



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

MỤC TIÊU CHƯƠNG VII

- ✓ Hiểu ý nghĩa của chiến lược cấp công ty.
- ✓ Biết các chiến lược cấp công ty thông dụng.
- ✓ Biết cách áp dụng các chiến lược cấp công ty.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

1. Ý nghĩa của chiến lược cấp công ty

- Chiến lược cấp công ty giúp nhà quản trị xác định :
 - ✓ Ngành kinh doanh nào cần tiếp tục.
 - ✓ Ngành kinh doanh nào cần loại bỏ.
 - ✓ Ngành kinh doanh nào nên tham gia.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

2. Các chiến lược tăng trưởng tập trung

2.1. Chiến lược xâm nhập thị trường

- **Đặc điểm**

- ✓ Tăng thị phần cho các sản phẩm hiện có ở trường hiện tại bằng các nỗ lực về marketing.

- **Biện pháp**

- ✓ Mua lại đối thủ cạnh tranh cùng ngành để tăng trưởng.
- ✓ Tăng số lượng nhân viên bán hàng, các hoạt động khuyến mãi, quảng cáo và quan hệ công chúng.
- ✓ Khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm nhiều hơn hay thay thế sản phẩm khi đến hạn.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

▪ Áp dụng khi

- ✓ Thị trường còn nhiều tiềm năng, nhu cầu tiêu thụ lớn.
- ✓ Có thể tăng mức độ sử dụng của khách hàng hiện tại.
- ✓ Doanh thu của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu giảm nhưng doanh thu toàn ngành vẫn tăng.
- ✓ Doanh số tỷ lệ với chi phí khuyến mãi và quảng cáo.
- ✓ Hiệu quả kinh tế theo quy mô đem lại lợi thế cạnh tranh.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

2.2. Chiến lược phát triển thị trường

- **Đặc điểm**

- ✓ Đưa các sản phẩm hiện có vào tiêu thụ ở các khu vực địa lý mới.

- **Biện pháp**

- ✓ Sử dụng nhà phân phối đại diện ở khu vực mới.
- ✓ Tự xây dựng hệ thống phân phối sỉ và lẻ ở khu vực mới.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

▪ Áp dụng khi

- ✓ Các kênh phân phối mới nhiều, tin cậy, chi phí thấp.
- ✓ Tồn tại các thị trường mới nhiều tiềm năng, chưa được khai thác.
- ✓ Năng lực sản xuất của doanh nghiệp dư thừa.
- ✓ Doanh nghiệp thành công và có vị thế mạnh ở thị trường hiện tại.
- ✓ Doanh nghiệp có nguồn lực tài chính và nhân lực để mở rộng hoạt động.
- ✓ Ngành kinh doanh hội nhập với thế giới, mở rộng phạm vi toàn cầu.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

2.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

- **Đặc điểm**

- ✓ Cải tiến các sản phẩm hiện có để bán ở thị trường hiện tại nhằm tăng doanh thu.

- **Biện pháp**

- ✓ Thay đổi kiểu dáng, màu sắc của sản phẩm.
- ✓ Bổ sung tính năng, công dụng cho sản phẩm.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

▪ Áp dụng khi

- ✓ Hoạt động R&D của doanh nghiệp mạnh.
- ✓ Doanh nghiệp kinh doanh trong ngành có tốc độ phát triển công nghệ nhanh.
- ✓ Các sản phẩm từng được khách hàng ưa chuộng ở giai đoạn bão hòa.
- ✓ Doanh nghiệp kinh doanh trong ngành tăng trưởng nhanh.
- ✓ Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đưa ra các sản phẩm tốt hơn với giá cạnh tranh.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

3. Các chiến lược hội nhập

3.1. Hội nhập về phía trước (Forward integration)

- **Đặc điểm**

- ✓ Tiến tới sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà phân phối hoặc bán lẻ.

- **Biện pháp**

- ✓ Chuyển sang tự phân phối sản phẩm, xóa bỏ sự lệ thuộc vào nhà phân phối.

- ✓ Mua lại nhà phân phối của công ty.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

▪ Áp dụng khi

- ✓ Nhà phân phối đòi hỏi chi phí cao hay năng lực của nhà phân phối yếu.
- ✓ Số lượng các nhà phân phối có năng lực trên thị trường hạn chế.
- ✓ Các nhà phân phối hiện tại đạt lợi nhuận cao.
- ✓ Ngành đang tăng trưởng và tiếp tục tăng trưởng.
- ✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực về tài chính và nhân lực để hội nhập.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

3.2. Hội nhập về phía sau (Backward integration)

- **Đặc điểm**

- ✓ Tiến tới sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát các nhà cung cấp của doanh nghiệp.

- **Biện pháp**

- ✓ Chuyển sang tự cung cấp vật tư, xóa bỏ sự lệ thuộc vào nhà cung cấp.
- ✓ Mua lại nhà cung cấp của công ty.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

- **Áp dụng khi**
 - ✓ Nhà cung cấp không đủ năng lực hoặc có chi phí cung ứng vật tư cao.
 - ✓ Các nhà cung cấp hiện tại đạt lợi nhuận cao.
 - ✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực về tài chính và nhân lực để hội nhập.
 - ✓ Doanh nghiệp hoạt động trong ngành tăng trưởng nhanh.
 - ✓ Số lượng các nhà cung cấp trên thị trường ít.
 - ✓ Ổn định chi phí sản xuất đem lại lợi thế cho doanh nghiệp.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

3.3. Hội nhập theo chiều ngang (Horizontal integration)

- **Đặc điểm**

- ✓ Tìm cách sở hữu hoặc tăng cường kiểm soát đối thủ cạnh tranh để tăng trưởng.

- **Áp dụng khi**

- ✓ Doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh tốt.
- ✓ Ngành kinh doanh tăng trưởng nhanh.
- ✓ Doanh nghiệp có năng lực tài chính và nhân lực.
- ✓ Lợi thế theo quy mô đem lại lợi thế cạnh tranh.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

4. Các chiến lược đa dạng

4.1. Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm

- **Đặc điểm**

- ✓ Phát triển sản phẩm mới có liên hệ về công nghệ với các sản phẩm hiện có.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

- **Áp dụng khi**

- ✓ Ngành kinh doanh tăng trưởng thấp.
- ✓ Các sản phẩm hiện có đang ở cuối vòng đời sản phẩm.
- ✓ Bổ sung thêm các sản phẩm mới giúp công ty tăng doanh thu.
- ✓ Các sản phẩm mới có thể chào bán với giá cao.
- ✓ Các sản phẩm mới khắc phục tính thời vụ, cân bằng doanh số cho doanh nghiệp.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

4.2. Chiến lược đa dạng hóa theo chiều ngang

- **Đặc điểm**

- ✓ Phát triển sản phẩm mới không có liên hệ về công nghệ với các sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

- **Áp dụng khi**
 - ✓ Doanh nghiệp hoạt động trong ngành cạnh tranh gay gắt hoặc tăng trưởng thấp.
 - ✓ Dùng kênh phân phối hiện có để giới thiệu sản phẩm mới tới khách hàng hiện tại.
 - ✓ Doanh thu của các sản phẩm hiện tại tăng bởi bổ sung các sản phẩm mới.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

4.3. Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp

- **Đặc điểm**

- ✓ Phát triển sản phẩm mới không có liên hệ về công nghệ lẫn thị trường với các sản phẩm hiện có.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

▪ Áp dụng khi

- ✓ Doanh số và lợi nhuận hàng năm của ngành kinh doanh giảm.
- ✓ Doanh nghiệp có năng lực tài chính và quản lý để cạnh tranh thành công trong ngành mới.
- ✓ Doanh nghiệp có thể mua một công ty trong ngành mới.
- ✓ Khi ngành bão hòa và có các ngành mới có tỷ suất lợi nhuận cao.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

5. Các chiến lược hướng ngoại

5.1. Chiến lược sát nhập và mua lại

- **Sát nhập (Merge) :** Hai hay nhiều công ty kết hợp với nhau tạo thành một công ty duy nhất có tổ chức mới.
- **Mua lại (Acquisition) :** Khi công ty mua lại một doanh nghiệp khác nhằm bổ sung thêm lĩnh vực hoạt động cho công ty.
- Sát nhập và mua lại là 2 chiến lược thích hợp để đạt hiệu quả theo quy mô, tăng năng lực cạnh tranh và mở ra con đường khai thác cơ hội thị trường mới.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

5.3. Chiến lược liên doanh (Joint venture)

▪ Đặc điểm

- ✓ Khi hai hay nhiều công ty hợp tác với nhau khai thác cơ hội kinh doanh mà một công ty không đủ nguồn lực.
- ✓ Các đối tác thường thành lập một doanh nghiệp liên doanh độc lập với công ty riêng của họ.

▪ Các hình thức liên doanh

- ✓ Liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản về luật lệ, văn hóa.
- ✓ Liên doanh để có đủ tài chính thực hiện 1 chiến lược.
- ✓ Liên doanh giữa các bên có năng lực khác nhau.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

5.4. Chiến lược nhượng quyền sáng chế và thương hiệu

- **Nhượng quyền sáng chế (Licensing) :** Cho phép doanh nghiệp ở nước khác sản xuất và bán một sản phẩm. Doanh nghiệp được nhượng quyền phải trả phí cho việc chuyển giao công nghệ.
- **Nhượng quyền thương hiệu (Franchising) :** Cho phép doanh nghiệp khác mở cửa hàng bán lẻ mang thương hiệu của mình. Doanh nghiệp được nhượng quyền phải trả phí cho việc nhượng quyền.
- **Áp dụng khi :** thương hiệu nổi tiếng nhưng không đủ nguồn lực để đầu tư vào quốc gia khác hoặc ở khu vực địa lý mới nhu cầu chưa hấp dẫn để đầu tư trực tiếp.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

5.5. Chiến lược thuê ngoài (Outsourcing)

- **Đặc điểm**

- ✓ Khi doanh nghiệp thuê các đơn vị chuyên nghiệp bên ngoài thực hiện một số hoạt động trong chuỗi dây chuyền giá trị.

- **Lý do thực hiện chiến lược thuê ngoài**

- ✓ Các đơn vị bên ngoài thực hiện 1 số hoạt động của doanh nghiệp tốt hơn hay chi phí thấp hơn.

- ✓ Doanh nghiệp muốn tập trung cho các hoạt động phát huy năng lực cốt lõi để tạo lợi thế cạnh tranh.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

6. Các chiến lược suy giảm

- **Áp dụng khi**

- ✓ Cần sắp xếp lại công ty sau khi tăng trưởng nhanh.
- ✓ Ngành không còn tăng trưởng dài hạn và có lợi nhuận.
- ✓ Công ty có các cơ hội kinh doanh khác hấp dẫn hơn.
- ✓ Nền kinh tế không ổn định.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

6.1. Cắt giảm chi phí

- **Đặc điểm**

- ✓ Giảm bớt chi phí và tài sản để kìm hãm suy giảm về doanh thu và lợi nhuận.

- **Biện pháp**

- ✓ Giảm thuê mướn, sa thải nhân viên.

- ✓ Loại bỏ các sản phẩm và máy móc không hiệu quả.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

6.2. Chiến lược loại bỏ

- **Đặc điểm**

- ✓ Bán một trong các SBU kinh doanh kém hiệu quả để tập trung nguồn lực cho các SBU khác hoặc đầu tư vào lĩnh vực mới hấp dẫn hơn.

- **Biện pháp**

- ✓ Bán SBU kinh doanh không hiệu quả.
- ✓ Bán SBU trong ngành không có triển vọng hoặc không dựa trên năng lực lõi.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

6.3. Chiến lược thu hoạch

- **Đặc điểm**

- ✓ Tìm cách tối đa hoá lượng tiền mặt cho công ty.

- **Biện pháp**

- ✓ Giảm bớt lượng công nhân viên.
- ✓ Giảm chi phí mua nguyên liệu.
- ✓ Giảm giá bán.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

6.4. Chiến lược giải thể

- **Đặc điểm**

- ✓ Bán toàn bộ tài sản của công ty hoặc từng phần tài sản của công ty.

- **Áp dụng khi**

- ✓ Sử dụng chiến lược giảm chi phí hoặc thu hồi vốn không thành công.

- ✓ Cổ đông tránh được tổn thất khi bán tài sản của công ty.

- ✓ Chỉ còn phương án duy nhất là giải thể, bán tài sản để thu tiền.



CHƯƠNG VII

CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

7. Chiến lược hỗn hợp

- **Đặc điểm**

- ✓ Doanh nghiệp kết hợp thực hiện 2 hay nhiều chiến lược cùng lúc.

- **Áp dụng khi**

- ✓ Doanh nghiệp có nhiều SBU khác nhau.

- ✓ Doanh nghiệp có đủ nguồn lực thực hiện nhiều chiến lược.