



Hoạch định chiến lược công ty

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

Qua việc chuẩn bị bảng mô tả về sứ mệnh, chính sách, chiến lược và mục tiêu công ty, những người lãnh đạo công ty tạo ra một khuôn khổ mà trong đó các bộ phận và các đơn vị kinh doanh sẽ chuẩn bị những kế hoạch cho riêng mình. Một số công ty phân quyền mạnh cho các đơn vị kinh doanh để họ tự thiết lập các chiến lược và mục tiêu doanh số và lợi nhuận của mình. Những công ty khác thì thiết lập các mục tiêu cho các đơn vị kinh doanh còn để tự đơn vị đó thiết lập chiến lược. Những công ty còn lại thì định ra mục tiêu và cả chiến lược cho các đơn vị kinh doanh trong công ty.

Hoạch định chiến lược ở cấp công ty bao gồm các hoạt động

- 1 Xác định sứ mệnh của công ty
- 2 Thiết lập các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)
- 3 Phân bổ các nguồn lực cho mỗi SBU
- 4 Hoạch định các hoạt động kinh doanh mới, giảm quy mô của các hoạt động kinh doanh cũ.

Xác định sứ mệnh công ty

Một tổ chức tồn tại để thực hiện các công việc như: chế tạo những chiếc xe hơi, cho vay tiền, cung cấp chỗ ở .v.v... Sứ mệnh hoặc mục đích cụ thể của tổ chức thường được tuyên bố rõ ràng khi khởi nghiệp. Qua thời gian sứ mệnh có thể mất đi tính thích ứng do các điều kiện thay đổi của thị trường hoặc trở nên không rõ ràng khi công ty tung ra thêm sản phẩm mới hay mở rộng thêm thị trường trong danh mục vốn đầu tư của mình.

Khi nhà quản trị nhận ra tổ chức đang đi chệch khỏi sứ mệnh của mình, họ cần phải đổi mới. Theo Peter Drucker, đó chính là lúc phải trả lời các câu hỏi cơ bản như: **Hoạt động kinh doanh của tổ chức? Khách hàng là ai? Giá trị nào mà tổ chức mang lại cho khách hàng? Hoạt động kinh doanh của tổ chức sẽ là gì và nên là gì trong tương**

lai? Những câu hỏi tưởng như đơn giản này lại là những câu hỏi khó nhất mà tổ chức phải trả lời. Các công ty thành công luôn phải thường đặt ra các câu hỏi đó và phải nỗ lực trả lời một cách thấu đáo và hoàn chỉnh.

Các tổ chức cần công bố sứ mệnh của mình để các nhà quản lý, nhân viên, và (trong nhiều trường hợp) khách hàng cùng chia sẻ. Một bảng tuyên bố sứ mệnh được trình bày rõ ràng sẽ giúp cho nhân viên nhận rõ và cùng chia sẻ mục đích, định hướng và các cơ hội. Bảng tuyên bố sứ mệnh hướng dẫn các nhân viên làm việc phân tán ở các khu vực địa lý cách thức làm việc độc lập nhưng có ý thức tập thể đối với việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Tuyên bố sứ mệnh được xem là tốt nhất khi nó được định hướng bởi 1 tầm nhìn hay viễn cảnh, chúng cung cấp sự định hướng hoạt động cho công ty trong 10 cho đến 20. Chủ tịch tập đoàn Sony, Akio Morita muốn mọi người có được “Máy nghe nhạc cá nhân xách tay”, vì vậy công ty ông ấy đã tạo ra Walkman và máy nghe nhạc CD xách tay. Fred Smith muốn giao thư đến mọi nơi trên đất nước Mỹ trước 10:30 a.m vào ngày hôm sau và ông ấy lập ra Federal Express.

Một bảng tuyên bố sứ mệnh tốt có 3 đặc tính. Đầu tiên chúng định rõ một số lượng giới hạn các mục đích. Bảng tuyên bố: “Chúng tôi muốn sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng cao nhất, cung ứng những dịch vụ tốt nhất, phân phối rộng rãi nhất và bán với giá thấp nhất” là đòi hỏi quá nhiều. Thứ 2, bảng tuyên bố sứ mệnh cần nhấn mạnh các giá trị và các chính sách chính yếu mà tổ chức muốn tôn vinh. *Các chính sách* sẽ định rõ công ty sẽ giải quyết các vấn đề với các cổ đông, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và các nhóm hữu quan quan trọng khác như thế nào. Các chính sách đặt ra những giới hạn về khuôn khổ hành động cho các cá nhân trong tổ chức. Thứ 3 chúng xác định **phạm vi cạnh tranh (competitive scopes)** chủ yếu của công ty:

? *Phạm vi ngành hoạt động*: Là phạm vi ngành mà công ty hoạt động. Vài công ty chỉ hoạt động trong 1 ngành; một số khác hoạt động trong các ngành có quan hệ với nhau; một số chỉ hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng kỹ nghệ, hàng tiêu dùng hay dịch vụ, và số còn lại có thể hoạt động trong bất cứ nền công nghiệp nào. Ví dụ như Dupont hoạt động hơn trong thị trường kỹ nghệ trong khi Dow thì hoạt động cả trong thị trường kỹ nghệ và thị trường tiêu dùng. 3M thì sẽ tham gia vào bất cứ ngành nào có thể kiếm được lợi nhuận.

? *Phạm vi sản phẩm và ứng dụng*: Là một danh mục những sản phẩm mà 1 công ty cung ứng.

? *Phạm vi năng lực*: Bao gồm năng lực công nghệ và các năng lực lõi khác mà một công ty có và sử dụng trong hoạt động của mình. Công ty NEC của Nhật tạo dựng năng lực lõi của họ về máy tính, các thiết bị truyền thông và các bộ phận cấu thành. Những năng lực này hỗ trợ cho việc sản xuất các sản phẩm như Laptop, TV , điện thoại.

? *Phạm vi khúc thị trường*: Là loại thị trường hay khách hàng mà một công ty sẽ phục vụ. Một số công ty chỉ phục vụ cho một phân đoạn thị trường. Ví dụ Porsche chỉ sản xuất ra những chiếc xe hơi đắt tiền, Gerber nhằm chủ yếu vào thị trường trẻ em.

? *Phạm vi dọc*: Là số lượng các cấp trong kênh kể từ khâu cung cấp nguyên liệu thô đến sản phẩm mà công ty tham gia.

? *Phạm vi địa lý*: Là giới hạn về vùng, quốc gia hay nhóm quốc gia mà một công ty sẽ hoạt động.

Bảng tuyên bố sứ mệnh không nên duyệt xét lại trong một ít năm để phản ứng với từng sự thay đổi của nền kinh tế. Tuy nhiên công ty phải xác định lại sứ mệnh của nó nếu sứ mệnh đó đánh mất độ tin cậy hay không còn tối ưu cho công ty. Kodak đã định nghĩa lại bản thân nó là từ một công ty sản xuất phim đến một công ty chuyên về hình ảnh đến mức nó có thể thâm vào hình ảnh kỹ thuật số. IBM đã định nghĩa lại từ một nhà sản xuất phần mềm và phần cứng đến “người tạo dựng hệ thống”.

Xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

Hầu hết các công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực kinh doanh. Họ thường định nghĩa các hoạt động kinh doanh của mình theo sản phẩm. Nhưng Levitt cho rằng nên định nghĩa hoạt động kinh doanh theo thị trường hơn là theo sản phẩm. Một hoạt động kinh doanh phải được xem như là một tiến trình làm thoả mãn khách hàng, không phải là tiến trình chế tạo sản phẩm tốt. Sản phẩm thì thường ngắn ngủi, nhưng các nhóm khách hàng và nhu cầu cơ bản là mãi mãi. Levitt khuyến cáo các công ty nên xác định hoạt động kinh doanh (các đơn vị kinh doanh) theo nhu cầu, chứ không theo sản phẩm. *Bảng 3.1* cung cấp một vài ví dụ về các công ty đã dịch chuyển định nghĩa hoạt động kinh doanh từ sản phẩm đến thị trường.

Công ty	Định nghĩa theo sản phẩm	Định nghĩa theo thị trường
<i>Hãng đường sắt Missouri-Pacific</i>	Chúng tôi vận hành trên đường ray	Chúng tôi vận chuyển con người và hàng hoá
<i>Xerox</i>	Chúng tôi chế tạo ra các thiết bị sao chép	Chúng tôi trợ giúp cải thiện năng suất văn phòng
<i>Standard Oil</i>	Chúng tôi bán xăng dầu	Chúng tôi cung cấp năng lượng
<i>Coloumbia Pictures</i>	Chúng tôi là nhà sản xuất phim ảnh	Chúng tôi phục vụ nhu cầu giải trí
Từ điển bách khoa Anh	Chúng tôi bán các bộ từ điển bách khoa	Chúng tôi phân phối thông tin
Carrier	Chúng tôi chế tạo ra máy điều hoà và lò sưởi	Chúng tôi giúp kiểm soát thời tiết ở trong nhà.

Một hoạt động kinh doanh có thể được xác định trên 3 phương diện: **nhóm khách hàng, nhu cầu khách hàng, và công nghệ**. Chẳng hạn như một công ty nhỏ xác định việc kinh doanh của nó bằng việc thiết kế ra hệ thống đèn sáng ở các phim trường. Nhóm khách hàng của nó là các hãng điện ảnh; nhu cầu khách hàng là ánh sáng; và nếu xác định theo công nghệ thì đó là kỹ thuật phối trí ánh sáng. Công ty có thể phát triển thêm các hoạt động kinh doanh của mình. Chẳng hạn, họ có thể cung cấp hệ thống ánh sáng cho các nhóm khách hàng khác như hộ gia đình, các nhà xưởng hay văn phòng. Công ty cũng có thể cung cấp các dịch vụ khác theo nhu cầu của các phim trường như lò sưởi, hệ thống thông gió hay điều hoà nhiệt độ. Hay cũng có thể thiết kế những kỹ thuật chiếu sáng khác cho các phim trường như sử dụng tia hồng ngoại hay tia cực tím.

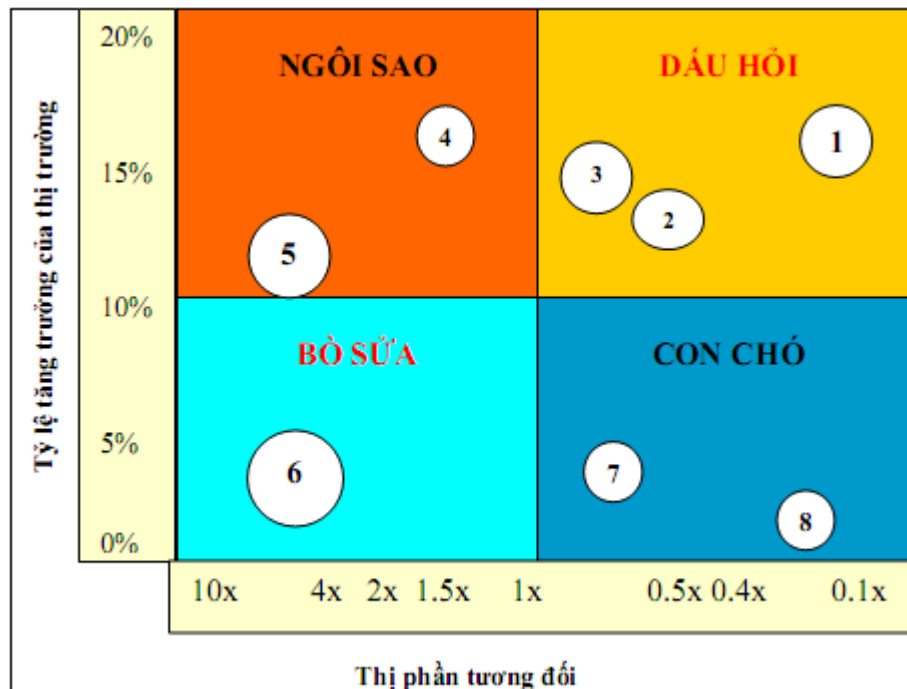
Phân bổ nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh

Mục đích của việc xác định đơn vị kinh doanh chiến lược của công ty là phát triển các chiến lược riêng biệt và phân bổ ngân sách thích hợp cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược. Các nhà quản trị cấp cao cần hiểu rõ danh mục các đơn vị kinh doanh của một công ty thường bao gồm một số đơn vị đã không còn triển vọng phát triển cũng như những đơn vị kinh doanh chính yếu và đầy tiềm năng phát triển. Vị thế phát triển của từng đơn vị kinh doanh được xác định không phải dựa trên cảm tính của nhà quản trị mà cần sử dụng các công cụ phân tích thích hợp để xác định. Hai mô hình đánh giá danh mục các đơn vị kinh doanh rất nổi tiếng là mô hình của nhóm tư vấn Boston và mô hình của General Electric.

Phương pháp tiếp cận của nhóm tư vấn Boston (BCG)

Nhóm tư vấn Boston (BCG), một hãng tư vấn hàng đầu về quản trị, đã đề xuất **ma trận tăng trưởng - thị phần** BCG được trình bày ở **Hình dưới**. Tám hình tròn thể hiện quy mô và vị trí hiện tại của 8 đơn vị kinh doanh của một công ty giả định. Quy mô của mỗi đơn vị kinh doanh (tính theo USD) tỷ lệ với độ lớn của các vòng tròn. Như vậy hai đơn vị kinh doanh nghiệp lớn trong số đó là 5 và 6. Vị trí của mỗi một đơn vị kinh doanh biểu thị tỷ lệ tăng trưởng thị trường và thị phần tương đối.

Tỷ lệ tăng trưởng thị trường trên trục tung biểu thị tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường mà đơn vị kinh doanh đó hoạt động. Ở **Hình sau** chúng nhận giá trị từ 0 đến 20%. Sự tăng trưởng thị trường trên 10% được xem là cao. Trục hoành mô tả **thị phần tương đối**, được xác định dựa trên sự so sánh thị phần của đơn vị kinh doanh với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Đây được xem như là một công cụ đo lường sức mạnh của doanh nghiệp trên thị trường. Thị phần tương đối của một SBU nào đó là 0.1X thì có nghĩa là quy mô doanh số của SBU đó chỉ bằng 10% doanh số của người cạnh tranh hàng đứng đầu, và ngược lại, nếu là 10X thì có nghĩa là SBU của doanh nghiệp có doanh số gấp 10 lần doanh số của nhà cạnh tranh đứng kế sau nó. Thị phần tương đối được chia thành hai phần trên trục hoành tại mức 1X.



Ma trận nhóm tăng trưởng thị phần của Boston

Ma trận tăng trưởng - thị phần được chia thành 4 phần, tương ứng là 4 vị thế khác nhau của các đơn vị kinh doanh:

DẤU HỎI: những đơn vị kinh doanh hoạt động trong thị trường có tốc độ tăng trưởng mạnh nhưng lại có thị phần tương đối thấp. Hầu hết các hoạt động kinh doanh doanh thường khởi đầu ở ô Dấu hỏi vì các công ty cố gắng thâm nhập vào thị trường có tốc độ tăng trưởng mạnh, mà trong đó chắc hẳn đã có người dẫn đạo thị trường. Một đơn vị kinh doanh ở vị trí này đòi hỏi một lượng lớn ngân quỹ vì công ty phải đầu tư vào nhà xưởng, thiết bị và nhân lực để đứng vững trong thị trường tăng trưởng nhanh, và bởi vì công ty cũng còn muốn bắt kịp người lãnh đạo thị trường. Thuật ngữ *Dấu hỏi* được sử dụng ở đây là rất thích hợp vì công ty phải suy nghĩ về việc có nên đầu tư quá nhiều tiền bạc cho các đơn vị kinh doanh có vị trí này hay không. Trên Hình 3.2, 3 đơn vị kinh doanh ở vị trí này là quá nhiều, và trong trường hợp này công ty có thể dùng đầu tư thêm tiền vào một hay hai trong số những đơn vị kinh doanh đó.

NGÔI SAO: Nếu một đơn vị kinh doanh ở ô Dấu hỏi mà thành công, nó sẽ trở thành một Ngôi sao. Một Ngôi sao chính là nhà lãnh đạo trong thị trường có tốc độ tăng trưởng rất mạnh. Công ty cần đầu tư mạnh vào các Ngôi sao để đứng vững trên thị trường có tốc độ tăng trưởng và có khả năng chống đỡ các cuộc tấn công của đối thủ cạnh tranh. Trong **Hình trên**, có 2 SBU là Ngôi sao. Sẽ rất đáng lo ngại nếu một công ty chẳng có SBU nào có vị trí Ngôi sao.

BÒ SỮA: Khi tốc độ tăng trưởng thị trường hàng năm rớt xuống dưới 10%, một SBU sẽ từ vị trí Ngôi sao trở thành Bò sữa nếu nó vẫn giữ thị phần tương đối lớn nhất. Một

Bò sữa có khả năng tạo ra nhiều lợi nhuận cho công ty. Công ty không nên cân nhắc đầu tư mở rộng hoạt động của các SBU này bởi vì tốc độ tăng trưởng thị trường đã chậm lại. Vì các đơn vị kinh doanh này đang là nhà dẫn đạo thị trường nên nó đạt được hiệu quả theo quy mô và lợi nhuận biên cao. Công ty sử dụng lợi nhuận từ các đơn vị kinh doanh Bò sữa để trang trải và hỗ trợ cho các đơn vị kinh doanh khác. Trong **Hình trên** chỉ có một Bò sữa và vì thế khả năng bị tấn công là rất cao. Nếu như các Bò sữa bắt đầu mất thị phần tương đối, công ty sẽ phải đầu tư tiền ngược lại vào nó để duy trì vị thế thị trường. Nếu không, chúng sẽ bị chuyển thành Con chó.

CON CHÓ: là những đơn vị kinh doanh có thị phần tương đối thấp trong thị trường có tốc độ tăng trưởng chậm chạp. Các SBU ở vị trí này mang lại lợi nhuận thấp hoặc lỗ. Trong **Hình trên** có 2 SBU ở vị trí Con chó, và điều này có thể là quá nhiều. Công ty nên xem xét có nên tiếp tục việc kinh doanh hay không với những lý do xác đáng (như hy vọng tốc độ tăng trưởng thị trường cao trở lại hoặc 1 cơ hội mới từ các nhà lãnh đạo thị trường).

Sau khi định vị các đơn vị kinh doanh trên ma trận tăng trưởng-thị phần, một công ty phải xác định xem danh mục đầu tư của nó có vững mạnh hay không. Một danh mục đầu tư không cân bằng sẽ có nhiều SBU ở ô Con chó hay Dấu hỏi. Và nhiệm vụ tiếp theo của công ty là phải xác định mục tiêu, chiến lược, và phân bổ ngân sách cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược. Có 4 chiến lược có thể cân nhắc, lựa chọn:

? **Xây dựng:** Mục tiêu là gia tăng thị phần, thậm chí quên đi lợi nhuận trong ngắn hạn để đạt được mục tiêu này nếu cần thiết. Chiến lược này thích hợp với các SBU ở ô Dấu hỏi, vì muốn trở thành Ngôi sao chúng cần phải được đầu tư để gia tăng thị phần.

? **Duy trì:** Duy trì: Mục tiêu là giữ vững thị phần của SBU. Chiến lược này thích hợp với các SBU Bò sữa khỏe mạnh nếu nó tiếp tục tạo ra nguồn thu nhập lớn.

? **Thu hoạch:** Ở đây mục tiêu là tăng thu nhập trước mắt của SBU mà không tính đến hậu quả lâu dài của nó. Chiến lược này áp dụng cho những SBU Bò sữa đang yếu dần và ít có cơ hội phát triển lên nữa. Ngoài ra nó cũng có thể áp dụng cho các SBU Dấu hỏi và Con chó.

? **Loại bỏ:** Ở đây mục tiêu là bán đi hay giải thể SBU vì nó hoạt động kém hiệu quả, trong lúc nguồn lực có thể sử dụng có hiệu quả hơn ở các SBU khác. Mục tiêu này phù hợp cho các SBU Con chó và Dấu hỏi.

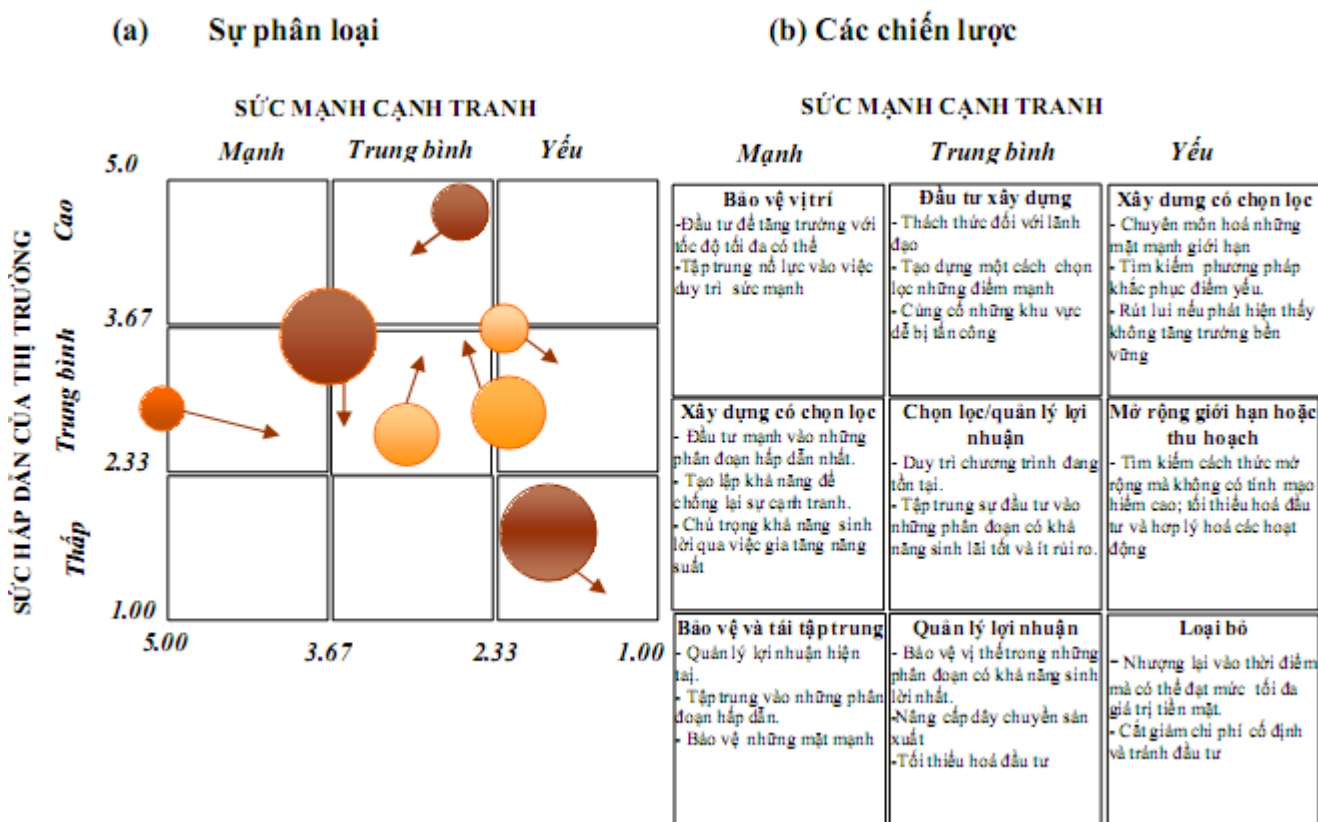
Các SBU sẽ thay đổi vị trí của mình trên ma trận tăng trưởng - thị phần. Những SBU thành công luôn thường một chu kỳ sống. Chúng bắt đầu ở vị trí Dấu hỏi, trở thành Ngôi sao, sau đó là Bò sữa và cuối cùng là Con chó. Vì nguyên nhân này mà các công ty cần nghiên cứu không chỉ vị trí hiện tại của các SBU trên ma trận tăng trưởng - thị phần, mà

phải xem xét vị trí dịch chuyển của chúng. Mỗi đơn vị kinh doanh nên xem xét vị trí của mình ở đâu trong quá khứ và có khả năng dịch chuyển đến đâu trong tương lai.

Phương pháp tiếp cận của công ty General Electric (GE)

Phương pháp phân tích danh mục đầu tư do Công ty tư vấn McKinsey đề xuất, lần đầu tiên được áp dụng tại Công ty General Electric vào những năm 1970 nên nó còn có tên gọi là phương pháp GE. Theo Công ty General Electric, nếu chỉ căn cứ vào vị trí của các SBU trên ma trận tăng trưởng - thị phần thì khó có thể xác định được mục tiêu phù hợp cho các SBU đó. Vì vậy, General Electric áp dụng một mô hình xác định danh mục đầu tư đa yếu tố bằng cách đưa thêm vào ma trận tăng trưởng - thị phần của Công ty tư vấn Boston các yếu tố bổ sung (gọi là mạng hoạch định kinh doanh chiến lược: Strategic Business - Planning Grid, hay ma trận GE). Hình sau minh họa mạng hoạch định kinh doanh chiến lược (ma trận GE) và những gợi ý về chiến lược tùy thuộc vị trí của chúng trên ma trận.

Mỗi SBU đều được đánh giá theo hai **chỉ tiêu tổng hợp** để xếp hạng và sắp xếp vị trí của nó trên ma trận GE là **sức hấp dẫn của thị trường (trục tung)** và **sức mạnh cạnh tranh**(trục hoành). Mỗi chỉ tiêu này được tổng hợp từ các yếu tố theo **tầm quan trọng và điểm đánh giá của từng yếu tố** đó. Số lượng các yếu tố và tầm quan trọng của từng yếu tố được xác định tùy thuộc vào đặc điểm của từng đơn vị kinh doanh. Bảng 3.2 trình bày một ví dụ về cách thức xác định vị trí của một đơn vị kinh doanh chiến lược là thị trường máy bơm nước trên ma trận GE.



Mạng hoạch định kinh doanh chiến lược (Ma trận GE) - Danh mục phân loại vị trí và chiến lược

		Trọng số	Điểm(1-5)	Giá trị
Tinh hấp dẫn của thị trường	Qui mô thị trường	0.20	4	0.80
	Tỷ lệ tăng trưởng thị trường hàng năm	0.20	5	1.00
	Lợi nhuận biên	0.15	4	0.60
	Cường độ cạnh tranh	0.15	2	0.30
	Những yếu cầu về công nghệ	0.15	4	0.60
	Tổn thất do ảnh hưởng lạm phát	0.05	3	0.15
	Những yếu cầu về năng lượng	0.05	2	0.10
	Tác động của môi trường	0.05	3	0.15
	Xã hội-Luật pháp-Chính trị	Phải được chấp nhận 1.00		3.70
		Trọng số	Điểm(1-5)	Giá trị
Sức mạnh cạnh tranh	Thị phần	0.10	4	0.40
	Sự tăng trưởng về thị phần	0.15	2	0.30
	Chất lượng sản phẩm	0.10	4	0.40
	Uy tín thương hiệu	0.10	5	0.50
	Mạng lưới phân phối	0.05	4	0.20
	Hiệu quả truyền thông cổ động	0.05	3	0.15
	Khả năng sản xuất	0.05	3	0.15
	Hiệu quả sản xuất	0.05	2	0.10
	Chi phí đơn vị	0.15	3	0.45
	Cung ứng nguyên vật liệu	0.05	5	0.25
	Kết quả của hoạt động R&D	0.10	3	0.30
	Đặc điểm cá nhân quản trị viên	0.05	4	0.20
		1.00		3.40

¹ *Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), p.310

Đánh giá các nhân tố trong sức hấp dẫn thị trường và sức mạnh cạnh tranh trong ma trận GE: thị trường máy bơm nước I

Các số liệu trong bảng **trên** và vị trí của các SBU trong **Bảng (a)** được xác định như thế nào? Các nhà quản trị sẽ đánh giá mỗi nhân tố từ 1 (Rất không hấp dẫn) đến 5 (Rất hấp dẫn). Đơn vị kinh doanh máy bơm nước được tính là 4 trong đối với nhân tố quy mô thị trường, hàm ý rằng quy mô thị trường là khá lớn (5: là rất lớn). Rõ ràng, việc đánh giá những nhân tố này đòi hỏi phải có các dữ liệu được xử lý từ bộ phận marketing và những bộ phận khác của công ty. Việc cân nhắc trọng số đánh giá cho từng yếu tố thể hiện tầm quan trọng tương đối của nó trong toàn bộ các yếu tố xác định mức độ hấp dẫn của thị trường cũng như đối với sức mạnh cạnh tranh. Trong ví dụ trên về đánh giá đơn vị kinh doanh máy bơm nước nó đạt được giá trị 3.7 (sau khi điều chỉnh trọng số) về sức hấp dẫn thị trường và 3.4 về sức mạnh cạnh tranh. Như vậy đây là một đơn vị kinh doanh chiến lược khá hấp dẫn, có vị thế mạnh và do vậy cần được cân nhắc để đầu tư mạnh hơn.

Ma trận GE được phân định trong 9 ô, theo 3 khu vực (**Hình b**). Ba ô ở góc trên bên trái phản ánh những đơn vị kinh doanh chiến lược mạnh mà công ty có thể cân nhắc đầu tư để tăng trưởng. Những ô nằm trên đường chéo từ bên dưới góc trái đến những ô góc phải bên trên phản ánh những đơn vị kinh doanh chiến lược trung bình về tính hấp dẫn và cả sức mạnh cạnh tranh. Công ty nên theo đuổi có chọn lọc và kiểm soát lợi nhuận những đơn vị kinh doanh này.

Ba ô ở góc phải bên dưới phản ánh những đơn vị kinh doanh chiến lược kém về tính hấp dẫn, và vì thế công ty cần cân nhắc chiến lược thu hoạch hay loại bỏ những đơn vị kinh doanh này.

Nhà quản trị cũng cần dự báo vị trí kỳ vọng của từng đơn vị kinh doanh trong tương lai khoảng từ 3 đến 5 năm. Việc dự báo này sẽ giúp định hướng đầu tư tương lai đối với từng đơn vị kinh doanh để đạt các vị trí mong đợi.

Một số phê bình đối với phương pháp phân tích danh mục đầu tư

Ngoài mô hình BCG và GE, một số mô hình phân tích danh mục vốn đầu tư khác cũng đã được phát triển như mô hình của Arthur D. Little và mô hình định hướng chính sách của Shell².

Mô hình phân tích danh mục vốn đầu tư có những lợi ích nhất định. Chúng giúp các nhà quản trị duy trì một cách chiến lược hơn, hiểu rõ hơn khía cạnh kinh tế của các đơn vị kinh doanh, cải thiện chất lượng các kế hoạch họ đặt ra, nâng cao khả năng truyền thông giữa các đơn vị kinh doanh với quản trị công ty, xác định rõ những kẻ hở thông tin và những vấn đề quan trọng, loại bỏ những ngành kinh doanh yếu và tăng đầu tư cho những ngành kinh doanh có triển vọng.

Tuy nhiên, mô hình phân tích danh mục đầu tư cần được sử dụng một cách thận trọng. Nó có thể khiến công ty chú tâm quá nhiều vào tỷ lệ tăng trưởng thị trường và cố gắng

thâm nhập vào những ngành có tốc độ tăng trưởng cao mà không chú ý đến những ngành kinh doanh hiện tại. Việc đánh giá cũng rất nhạy cảm qua việc cho điểm và quy định trọng số của các chỉ tiêu (trong ma trận GE) có thể ảnh hưởng đến vị trí của từng SBU. Hơn nữa, vì kết quả đánh giá là có tính bình quân, nên hai hoặc nhiều đơn vị kinh doanh có thể có cùng một vị trí trên ma trận cho dù điểm đánh giá và trọng số là khác nhau. Nhiều SBU được định vị ở giữa ma trận như là kết quả của một sự thỏa hiệp về điểm số đánh giá đã gây khó khăn cho nhà quản trị khi định hướng chiến lược thích hợp cho chúng. Cuối cùng, phương pháp này cũng thất bại trong việc điều phối giữa hai hay nhiều đơn vị kinh doanh, có nghĩa là việc ra quyết định đối với một đơn vị kinh doanh trong một thời điểm nào đó là rất rủi ro. Có một mối hiểm nguy từ việc kết thúc hoạt động của một SBU thua lỗ vì thực sự nó cung cấp năng lực chính yếu cần thiết cho những đơn vị kinh doanh khác. Tóm lại, mô hình phân tích danh mục đầu tư nó đã giúp nhà quản trị cải thiện khả năng phân tích và hoạch định chiến lược và giúp họ ra quyết định tốt hơn là so với việc chỉ dựa vào cảm tính.

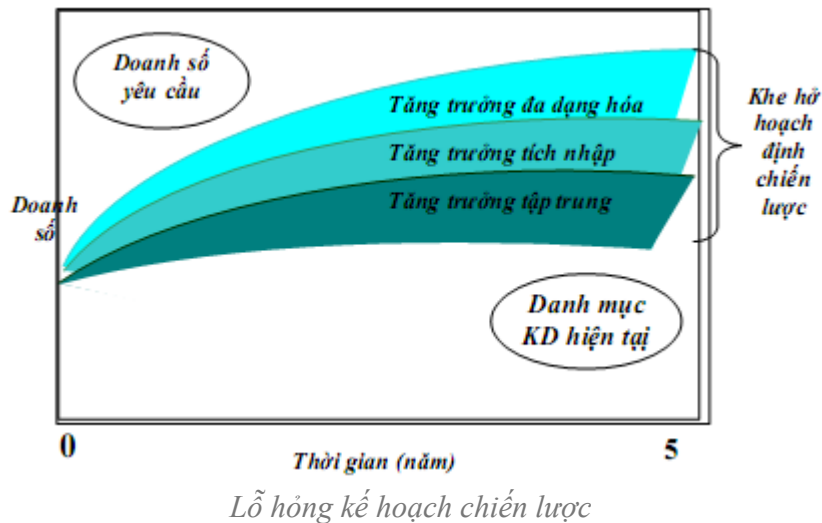
Các chiến lược tăng trưởng

Phân tích khe hở chiến lược

Những kế hoạch của công ty đối với các đơn vị kinh doanh hiện tại cho phép nó dự tính tổng doanh số và lợi nhuận. Thông thường thì doanh số và lợi nhuận dự kiến thấp hơn so với những gì mà cấp quản trị công ty muốn có. Nếu có một khe hở trong hoạch định chiến lược giữa doanh số dự kiến và doanh số mong muốn trong tương lai, thì cấp quản trị công ty sẽ phát triển một ngành hay hoạt động kinh doanh mới để lấp đầy khe hở đó.

Hình sau minh họa những khe hở hoạch định chiến lược của một nhà sản xuất băng cassette lớn gọi là Musicale (dấu tên). Đường cong thấp nhất dự kiến doanh số mong muốn trong 5 năm tới từ danh mục đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty. Đường cong cao nhất mô tả doanh số mong muốn của cấp công ty trong năm 5 năm tới. Điều hiển nhiên là công ty muốn đạt mức tăng trưởng nhanh hơn so với những gì mà các đơn vị kinh doanh hiện tại có thể. Vậy làm thế nào để công ty lấp được khe hở chiến lược đó?

Có 3 phương án có thể cân nhắc. Đầu tiên là xác định những cơ hội có thể đạt được mức tăng trưởng cao hơn đối với các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty (**những cơ hội tăng trưởng tập trung**). Thứ hai, là nhận diện những cơ hội để phát triển các hoạt động kinh doanh có liên quan đến các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty (**những cơ hội tăng trưởng tích nhập**). Và thứ ba, là xác định các cơ hội để phát triển các hoạt động kinh doanh hấp dẫn mà chúng không liên quan đến các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty (**những cơ hội tăng trưởng đa dạng hóa**).



Các chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược này có ý nghĩa nếu như doanh nghiệp đã không khai thác hết những cơ hội có trong các sản phẩm và thị trường hiện tại của mình. Ansoff đề xướng một phương tiện hữu hiệu

để tìm ra các cơ hội phát triển tập trung, được gọi là mạng mở rộng sản phẩm/thị trường (**Hình sau**). Mạng này vạch rõ 3 dạng cơ hội **phát triển tập trung** cơ bản sau đây :

- **Thâm nhập thị trường**: Công ty tìm cách gia tăng thị phần của sản phẩm hiện có trong thị trường hiện tại thông qua nỗ lực marketing năng động.
- **Phát triển thị trường**: Nỗ lực của công ty để đạt được mức tăng doanh số qua việc đưa các sản phẩm hiện có vào thị trường mới.
- **Phát triển sản phẩm**: Công ty tìm cách gia tăng doanh số qua việc triển khai những sản phẩm mới có liên quan mật thiết, hoặc cải thiện sản phẩm cho những thị trường hiện tại.

Bằng cách phân tích các cơ hội để triển khai các chiến lược phát triển theo chiều sâu này, ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ tìm thấy con đường phát triển cho doanh nghiệp trong tương lai. Nếu thực thi các chiến lược phát triển chiều sâu mà vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu tăng trưởng của doanh nghiệp thì cần xem xét các cơ hội phát triển hội nhập.

	Sản phẩm hiện tại	Sản phẩm mới
Thị trường hiện tại	1. Chiến lược thâm nhập thị trường	3. Chiến lược phát triển sản phẩm
Thị trường mới	2. Chiến lược phát triển thị trường	(Chiến lược đa dạng hoá)

Ba chiến lược tăng trưởng tập trung: Mạng mở rộng thị trường- Sản phẩm của Ansoff

Các chiến lược tăng trưởng hội nhập

Phát triển bằng cách hội nhập có ý nghĩa nếu công việc kinh doanh đang mạnh hoặc công ty có thể vươn tới kiểm soát các đơn vị phía sau, đằng trước hay hàng ngang trong ngành. Có 3 khả năng để một công ty có thể lựa chọn chiến lược phát triển hội nhập :

- **Hội nhập phía sau (Backward Intergration):**Công ty tìm cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát các hệ thống cung cấp của mình.

-**Hội nhập hàng ngang (Horizotal Intergation):**Công ty tìm cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát lên một số đối thủ cạnh tranh của mình.

- **Hội nhập phía trước (Forward intergation):**Công ty tìm cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát lên những hệ thống phân phối của mình.

Các chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa

Tăng trưởng thông qua việc đa dạng hóa sẽ có ý nghĩa nếu các đơn vị kinh doanh hiện tại cho thấy không có nhiều cơ hội để công ty phát triển xa hơn nữa, hoặc xuất hiện nhiều cơ hội tốt hơn ở ngoài những ngành kinh doanh hiện tại của công ty. Việc đa dạng hóa không có nghĩa là công ty nên khai thác bất kỳ cơ hội nào, mà cần phải nhận dạng rõ những lĩnh vực nào có khả năng phát huy những điểm mạnh của mình để thành công, hoặc có thể vượt qua được các yếu kém đặc trưng nào đó để duy trì và củng cố vị thế cạnh tranh của mình . Có 3 loại đa dạng hóa :

- **Đa dạng hóa đồng tâm:** ông ty làm thêm những sản phẩm có cùng chung nguồn lực với các loại sản phẩm hiện có. Xét về mặt marketing cũng như về mặt kỹ thuật, các sản phẩm này thường sẽ thu hút được những lớp khách hàng mới.

- **Đa dạng hóa hàng ngang:** Công ty có thể đưa ra những sản phẩm mới có khả năng lôi cuốn được những khách hàng hiện tại của mình dù nó chẳng liên quan gì về mặt công nghệ với các chủng loại sản phẩm hiện có.

- **Đa dạng hóa kết khối (tổng hợp):** Công ty có thể đưa ra thêm những sản phẩm mới chẳng liên quan gì đến kỹ thuật, sản phẩm hoặc thị trường hiện tại của mình. Những sản phẩm này bình thường sẽ thu hút được các lớp khách hàng mới.

Một công ty có thể thường xuyên xác định những cơ hội kinh doanh mới bằng cách sử dụng mô hình phân tích khe hở thị trường để: đầu tiên tìm cách xác định vị trí của mình trên thị trường sản phẩm hiện có, sau đó tính đến cách hội nhập trước, ngang hay sau, và cuối cùng tìm kiếm các cơ hội phát triển ở bên ngoài các ngành kinh doanh hiện tại của mình.

Như vậy, chiến lược của công ty chỉ ra những loại hình kinh doanh sẽ tham gia và các mục tiêu cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Công ty cần lập ra các kế hoạch chi tiết hơn cho các SBU, và ở mỗi SBU cần phải chỉ ra nhiệm vụ cho từng bộ phận (marketing, kế toán, tài chính, mua bán, nhân sự,...) nhằm hoàn thành những mục tiêu đã đề ra trong chiến lược công ty.

Giảm quy mô các đơn vị kinh doanh không triển vọng

Các công ty không chỉ phát triển những đơn vị kinh doanh mới mà còn phải cân nhắc cẩn thận việc lược bớt, thu hoạch hoặc lần lượt loại bỏ những đơn vị kinh doanh cũ đã lỗi thời để giải thoát các nguồn lực cần thiết và cắt giảm chi phí. Những đơn vị kinh doanh yếu kém thường làm các nhà quản trị tốn rất nhiều công sức và thời gian. Vì vậy, họ nên tập trung vào những cơ hội tăng trưởng của công ty chứ không nên phung phí nhiều công sức và các nguồn lực để cố gắng cứu vớt những đơn vị kinh doanh không còn triển vọng phát triển.