

CHƯƠNG 7

CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY



I. KHÁI NIỆM



Khái niệm

Chiến lược cấp công ty (còn gọi là chiến lược tổng thể, chiến lược chung) có phạm vi trên toàn bộ công ty, nhằm giải quyết các vấn đề lớn

1. Chọn lựa ngành hàng và lĩnh vực kinh doanh chủ yếu
2. Chọn lựa sản phẩm và thị trường chủ yếu
3. Phân bổ và sử dụng nguồn tài nguyên
4. Tái cấu trúc doanh nghiệp

I. KHÁI NIỆM



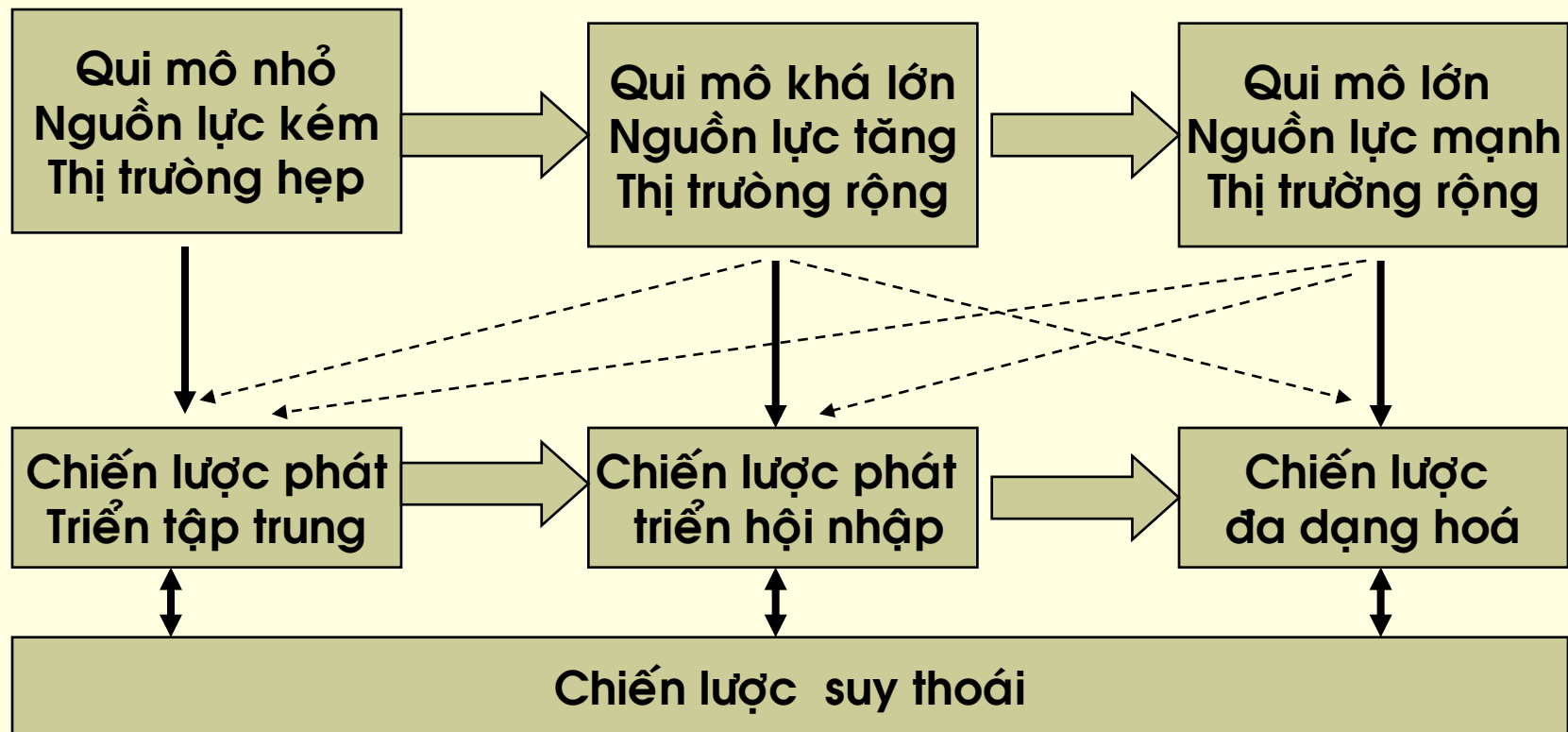
Sự khác biệt giữa chiến lược công ty và chiến lược SBU

1. Chiến lược công ty làm cơ sở để xây dựng và triển khai chiến lược SBU và chức năng
2. Chiến lược SBU giải quyết 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

I. KHÁI NIỆM



Xu hướng ứng dụng chiến lược



II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

II.1 Khái niệm

Công ty tập trung vào một lãnh vực, một ngành hàng, một dãy sản phẩm nhất định nhằm tạo ra tốc độ phát triển nhanh cho doanh nghiệp.

❖ Có 3 mức chiến lược :

1. Tập trung xâm nhập thị trường
2. Tập trung phát triển thị trường
3. Tập trung phát triển sản phẩm

II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

■ *Ưu điểm*

- ❖ Tập trung nguồn lực
 - ❖ Quản lý không quá phức tạp
 - ❖ Tận dụng lợi thế về kinh nghiệm
- *Đường cong kinh nghiệm ?*

■ *Khuyết điểm*

- ❖ Phụ thuộc thị trường
- ❖ Khó khai thác cơ hội mới
- ❖ Khó tối đa hoá lợi nhuận

II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

II.2 Chiến lược phát triển tập trung theo hướng xâm nhập thị trường

Là loại chiến lược doanh nghiệp tìm cách mở rộng qui mô, thị phần ở những **thị trường hiện tại** với những **sản phẩm hiện tại**

- ❖ Doanh nghiệp không cần đầu tư mới
- ❖ Tận dụng những ưu thế thị trường
- ❖ Sử dụng tối đa công cụ marketing

II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

II.3 Chiến lược phát triển tập trung theo hướng phát triển thị trường

Là loại chiến lược doanh nghiệp tìm cách phát triển những **thị trường mới** trên cơ sở những **sản phẩm hiện tại** của mình.

- ❖ Về mặt tương đối sản phẩm hiện tại ở thị trường mới được xem là sản phẩm mới
- ❖ Doanh nghiệp tăng qui mô thị trường và phải gia tăng khả năng quản lý

II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

II.4 Chiến lược phát triển tập trung theo hướng phát triển sản phẩm

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

- ❖ Đòi hỏi chi phí đầu tư cao
- ❖ Kiểm soát được thị trường
- ❖ Khả năng nghiên cứu và thương mại hoá sản phẩm phải được củng cố và nâng cao

II. CL PHÁT TRIỂN TẬP TRUNG

CHIẾN LƯỢC HỚT KEM (HỚT VÁNG SỮA)

- ❖ Hướng tới khách hàng mạo hiểm
- ❖ Sản phẩm có tính năng tuyệt hảo
- ❖ Giá cao
- ❖ Tiếp thị tập trung
- ❖ Sản lượng ít

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

III.1 Khái niệm

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 để kiểm soát đối thủ và thị trường

- ❖ Chiến lược này tạo ra mức độ phát triển ổn định cho doanh nghiệp
- ❖ Duy trì khả năng cạnh tranh

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

■ *Ưu điểm*

- ❖ Chủ động trong sản xuất kinh doanh
 - ❖ Thu lại được một phần lợi nhuận
 - ❖ Qui mô tăng dần một cách ổn định
- ➔ *Hình thành chuỗi giá trị*

■ *Khuyết điểm*

- ❖ Tính chuyên nghiệp hoá bị ảnh hưởng
- ❖ Đầu tư ban đầu lớn
- ❖ Dễ bị lệ thuộc công nghệ

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

Có các loại chiến lược hội nhập sau

- **1. Hội nhập dọc**

- ❖ Hội nhập dọc ngược chiều
- ❖ Hội nhập dọc xuôi chiều

- **2. Hội nhập ngang**

Các loại hội nhập trên có tính đến mức độ hội nhập **toàn phần** hay hội nhập **từng phần**

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

III.2 Chiến lược hội nhập dọc về phía trước

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 khó khăn nếu doanh nghiệp không có tính chuyên nghiệp cao.
- ❖ Khả năng kiểm soát chi phí

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

III.3 Chiến lược hội nhập dọc về phía sau

Là chiến lược mà công ty 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
- ❖ Dễ gặp nguy hiểm khi công nghệ hay thị trường thay đổi nhanh

III. CL PHÁT TRIỂN HỘI NHẬP

III.4 Chiến lược hội nhập ngang

Là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách đầu tư và kiểm soát đối thủ cạnh tranh hay sát nhập, liên kết để khống chế thị trường, hoặc tham gia nhanh chóng vào ngành hàng hay thị trường.

- ❖ Hội nhập ngang có thể hội nhập theo thị trường hay hội nhập theo công nghệ.
- ❖ Vấn đề “Văn hóa tổ chức”

IV. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HOÁ

IV.1 Khái niệm

Là loại chiến lược mà doanh nghiệp đầu tư mở rộng sản phẩm/thị trường hay đầu tư phát triển những ngành hàng mới

Có 3 loại đa dạng hoá

- ❖ Đa dạng hoá đồng tâm
- ❖ Đa dạng hoá hàng ngang
- ❖ Đa dạng hoá kết khối (hỗn hợp)

IV. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HOÁ

■ *Ưu điểm*

- ❖ Khai thác hiệu quả nguồn lực
 - ❖ Tăng qui mô
 - ❖ Tăng tính an toàn trong kinh doanh
- ➔ *Nguyên lý “Giỏ trứng”*

■ *Khuyết*

- ❖ Đòi hỏi trình độ quản lý cao
- ❖ Vấn đề chi phí và “xung đột văn hóa”
- ❖ Dễ rơi vào tình trạng phát triển quá nhanh đánh mất tính ưu việt đặc thù

IV. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HOÁ

IV. Đa dạng hoá đồng tâm

Là chiến lược mà doanh nghiệp tìm cách phát triển những sản phẩm hay dãy sản phẩm có liên quan chặt chẽ về công nghệ hay thị trường. Sử dụng trong trường hợp

- ❖ Ngành hàng có dấu hiệu suy giảm tốc độ
- ❖ Những sản phẩm mới có tác dụng thúc đẩy sản phẩm chính phát triển hay tạo tính cộng hưởng cho ngành hàng
- ❖ Những sản phẩm bổ sung tính thời vụ

IV. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HOÁ

IV. Đa dạng hoá hàng ngang

DN đầu tư vào các lĩnh vực mới, thậm chí xa lạ với ngành hàng truyền thống của mình. Sử dụng trong các trường hợp

- ❖ Khai thác tối đa nguồn lực dư thừa
- ❖ Khai thác cơ hội phát triển
- ❖ Ngành hàng truyền thống không đủ mức khai thác
- ❖ Tăng tốc độ phát triển và qui mô nhanh chóng

IV. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HOÁ

IV. Đa dạng hoá hỗn hợp

Kết hợp giữa đa dạng hoá đồng tâm và đa dạng hoá hàng ngang. Sử dụng trong trường hợp

- ❖ Ngành công nghiệp có dấu hiệu giảm sút doanh số và lợi nhuận
- ❖ Có khả năng đầu tư vào nhiều lĩnh vực
- ❖ Tạo sự cộng hưởng về tài chính, thị trường, công nghệ

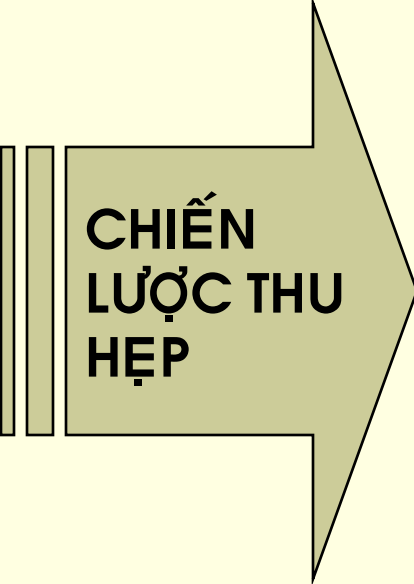
V. CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM

Là chiến lược tìm cách giảm bớt tốc độ, qui 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
- ❖ Chiến lược thanh lý

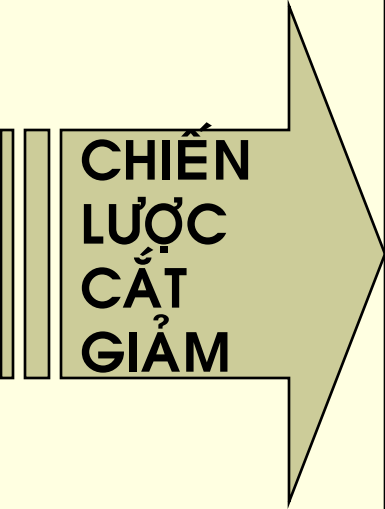
V. CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM



CHIẾN LƯỢC THU HẸP

1. Khi 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

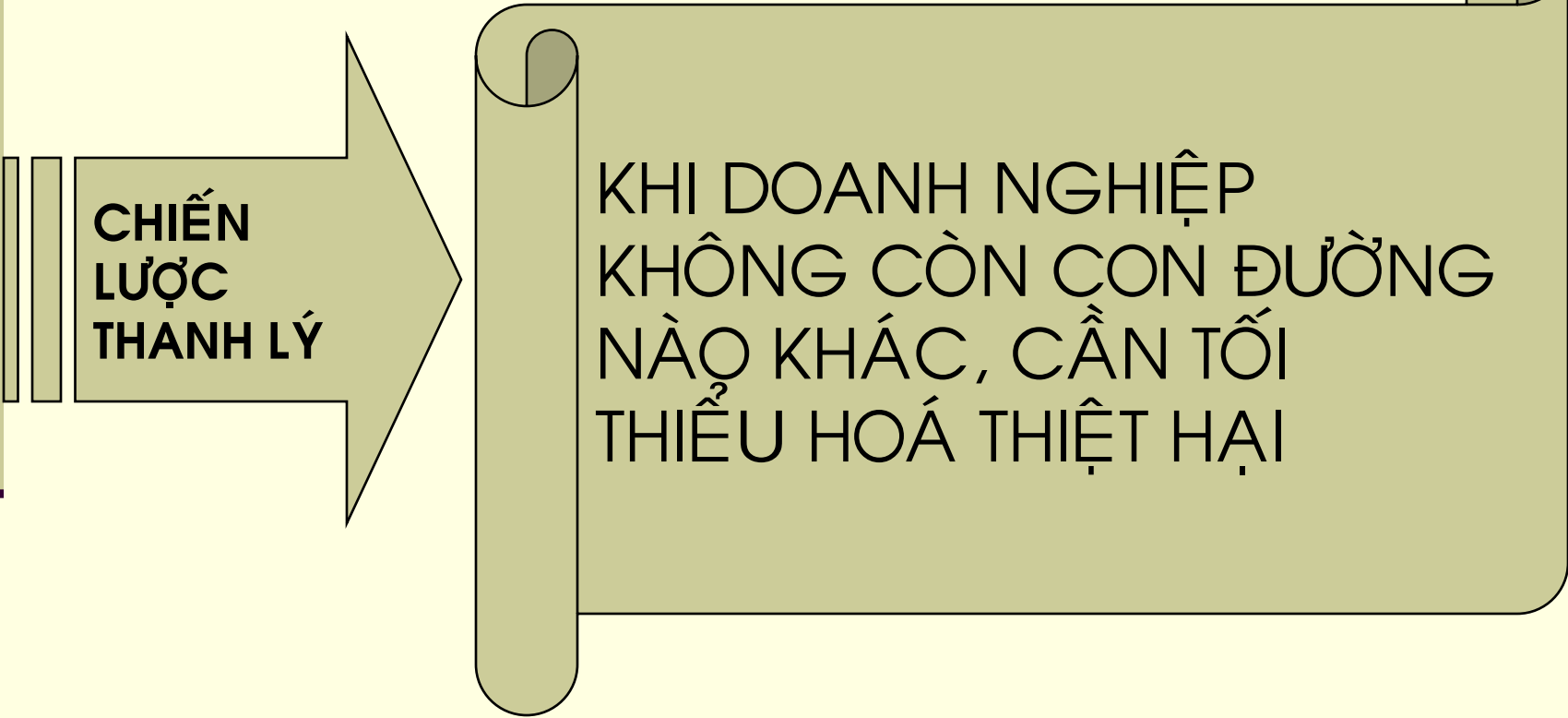
V. CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM



CHIẾN LƯỢC CẮT GIẢM

1. Khi doanh nghiệp cần tập trung nguồn lực cho những lãnh 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 tỏ ra quá khác biệt so với các SBU còn lại của doanh nghiệp
4. Khi doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi chính sách chống độc quyền của chính phủ

V. CHIẾN LƯỢC SUY GIẢM



CHIẾN
LƯỢC
THANH LÝ

KHI DOANH NGHIỆP
KHÔNG CÒN CÒN ĐƯỜNG
NÀO KHÁC, CẦN TỐI
THiểu HOÁ THIẾT HẠI