi doanh nghiệp cần tối thiểu hóa thiệt hại, doanh nghiệp đã theo đuổi cả hai chiến lược thu hẹp và cắt giảm hoạt động nhưng không thành công. Lúc này lựa chọn duy nhất của doanh nghiệp là phá sản, thanh lý là phương thức có trình tự và kế hoạch để thu được nhiều nhất tiền do bán tài sản.

6.3. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP THEO MC. KINSEY

Thông thường chiến lược của doanh nghiệp được xây dựng ở cả 3 cấp: Chiến lược ở cấp công ty; chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng. Ở đây chúng ta xem xét các chiến lược tổng quát căn cứ vào quá trình, khả năng tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp theo quan điểm của MC.Kinsey (Hình 6.3). Doanh nghiệp nằm ở vùng tăng trưởng thì dùng chiến lược tăng trưởng, nếu doanh nghiệp rơi vào vùng đèn vàng thì nên ổn định và chẳng may ở vào vùng rút lui thì cũng có chiến lược rút lui phù hợp (Thanh, 2013).

Ma trận Mc Kinsey

	Mạnh	Trung bình	Yếu	
Sức hấp dẫn của ngành kinh doanh (Industry Attractiveness)				Cao
				Trung bình
				Thấp

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Business Strength)

Hình 6.3 Ma trận của Mc. Kinsey

6.3.1. Các chiến lược doanh nghiệp ở vùng tăng trưởng

Khi doanh nghiệp nằm ở vùng đèn xanh của ma trận McKinsey, doanh nghiệp có nhiều điều kiện để tăng trưởng tối đa. Đối với những doanh nghiệp mà mục tiêu cần đạt được là tăng trưởng và phát triển, thì chiến lược tăng trưởng cũng nhằm vào việc thực hiện các mục tiêu tăng trưởng như: tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và thị phần của doanh nghiệp. Để tăng trưởng, doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều phương án chiến lược khác nhau.

(1) Chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược tăng trưởng tập trung là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến sản phẩm hoặc thị trường hiện có của doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng tập

trung vào ngành kinh doanh chủ lực của doanh nghiệp. Khi theo đuổi chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm cách khai thác mọi cơ hội có được về sản phẩm hiện đang sản xuất và thị trường hiện có bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành.

Lợi thế của các chiến lược tập trung là tập trung được toàn bộ nguồn lực của doanh nghiệp vào những hoạt động sở trường và khai thác được những điểm mạnh nổi bật nhất để mở rộng hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, chiến lược này cũng có những hạn chế là bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh trong các lĩnh vực khác.

Căn cứ vào 5 yếu tố: sản phẩm, thị trường, ngành kinh doanh, cấp độ hoặc quy mô ngành, công nghệ áp dụng, thì chiến lược tăng trưởng tập trung của doanh nghiệp được chia thành 3 loại chủ đạo là: chiến lược thâm nhập thị trường; chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm.

(a) Chiến lược thâm nhập thị trường

Chiến lược thâm nhập thị trường là chiến lược tăng trưởng tập trung vào các cơ hội thâm nhập thị trường, tức là tìm cách tăng thị phần cho các loại sản phẩm hoặc dịch vụ hiện hành trong thị trường hiện có của doanh nghiệp, bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác tiếp thị.

Để thực hiện chiến lược này, đòi hỏi doanh nghiệp phải thông qua nỗ lực mạnh mẽ về hoạt động marketing như mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thực hiện chính sách khuyến mãi rộng rãi, tăng cường quảng cáo... để giữ khách hàng hiện có và thu hút thêm khách hàng chưa quan tâm đến sản phẩm của doanh nghiệp, làm cho khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp nhiều hơn và thường xuyên hơn.

(b) Chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm nhằm mục đích tăng trưởng bằng cách cải tiến và đổi mới sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Phát triển sản phẩm thường đòi hỏi chi phí nghiên cứu và phát triển cao, những đầu tư lớn cho công nghệ. Đây là chiến lược đang được sử dụng rộng rãi. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và phân công lao động quốc tế đã làm xuất hiện nhiều công nghệ mới và tiên tiến, nhiều loại sản phẩm có chất lượng cao, mẫu mã phong phú và hình thức đẹp hơn. Doanh nghiệp nếu

không chịu cải tiến và đổi mới thì rủi ro trong sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp sẽ rất lớn, thậm chí kìm hãm sự tăng trưởng của doanh nghiệp trong tương lai. Chiến lược phát triển sản phẩm tập trung vào việc tìm cách tạo ra những sản phẩm mới về tính năng tác dụng, chất lượng hoặc kiểu dáng mẫu mã. Chiến lược này có thể tập trung vào các sản phẩm riêng biệt hoặc toàn bộ mặt hàng sản phẩm của doanh nghiệp.

(2) Các chiến lược tăng trưởng bằng hội nhập

Các chiến lược tăng trưởng qua hội nhập, liên kết với các doanh nghiệp khác rất thích hợp khi cơ hội sẵn có phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. Nó cho phép doanh nghiệp củng cố vị thế cạnh tranh và phát huy được khả năng cũng như các nguồn lực của doanh nghiệp. Các loại chiến lược này có thể phân loại theo nhiều cách khác nhau: Căn cứ vào đối tượng hội nhập (hội nhập ngang và hội nhập dọc, hội nhập về phía trước hoặc về phía sau); căn cứ vào hình thức hội nhập (sáp nhập, thôn tính và liên doanh).

(a) Chiến lược tăng trưởng bằng sáp nhập

Tăng trưởng bằng sáp nhập là hình thức mà hai hay nhiều hãng sáp nhập lại với nhau thành một công ty mới để cùng chia sẻ các nguồn lực nhằm mục tiêu giành được thế lực mạnh hơn trong cạnh tranh. Chiến lược này thường được thực hiện qua sự thoả thuận giữa các hãng tự nguyện hợp nhất với nhau để thành lập nên một hãng mới với tên gọi mới. Tăng trưởng bằng sáp nhập có hai hình thức: sáp nhập theo chiều ngang và sáp nhập theo chiều dọc.

Lợi thế và bất lợi của chiến lược tăng trưởng bằng sáp nhập

Hợp nhất theo chiều dọc là một trong những chiến lược thường được các doanh nghiệp áp dụng để cải thiện tình thế. Thật vậy, khi một doanh nghiệp muốn tăng lợi nhuận thì đây là một giải pháp đúng đắn, vì mỗi công đoạn sản xuất đều mang lại cho công ty một khoản lợi nhuận. Tất cả đều nhằm thu được giá trị thặng dư ở mỗi giai đoạn sản xuất cũng như ở dịch vụ cuối cùng. Chiến lược liên kết thích hợp khi các cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và chiến lược dài hạn mà công ty đang theo đuổi. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty trong ngành và phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của công ty.

Các doanh nghiệp có thể xem xét 3 khả năng liên kết. *Thứ nhất*, liên kết ngược chiều: chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các nhà cung cấp và tùy tình hình, có thể mua lại doanh nghiệp cung cấp. *Thứ hai*, liên kết xuôi chiều: chiến lược này cho phép doanh nghiệp kiểm soát các hoạt động phân phối và tùy theo tình hình, có thể mua lại các doanh nghiệp phân phối. *Thứ ba*, liên kết theo chiều ngang: tăng sự kiểm soát hoạt động của đối thủ cạnh tranh và thậm chí, thực hiện sáp nhập các doanh nghiệp cạnh tranh.

(b) Chiến lược tăng trưởng bằng thôn tính

Chiến lược thôn tính là hình thức tăng trưởng bằng cách tìm kiếm sự kiểm soát hoặc sở hữu các doanh nghiệp khác cùng cạnh tranh, thông qua việc mua lại công ty khác, hoặc cơ sở kinh doanh khác để tăng thế lực cho doanh nghiệp. Thôn tính có thể được tiến hành theo 2 cách: thôn tính theo chiều ngang và thôn tính theo chiều dọc. Thôn tính theo chiều ngang là thôn tính các doanh nghiệp trong cùng một ngành hàng kinh doanh. Mục tiêu của thôn tính theo chiều ngang là nhằm tăng tỉ trọng thị trường, tăng quy mô của doanh nghiệp để tạo lợi thế cạnh tranh mạnh hơn. Thôn tính theo chiều ngang có ưu điểm: giảm các chi phí marketing, cung ứng vật tư. Nhưng chiến lược này vẫn có nhược điểm là làm tăng các chi phí quản lý hành chính. Thôn tính theo chiều dọc là thôn tính các doanh nghiệp khác trong kênh tiêu thụ dọc (gồm các doanh nghiệp cung cấp vật tư và các doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm cho mình). Doanh nghiệp thôn tính theo chiều dọc là xu hướng doanh nghiệp tiếp cận đến người tiêu dùng trực tiếp nhằm thu tóm cả hệ thống các tổ chức mạng lưới bán lẻ. Thôn tính theo chiều dọc nhằm mục đích giành quyền kiểm soát nhiều hơn đến việc cung cấp, sản xuất, bán hàng và các dịch vụ cho sản phẩm của doanh nghiệp. Thôn tính theo chiều dọc được thực hiện ở nhiều mức độ khác nhau. Hình thức tăng trưởng này tạo điều kiện gắn các khâu trên dây chuyền sản xuất lại với nhau, tiết kiệm chi phí trong kênh tiêu thụ dọc, hỗ trợ trong việc hoàn thiện sản phẩm, phân phối nhanh. Thôn tính theo chiều dọc cũng được chia thành *thôn tính dọc về phía trước* và *thôn tính dọc về phía sau*. Khi thực hiện chiến lược thôn tính cần xem xét đúng hãng cần mua; giá trị thực của hãng đó và khả năng đem lại hiệu quả sau khi mua và hợp nhất hãng đó vào doanh nghiệp của mình.

(c) Chiến lược tăng trưởng bằng liên doanh