

Chương VI

CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP



Th.S ĐOÀN XUÂN HẬU

HỆ THỐNG CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

1. Chiến lược cấp doanh nghiệp

- Chiến lược tăng trưởng
- Chiến lược ổn định
- Chiến lược rút lui

2. Chiến lược kinh doanh của các SBU

3. Chiến lược chức năng

BA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN

1. Chiến lược chi phối bằng chi phí
2. Chiến lược khác biệt hóa (sản phẩm/dịch vụ)
3. Chiến lược trọng tâm hóa

CÁC CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

1. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG

- ✧ Chiến lược thâm nhập thị trường
- ✧ Chiến lược phát triển thị trường
- ✧ Chiến lược phát triển sản phẩm

2. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG BẰNG HỘI NHẬP

- ✧ Chiến lược sáp nhập
- ✧ Chiến lược thôn tính
- ✧ Chiến lược liên doanh

3. CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG CỦA DN

- ✧ Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm
- ✧ Chiến lược đa dạng hóa ngang
- ✧ Chiến lược đa dạng hóa hỗn hợp

Chiến lược thâm nhập thị trường

❖ **Thực chất:** Tăng trưởng bằng cách khai thác thị trường hiện tại của DN thông qua:

- ✓
- ✓

❖ **Cách thức:**

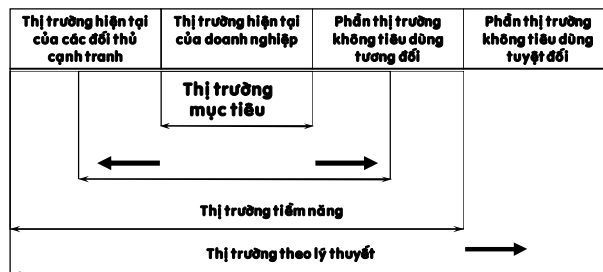
- Kích thích để tăng của khách hàng (.....)
- để buộc khách hàng phải mua với số lần nhiều lên
- của đối thủ cạnh tranh

Chiến lược phát triển thị trường

❖ **Thực chất:** Tăng trưởng bằng cách

- ✓ Phát triển thị trường cả về
- ✓ Nhảy vào thị trường mới, thị trường ngách bằng các nỗ lực

SƠ ĐỒ KẾT CẤU THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP



Chiến lược phát triển sản phẩm

❖ **Thực chất:** Tăng trưởng bằng cách cải tiến, đổi mới và đưa ra sản phẩm mới với các dịch vụ bổ sung

❖ **Cách thức:**

- Cải tiến Sản phẩm
- Hoàn thiện cơ cấu sản phẩm
- Đưa sản phẩm mới vào thị trường

Chiến lược sáp nhập

❖ **Thực chất:** 2 hay nhiều DN với nhau để nhập lại thành 1 DN mới có khả năng cạnh tranh

❖ **Đặc trưng:**

- Giữa các bên có sự đi đến sáp nhập với nhau
- Khi nào sáp nhập ?
 -
 -

❖ **Hình thức biểu hiện:**

- Sáp nhập ngang: (cùng SX 1 mặt hàng → liên kết ngang)
- Sáp nhập dọc: (cùng nằm trên kênh tiêu thụ/ phân phối Sp → liên kết dọc)
 - Sáp nhập dọc về phía trước
 - Sáp nhập dọc về phía sau

❖ **Áp dụng khi nào:**

Chiến lược thôn tính

❖ **Thực chất:** Các DN tăng trưởng bằng cách đi tìm kiếm sự các cơ sở của DN khác và nhập lại để trở thành 1 DN mạnh hơn

❖ **Đặc trưng:**

- 1 bên chủ động (.....)
- của chiến lược là rất quan trọng
- Mua: Toàn bộ / 1 phần / thương hiệu

❖ **Hình thức biểu hiện:**

- Thôn tính ngang: (cùng SX 1 mặt hàng → liên kết ngang)
- Thôn tính dọc: (cùng nằm trên kênh tiêu thụ/ phân phối Sp → liên kết dọc)
 - Thôn tính dọc về phía trước
 - Thôn tính dọc về phía sau

❖ **Áp dụng khi nào:**

-
-

Chiến lược liên doanh

❖ **Thực chất:** 2 hay nhiều DN hành động cùng với nhau, cùng chia sẻ để cùng khai thác cơ hội kinh doanh trên thị trường

❖ **Đặc trưng:**
Giữa các bên có sự

❖ **Hình thức biểu hiện:**

- Liên danh: sự kết hợp giữa các tên tuổi
- Liên doanh cùng quảng cáo
- Liên doanh cùng nghiên cứu
- Liên doanh cùng sử dụng kênh phân phối
- Liên doanh cùng sản xuất

❖ **Áp dụng khi nào:**

- Khi hiểu về đối tác của mình

Chiến lược Đa dạng hóa

❖ **Đa dạng hóa đồng tâm:** tăng trưởng bằng cách SX thêm những SP/ DV có mối liên hệ với nhau dựa trên cơ sở khai thác 1 thế mạnh nào đó của doanh nghiệp

❖ **Đa dạng hóa ngang:** tăng trưởng bằng cách SX thêm những SP/ DV mới không có liên quan với nhau về công nghệ, NVL, nhân sự nhằm phục vụ cho đối tượng khách hàng hiện có của doanh nghiệp

❖ **Đa dạng hóa hỗn hợp**

Chiến lược Ổn định

❖ **Thực chất:**

❖ **Áp dụng khi nào?**

- Ngành có xu hướng tăng trưởng
- Kinh doanh một ngành
- Giữa các chiến lược lớn
- Khi tăng trưởng không có hiệu quả (.....)

Chiến lược Rút lui

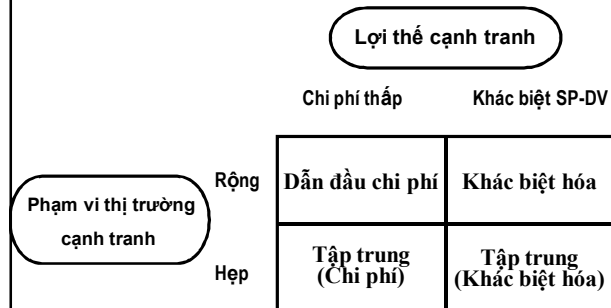
❖ **Thực chất:** Khi DN ở tình thế bất lợi buộc phải thu hẹp quy mô (LN, DT, thị phần bị giảm xuống)

❖ **Hình thức:**

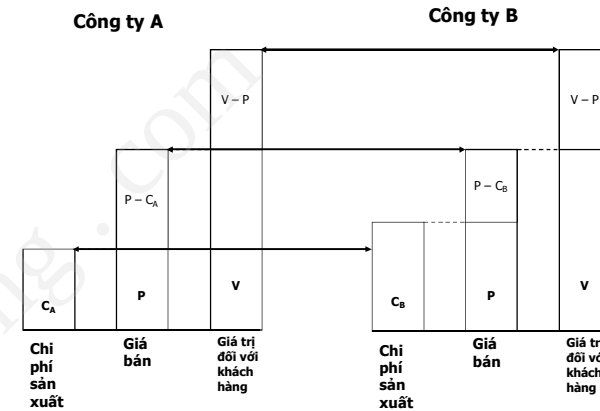
- Chuyển hướng SXKD (.....)
- Giảm bớt đầu tư / thậm chí bán bớt (.....)
- Tuyên bố giải thể / phá sản

❖ **Giải pháp:** Nhờ nhà tư vấn / luật sư

3 Chiến lược cạnh tranh của M.Porter (Generic strategies)

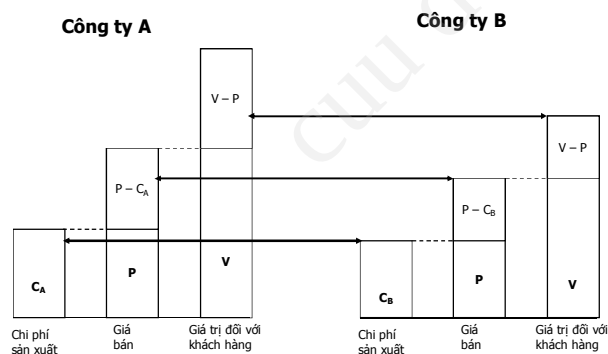


Chiến lược dẫn đầu về chi phí



Chiến lược khác biệt hóa

❖ Sự khác biệt $\Rightarrow$ người mua chấp nhận trả giá cao hơn



Chiến lược khác biệt hóa

❖ Tại sao?

- Hình ảnh thương hiệu nổi trội
- Đáp ứng tối đa nhu cầu của một số nhóm khách hàng
- Tạo phong cách
- Tốc độ đáp ứng nhu cầu
- Chất lượng cao thực sự
- ...

$\Rightarrow$ Tạo rakhiến người mua sẵn sàng chi trả

Chiến lược tập trung

❖ **Hướng vào phân khúc thị trường hạn chế có đặc trưng khá khác biệt**

- Khu vực địa lý
- Nhóm thu nhập
- Tuyến sản phẩm

❖ **Cạnh tranh trên phân khúc thị trường đã lựa chọn**

- Chi phí thấp
- Khác biệt hóa

CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG

- Chiến lược tài chính
- Chiến lược nhân sự
- Chiến lược công nghệ
- Chiến lược marketing
- Chiến lược sản xuất
- Chiến lược đầu tư...