

## **CHƯƠNG 6.**

### **CHIẾN LƯỢC CÔNG TY:**

### **HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ**

### **CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH**



#### **CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CÔNG TY: HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH**

##### **KHÁI QUÁT**

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Hội nhập dọc

Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

Bất lợi của hội nhập dọc

Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc

##### **CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC**

Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh

Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn

Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn

Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.

##### **ĐA DẠNG HÓA**

Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa

Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá

Thất bại của đa dạng hoá

Đa dạng hoá liên quan và không liên quan

##### **CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC**

## ***KHÁI QUÁT***

Chiến lược ở cấp công ty chủ yếu nhằm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh mà công ty có thể tham gia để cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn. Mỗi công ty có thể có nhiều lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh để tham gia cạnh tranh. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là nó có thể chọn chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh; hoặc có thể đa dạng vào một số lĩnh vực kinh doanh khác nhau; và trong chuỗi giá trị nó cũng có thể hội nhập dọc ngược chiều để tự sản xuất các đầu vào cho mình hay xuôi chiều để phát tán các đầu ra.

Nếu công ty chọn đa dạng hoá vượt ra khỏi một ngành đơn lẻ và vận hành kinh doanh trong nhiều ngành, nghĩa là nó phải sử dụng chiến lược đa dạng hoá cấp công ty. *Chiến lược đa dạng hoá cấp công ty cho phép sử dụng các năng lực cốt lõi của nó để theo đuổi các cơ hội từ môi trường bên ngoài.*<sup>1</sup> Đặc biệt, trong trường hợp sự hội tụ giữa các ngành này đang tạo ra một cơ hội cần phải sử dụng đến chiến lược đa dạng hoá. Các chiến lược đa dạng hoá đang đóng vai trò quan trọng trong các công ty lớn.<sup>2</sup>

Trong công ty đa dạng hoá sẽ tồn tại hai cấp chiến lược tách bạch, đó là: chiến lược kinh doanh (hay chiến lược cạnh tranh) và chiến lược công ty (cấp độ toàn công ty). Mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty đa dạng hoá chọn một chiến lược kinh doanh như là cách thức cạnh tranh của nó trong một thị trường - sản phẩm nhất định. Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, (1) công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và (2) công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao. Như vậy, *chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành 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 sản phẩm.* Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay, các nhà quản trị cấp cao nên xem công ty của họ như là một tổ hợp các năng lực cốt lõi, khi họ lựa chọn các đơn vị kinh doanh mới và quyết định cách thức quản trị chúng.

Về mặt lý luận, và thực tiễn chiến lược cấp công ty có thể giúp công ty tạo ra thu nhập trên trung bình bằng việc sáng tạo giá trị tăng thêm. Giá trị của một chiến lược cấp công ty được xác định bởi mức độ sinh lợi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh dưới sự quản lý của công ty so với việc chúng có thể tồn tại trong các hình thức sở hữu khác.<sup>3</sup> Nghĩa là, chiến lược công ty 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, nó góp phần làm tăng khả năng cạnh tranh chiến lược của công ty, và đem lại cho công ty thu nhập trên trung bình.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> W. P. Wan & R. E. Hoskisson, 2003, Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance, *Academy of Management Journal*, 46: 27–45;

<sup>2</sup> E. H. Bowman & C. E. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22: 1–23

<sup>3</sup> A. Campbell, M. Goold, & M. Alexander, 1995, Corporate strategy: The question for parenting advantage, *Harvard Business Review*, 73(2): 120–132.

<sup>4</sup> M. Goold & A. Campbell, 2002, Parenting in complex structures, *Long Range Planning*, 35(3): 219–243; J. B. Barney, 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal

Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm cấp công ty quan tâm đến phạm vi các ngành, các thị trường họ sẽ tham gia cạnh tranh, chẳng hạn, cách thức mà các nhà quản trị mua, tạo lập và bán các đơn vị kinh doanh khác nhau làm cho các kỹ năng và sức mạnh của công ty phù hợp với các cơ hội hiện hữu. Với hi vọng đa dạng hoá thành công giúp làm giảm sự biến động khả năng sinh lợi của công ty nhờ thu nhập tạo ra ở các đơn vị kinh doanh khác nhau. Do các chi phí liên quan đến phát triển và kiểm soát khi đa dạng hoá, nên một cách lý tưởng, tổ hợp các đơn vị kinh doanh phải làm cân bằng các chi phí và lợi ích của đa dạng hoá. Ví dụ, ngày càng nhiều các công ty của " nền kinh tế truyền thống" đa dạng hoá vào các lĩnh vực kinh doanh Internet và thương mại điện tử với mong muốn phát triển một tổ hợp cân đối thích hợp. Đa dạng hoá đòi hỏi phải có các chiến lược cấp công ty hay chiến lược đa doanh. Các chiến lược đa doanh thường gắn công ty với nhiều môi trường ngành và thị trường sản phẩm khác nhau, và đòi hỏi các cấu trúc tổ chức độc đáo. Lô gíc đang thịnh hành về đa dạng hoá gợi ra cho doanh nghiệp nên đa dạng vào các thị trường mới khi dư thừa nguồn lực, khả năng, và năng lực cốt lõi để làm tăng công dụng sáng tạo giá trị. Khả năng thành công chiến lược sẽ tăng lên khi các nhà quản trị cấp công ty xác nhận rằng công ty đã dư thừa các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi để sáng tạo giá trị trước khi lựa chọn và nỗ lực thực hiện chiến lược cấp công ty.<sup>5</sup>

### **6.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ**

Với nhiều công ty, họ lại nhận ra rằng chiến lược thích hợp nhất với mình lại không phải là một chiến lược hội nhập hay đa dạng hóa. Thành công đối với họ là chỉ tập trung cạnh tranh mạnh mẽ trong phạm vi một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ (một ngành hay thị trường đơn lẻ). Ví dụ McDonald's tập trung vào lãnh vực thức ăn nhanh, Coca-Cola tập trung vào nước giải khát, Sear tập trung vào bách hóa bán lẻ. Điều thú vị là cả Coca-cola và Sear cũng đã có một thời theo đuổi các chiến lược đa dạng hóa. Coca-Cola trước kia đã sở hữu Columbia Pictures và một hoạt động kinh doanh chế biến rượu; Sear thì sở hữu Allstate Insurance, Caldwell Banker (một hoạt động kinh doanh bất động sản), và Dean Witter (một doanh nghiệp dịch vụ tài chính). Tuy nhiên, họ đã sớm nhận ra rằng đa dạng hóa gây ra lãng phí chứ không giúp họ tạo giá trị, cuối cùng, họ buộc phải loại bỏ bớt các hoạt động kinh doanh của mình, quay lại tập trung vào một hoạt động đơn lẻ.

Ưu điểm của chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh là giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lãnh vực. Chiến lược này có thể rất quan trọng trong các ngành tăng trưởng nhanh, bởi ở đó công ty cần tập trung mạnh các nguồn lực, đó cũng là nơi sẽ đem lợi nhuận dài hạn rất cao, nếu thiết lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Không chỉ có các công ty tăng trưởng nhanh có lợi nhờ tập trung các nguồn lực và năng lực của mình vào một hoạt động kinh doanh. Một số công ty đã đa dạng hóa hoạt động trong các ngành bão hòa, họ có thể cảm thấy nguồn lực khan hiếm của mình bị dàn trải quá mỏng cho nhiều hoạt động, và giảm hiệu suất là hậu quả khó tránh khỏi. Đa dạng hóa của Sear sang các dịch vụ tài chính và

---

<sup>5</sup> T. J. Waite, 2002, "Stick to the core—or go for more?" *Harvard Business Review*, 80(2): 31–41.

bất động sản là một bằng chứng về việc làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị cấp cao khỏi hoạt động kinh doanh bán lẻ vốn là cốt lõi của nó, chính điều này đã làm giảm khả năng sinh lợi trong hoạt động bán lẻ. Còn với Coca-Cola phải vận hành một hoạt động kinh doanh giải trí như Columbia Pictures cũng đã làm phân tán sự quan tâm của các nhà quản trị cấp cao khỏi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là nước giải khát. Trong những trường hợp như vậy việc cắt giảm bớt các hoạt động để tập trung vào hoạt động cốt lõi là cách làm khôn ngoan.

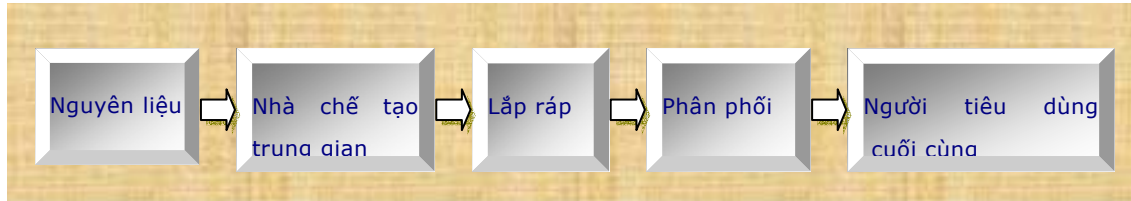
*Lợi thế khác của việc tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ, đó là, công ty sẽ gắn chặt hơn vào công việc của mình.* Nghĩa là công ty nên hướng vào làm điều mà bản thân nó hiểu biết tốt nhất. Điều đó giúp công ty tránh được sai lầm khi đa dạng hóa vào các ngành mà nó ít hiểu biết và nơi mà các nguồn lực và năng lực của nó ít có giá trị. Ví dụ, năm 1991, công ty điện tử tiêu dùng Matsushita mua lại nhóm nhạc và phim MCA của Mỹ. Tuy nhiên, các nhà quản trị có kinh nghiệm của Matsushita đã nhận thức ngay rằng họ biết rất ít về cả lĩnh vực kinh doanh nhạc lẫn phim. Những cố gắng vụng về của Matsushita xây dựng chiến lược hướng dẫn cho các nhà quản trị cấp cao của MCA trở nên quan liêu xa rời thực tế. Một số các nhà quản trị của MCA đã rời khỏi công ty; một số khác lại gần như là nổi loạn, bỏ qua những cố gắng can thiệp vào vận hành MCA của những điều hành người Nhật. Điều này chứng tỏ rằng sẽ rất nguy hiểm nếu chúng ta ở trong một lĩnh vực kinh doanh mà một trong những yếu tố thành công là tài sản con người. Matsushita ngay lập tức đã tự thấy rằng họ đang cố gắng sửa chữa các vấn đề quản trị trong một ngành kinh doanh mà họ thiếu hiểu biết. Năm 1995, nó loại bỏ MCA, thừa nhận họ đã từng mắc phải một lỗi lầm đắt giá. (theo báo cáo của Matsushita nó bị lỗ 2 tỷ USD).

Tuy nhiên, việc tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh cũng có những bất lợi. Thực tế cho thấy, trong chừng mực nào đó, hội nhập dọc là cần thiết để tạo giá trị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hơn nữa, các công ty chỉ tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ có thể bỏ mất các cơ hội tạo giá trị và sinh ra lợi nhuận cao hơn nhờ đưa các nguồn lực và năng lực của công ty sang các hoạt động khác.

## **6.2. Hội nhập dọc**

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về trước hay xuôi chiều). Một công ty thép mà cung cấp cho nhu cầu quặng sắt của nó từ nguồn quặng sắt của chính công ty là minh họa cho sự hội nhập dọc ngược chiều. Hình 6-1, chỉ ra bốn giai đoạn chính trong chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng. Nếu một công ty có hoạt động cơ bản ở giai đoạn lắp ráp, hội nhập ngược chiều nghĩa là nó dịch chuyển đến hoạt động chế tạo trung gian và sản xuất nguyên vật liệu. Hội nhập xuôi chiều có nghĩa là dịch chuyển đến hoạt động phân phối. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi là một bước gia tăng giá trị vào sản phẩm. Điều đó có nghĩa là mỗi công ty ở một giai đoạn lấy sản phẩm được sản xuất ở giai đoạn trước và chuyển hóa nó theo những cách thức nhất định để làm tăng giá trị để rồi sau đó chuyển đến các công ty ở giai đoạn sau trong chuỗi và sau rốt là đến người tiêu dùng cuối cùng.

Hình 6-1: Chuỗi cung cấp điển hình



Chúng hãy xem xét chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân, được minh họa trong hình 6-2. Trong ngành này, các công ty cung cấp nguyên vật liệu bao gồm gốm đặc biệt, hóa chất và kim loại như Kyocera của Nhật, công ty sản xuất chất nền gốm (ceramic) cho các bán dẫn. Các công ty này bán các đầu ra của mình cho các nhà chế tạo sản phẩm trung gian. Các nhà chế tạo trung gian bao gồm Seagate, và Micron Technology, chuyên hóa các vật liệu gốm, hóa chất và kim loại mà họ mua về thành các chi tiết, bộ phận cho máy tính cá nhân như các bộ vi xử lý, chip bộ nhớ, hay các đĩa cứng. Trong quá trình đó, họ gia tăng giá trị vào các nguyên vật liệu mà họ đã mua sắm. Các bộ phận này sau đó được bán tới các công ty lắp ráp như Apple, Dell, Compaq, họ sử dụng các bộ phận đó và chuyển thành các máy tính cá nhân, - đó là quá trình các nhà lắp ráp gia tăng giá trị vào các chi tiết bộ phận họ đã mua về. Phần lớn các máy tính hoàn chỉnh sau đó được bán cho các nhà phân phối như Office Max và Computer World hoặc tới các nhà bán lẻ để bán cho các khách hàng cuối cùng. Các nhà phân phối cũng gia tăng giá trị vào sản phẩm bằng cách làm cho nó có thể sử dụng đối với khách hàng và bằng việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ. Như vậy, giá trị được gia tăng tại mỗi giai đoạn trong chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.

Theo cách này, *hội nhập dọc chính là cách mà các công ty chọn để cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng*. Với ngành máy tính cá nhân, hầu hết các công ty không hội nhập vào các giai đoạn liên tiếp. Tuy nhiên, cũng có một số ngoại lệ. Intel hoạt động trong cả hai giai đoạn chế tạo trung gian và giai đoạn lắp ráp của ngành. Nó chính là một công ty hội nhập dọc, bởi nó không chỉ sản xuất các bộ vi xử lý và các con chip cho máy tính cá nhân mà còn lắp ráp các máy tính cá nhân cho các công ty dưới thỏa thuận chế tạo thiết bị nguyên gốc (OEM – Original Equipment Manufacturer) để cho công ty xuôi chiều đặt nhãn hiệu cho nó là Intel PC.

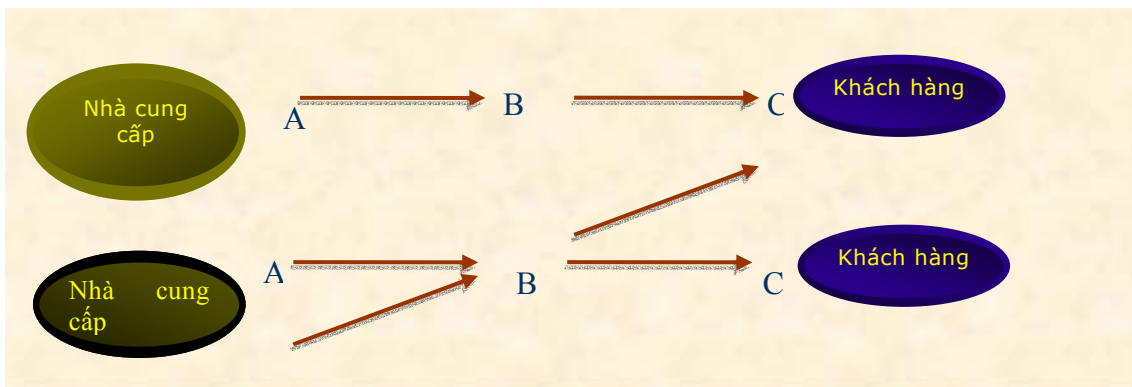
Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp (xem hình 6-3). Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của qua các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty. Lợi thế của hội nhập hình chóp so với hội nhập hoàn toàn được thảo luận ở phần sau.

Hình 6-2: Chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân



Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp (xem hình 6-3). Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của qua các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty. Lợi thế của hội nhập hình chóp so với hội nhập hoàn toàn được thảo luận ở phần sau.

Hình 6-3: Hội nhập hình chóp



### 6.2.1. Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

Một công ty theo đuổi hội nhập dọc thường xuất phát từ mong muốn tăng cường vị thế cạnh tranh của hoạt động kinh doanh nguyên thủy hay cốt lõi. Lý do để công ty theo đuổi chiến lược hội nhập là:

- (1) Cho phép công ty tạo lập các rào cản với các đối thủ cạnh tranh mới,



- (2) Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa nâng cao hiệu quả,
- (3) Bảo vệ chất lượng,
- (4) Làm cho việc lập kế hoạch được cải thiện.

### ***Tạo lập các rào cản nhập cuộc***

Sử dụng chiến lược hội nhập dọc ngược chiều để kiểm soát các nguồn đầu vào chủ yếu hay hội nhập dọc xuôi chiều để kiểm soát các kênh phân phối, công ty có thể tạo ra các rào cản nhập cuộc đối với các đối thủ mới vào ngành của nó. Chiến lược hội nhập với mức độ thích hợp sẽ giới hạn sự cạnh tranh trong ngành, do đó cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn và tạo ra lợi nhuận lớn hơn so với các điều kiện khác. Để hiểu được luận cứ này chúng ta xem xét một ví dụ nổi tiếng từ những năm 1930 về chiến lược như vậy.

Vào lúc bấy giờ, Alcoa và Alcan đang dẫn đầu ngành luyện nhôm thương mại. Nhôm vốn có phát sinh từ quặng bô xít. Mặc dù bô xít là một quặng có hàm lượng nhôm thấp nó không có ý nghĩa thương mại trong việc khai thác và luyện nhôm. Trong những năm 1930, mới chỉ phát hiện được một lượng lớn trầm tích bô xít có hàm lượng nhôm đảm bảo luyện nhôm thương mại. Trầm tích này ở đảo Ca ri bê thuộc Jamaica. Alcoa và Alcan đã hội nhập dọc ngược chiều và mua quyền sở hữu lớp trầm tích này. Hành động đó tạo ra một rào cản thâm nhập vào ngành nhôm. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đã bị ngăn cản bởi họ không có cách nào để có được quặng bô xít chất lượng cao, tất cả đã thuộc quyền sở hữu của Alcoa và Alcan. Nếu buộc phải sử dụng bô xít chất lượng thấp, các đối thủ tự thấy rằng nếu thâm nhập ngành sẽ chịu bất lợi về chi phí. Tình thế này tiếp tục duy trì cho đến những năm 1950 khi người ta tìm ra trầm tích bô xít chất lượng cao mới ở Australia và Indonesia.

Trong những năm 1970 và 1980, trong ngành máy tính cá nhân, IBM và Digital Equipment cũng theo đuổi chiến lược hội nhập dọc tương tự như vậy. Các công ty này chế tạo các bộ phận chính của máy tính như bộ vi xử lý, chip nhớ, thiết kế và lắp ráp máy tính, sản xuất phần mềm chạy trên máy tính, bán sản phẩm cuối cùng trực tiếp đến người sử dụng. Ban đầu tính hợp lý của chiến lược này ở chỗ nhiều bộ phận then chốt và phần mềm sử dụng trong máy tính chứa đựng yếu tố độc quyền. Các công ty này lập luận rằng bằng việc tạo ra công nghệ độc quyền họ có thể hạn chế sự tiếp cận của đối thủ do đó tạo ra những rào cản nhập cuộc. Do đó, khi IBM đưa ra hệ thống máy tính cá nhân PS/2 giữa những năm 1980, nó đã thông báo rằng các bộ cấu thành có tích hợp công nghệ độc quyền được sản xuất bởi IBM.

Chiến lược này vận hành tốt từ những năm 1960 đến đầu những năm 1980, sau đó nó đã thất bại, đặc biệt trong ngành máy tính cá nhân và phân đoạn máy chủ. Vào đầu những năm 1990, những người thực hiện kém nhất trong ngành máy tính, lại chính là những công ty theo đuổi chiến lược hội nhập dọc như IBM và Digital Equipment. Tại sao như vậy. Điều này được giải thích bằng việc áp dụng các tiêu chuẩn mở về phần cứng và phần mềm máy tính đã làm vô hiệu hoá các lợi thế của các công ty máy tính đang hội nhập dọc rộng rãi. Hơn nữa, các công ty máy tính cá nhân như Dell và Compaq thấy rằng họ có thể có thể nhanh chóng giữ bản quyền kỹ thuật và làm giống hết các

chi tiết có tính độc quyền mà các công ty như IBM đã từng làm và thế là họ nhanh chóng phá vỡ rào cản nhập cuộc này.

### ***Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa***

Một tài sản chuyên môn hóa là tài sản được thiết kế để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và giá trị của nó sẽ giảm đáng kể nếu sử dụng vào các nhiệm vụ khác. Tài sản chuyên môn hóa có thể là một chi tiết máy được sử dụng rất chuyên biệt, hoặc có thể là một bí quyết, kỹ năng mà một công ty hay một cá nhân có được thông qua huấn luyện và trải nghiệm. Các công ty (và các cá nhân) đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, bởi vì, điều đó cho phép họ hạ thấp chi phí của sự sáng tạo giá trị và/hoặc tạo ra sự khác biệt rõ ràng hơn giữa sản phẩm của họ và của đối thủ cạnh tranh, do đó, dễ dàng định giá cao hơn. Mỗi công ty đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa vì nó muốn hạ thấp chi phí chế tạo, tăng chất lượng hoặc nó có thể đầu tư vào phát triển kiến thức công nghệ chuyên môn hóa cao nhờ đó phát triển sản phẩm tốt hơn đối thủ. Do vậy, chuyên môn hóa có thể là cơ sở để đạt được lợi thế cạnh tranh ở cấp đơn vị kinh doanh. Mặt khác, những công ty như vậy có thể gặp khó khăn khi phải thuyết phục các công ty khác ở các giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng đầu tư các tài sản chuyên môn hóa. Để thực hiện tính kinh tế liên quan với các đầu tư như vậy, công ty phải hội nhập dọc vào các giai đoạn kế cận và tự mình đầu tư.

Ví dụ, chúng ta hãy tưởng tượng Ford đã phát triển bộ chế hòa khí mới được thiết kế độc đáo chất lượng cao, hiệu suất cao. Bộ chế hòa khí làm tăng hiệu quả nhiên liệu, từ đó sẽ giúp tạo sự khác biệt giữa ô tô của Ford và các đối thủ, và Ford có được một lợi thế cạnh tranh. Ford phải quyết định có độc quyền về bộ chế hòa khí (hội nhập dọc) hay hợp đồng chế tạo với một nhà cung cấp độc lập (mua từ bên ngoài). Việc chế tạo các bộ chế hòa khí này yêu cầu đầu tư lớn vào các thiết bị mà chỉ sử dụng cho mục tiêu này. Do tính độc đáo của thiết kế, thiết bị không thể sử dụng để chế tạo loại chế hòa khí khác của Ford hay của bất kỳ hãng sản xuất ô tô nào khác. Như vậy, đầu tư vào thiết bị này chính là đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa.

Một nhà cung cấp độc lập nào đó mà Ford yêu cầu đầu tư vào tài sản như vậy có thể lập luận rằng nếu nó làm theo yêu cầu nó sẽ trở nên phụ thuộc vào Ford, bởi vì chỉ có Ford là khách hàng sử dụng các đầu ra của thiết bị này. Nhà cung cấp cảm nhận rằng tình thế này, họ đã tự đặt Ford vào địa vị có quyền lực về thương lượng và lo ngại Ford có thể sử dụng tình thế này để chèn ép giảm giá cho các bộ chế hòa khí. Rủi ro khiến nhà cung cấp không muốn đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa.

Ngược lại, chính Ford cũng cảm thấy sợ sự phụ thuộc quá mức. Nó có thể lập luận rằng việc ký hợp đồng sản xuất các bộ chế hòa khí với một nhà cung cấp độc lập khiến nó phải phụ thuộc vào nhà cung cấp về một loại đầu vào có ý nghĩa sống còn. Do các thiết bị chuyên môn hóa sản xuất bộ chế hòa khí, Ford sẽ không thể dễ dàng chuyển việc đặt hàng tới các nhà cung cấp khác, đơn giản là vì họ không có các thiết bị đó. Ford nhận thấy hình như điều này đang làm tăng thêm khả năng thương lượng cho nhà cung cấp và lo ngại rằng nhà cung cấp có thể sử dụng sức mạnh thương lượng ấy để yêu cầu giá cao hơn.



Sự phụ thuộc lẫn nhau do đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, khiến Ford sợ hợp đồng với bên ngoài còn nhà cung cấp lại sợ thực hiện các đầu tư như vậy. Thực chất của vấn đề chính là sự thiếu tin tưởng. Cả Ford lẫn nhà cung cấp đều không hoàn toàn tin tưởng vào sự trung thực trong trò chơi này. Sự thiếu tin tưởng sinh ra từ rủi ro về sự bết tắc, đó là việc giành lợi thế bởi một bên đối tác kinh doanh sau khi việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa được thực hiện. Vì rủi ro này, Ford có thể cho rằng con đường an toàn nhất để có các bộ chế hòa khí này là phải tự mình chế tạo.

Từ ví dụ trên thấy rằng để đạt được một lợi thế cạnh tranh nhờ đầu tư vào một tài sản chuyên môn hóa rồi trao đổi với các công ty khác, rủi ro bết tắc là một sự cản trở và không thể thực hiện đầu tư. Trong các trường hợp như vậy, tiềm năng cạnh tranh có được từ chuyên môn hóa sẽ biến mất. Để đề phòng sự biến mất đó, các công ty sẽ hội nhập dọc theo các giai đoạn liên tiếp trong chuỗi giá trị.

### ***Bảo vệ chất lượng sản phẩm***

Hội nhập dọc còn có lý do là để bảo vệ chất lượng. Hội nhập dọc cho phép công ty trở thành một người đóng vai trò tạo khác biệt trong ngành kinh doanh cốt lõi.

Ngành sản xuất chuối là một minh họa cho vấn đề này. Về mặt lịch sử, các công ty nhập khẩu chuối ở Mỹ phải đối mặt với sự biến đổi chất lượng chuối nhập từ châu Mỹ khi thì quá chín khi thì chưa đủ chín. Để giải quyết vấn đề này, các công ty thực phẩm của Mỹ, như General Food, đã hội nhập dọc ngược chiều để có thể kiểm soát các nguồn cung. Kết quả là họ có thể phân phối chuối theo tiêu chuẩn chất lượng vào thời điểm tiêu dùng tối ưu. Nhờ chất lượng của nhãn hiệu này, người tiêu dùng có thể sẵn lòng trả giá cao hơn. Như vậy, việc hội nhập dọc ngược chiều đến làm chủ các vườn cây, các công ty chuối đã tạo lập sự tin tưởng của khách hàng, cho phép họ đòi hỏi giá cao hơn.

Tương tự như trường hợp McDonalds, khi nó quyết định mở nhà hàng đầu tiên ở Mat xơ va. Ban đầu McDonalds gặp rất nhiều bất lợi, khi muốn phục vụ ăn uống với chất lượng tương đương ở các nơi khác, vì thế, nó đã phải hội nhập dọc về phía các nguồn cung để đảm bảo cung ứng cho các nhu cầu của mình. Chất lượng cà chua và thịt sản xuất ở Nga quá thấp. Như vậy, để bảo vệ chất lượng sản phẩm của mình, McDonalds lập các trang trại sản xuất bơ sữa, trại chăn nuôi, các vườn rau của mình cũng như các xưởng chế biến thực phẩm ở Nga.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với hội nhập dọc xuôi chiều. Việc sở hữu các điểm bán trong kênh phân phối là cần thiết nếu cần các tiêu chuẩn cho dịch vụ hậu mãi về các sản phẩm phức tạp cần được bảo trì. Ví dụ, trong những năm 1920 Kodak đã sở hữu các điểm bán lẻ để phân phối các thiết bị ảnh. Công ty cảm thấy rằng các cửa hàng lập ra có các kỹ năng cần thiết để bán và phục vụ các thiết bị ảnh của nó. Tuy nhiên, những năm 1930 Kodak quyết định rằng nó không cần sở hữu các cửa hàng bán lẻ của nó nữa bởi vì các cửa hàng khác đã bắt đầu cung cấp sự phân phối và phục vụ đảm bảo cho sản phẩm Kodak. Sau đó công ty từ bỏ việc bán lẻ.

### ***Cải thiện việc lập kế hoạch***

Đôi khi người ta lập luận rằng lợi thế của chiến lược hội nhập dọc là sự thuận lợi hơn trong hoạch định, với việc kết hợp chặt chẽ các quá trình liên tiếp nhau.

Ví dụ, vào những năm 1920 Ford gặt hái nhiều thành công bằng việc kết hợp chặt chẽ và hoạch định với hội nhập ngược chiều. Việc giao hàng cho Ford đã phối hợp đến mức sao cho quãng sắt được giao cho các xưởng luyện thép của Ford ở vùng Hồ lớn được chuyển tới các khuôn động có chi trong vòng 24 giờ. Như vậy, Ford đã giảm thấp một cách đáng kể chi phí của nó nhờ tránh phải giữ lượng tồn kho quá lớn.

Chất lượng lập kế hoạch tiến độ sẽ nâng lên nhờ hội nhập dọc có thể cho phép công ty đáp ứng tốt hơn với các thay đổi nhu cầu đột ngột, hay có thể đưa sản phẩm của nó ra thị trường nhanh hơn.

Một tình huống trong ngành sản xuất bộ vi xử lý đầu những năm 1990 đã chứng tỏ điều này. Lúc bấy giờ, nhu cầu về bộ vi xử lý đang ở mức cao chưa từng thấy, và hầu hết các nhà máy sản xuất bộ xử lý đều sử dụng hết công suất. Lúc đó, một số công ty chế tạo bộ vi xử lý chuyên môn hóa việc thiết kế chip rồi hợp đồng chế tạo với bên ngoài đã gặp phải sự bất lợi về chiến lược. Ví dụ, năm 1991 Chips & Technologies đã thiết kế thành công dòng vi xử lý Intel 386, Chips&Tecnologies đã gửi dòng chip này tới Texas Instruments (TI) để chế tạo. Nó đã phải chờ đến 14 tuần để TI có thể lập kế hoạch sản xuất. Chỉ trong một thời gian ngắn, giá của bộ xử lý 386 giảm xuống từ 112 USD xuống còn 50 USD. Khi TI sản xuất ra dòng Intel386, Chips&Tecnologies nó đã mất đi thị phần tốt nhất. Phải chăng nếu Chips&Tecnologies hội nhập dọc đến chế tạo nó đã không bỏ mất đi cơ hội lớn như vậy.

### **6.2.2. Bất lợi của hội nhập dọc**

Hội nhập dọc cũng có những bất lợi của nó. Đáng kể nhất bao gồm: (1) bất lợi về chi phí, (2) bất lợi phát sinh khi công nghệ đang thay đổi nhanh, và (3) bất lợi khi nhu cầu không dự kiến được. Các bất lợi này hàm ý rằng lợi ích của hội nhập dọc không phải luôn rõ ràng như nguyên thủy của nó.

#### ***Các bất lợi về chi phí***

Mặc dù hội nhập dọc thường hứa hẹn lợi thế về chi phí sản xuất, song chính hội nhập dọc cũng có thể phát sinh chi phí nếu công ty phải cam kết mua sắm các đầu vào từ những nhà cung cấp do chính công ty sở hữu, trong khi giá mua từ các nguồn bên ngoài lại thấp hơn.

Ví dụ, trong những năm 1990s General Motors tự làm 68% các chi tiết, nhiều hơn bất kỳ các nhà sản xuất ô tô khác (Chrysler là 30%, Toyota là 28%). Chiến lược hội nhập dọc này đã làm cho GM trở thành nhà sản xuất có chi phí cao nhất trong số các công ty sản xuất ô tô lớn trên thế giới. Năm 1992, GM phải trả lương và phúc lợi cho công nhân trong các xưởng ô tô Mỹ của nó là 34,6 USD một giờ để thực hiện những công việc mà đối thủ của nó thực hiện bởi việc mua từ nhà cung cấp độc lập không có kiên kết với giá chỉ bằng một nửa. Như vậy hội nhập dọc có thể có bất lợi chi phí khi các nguồn cung do công ty sở hữu có chi phí vận hành cao hơn so với các nguồn cung độc lập.

Các nguồn cung mà công ty sở hữu có thể có chi phí vận hành cao so với các nhà cung cấp độc lập, bởi vì các nhà cung cấp do công ty sở hữu thấy rằng họ luôn có thể bán các đầu ra của họ cho các

bộ phận khác của công ty. Không cần phải cạnh tranh để nhận các đơn hàng, làm cho họ ít tập trung vào việc hạ thấp chi phí vận hành. Quả thực, các nhà quản trị ở bộ phận cung cấp có thể ỷ lại vào khả năng chuyển dịch chi phí đến các bộ phận khác của công ty, thông qua giá cao hơn, họ không hề muốn tìm cách hạ thấp chi phí. Như vậy, thiếu tính cải tiến có thể làm phát sinh chi phí vận hành. Tuy nhiên, vấn đề có thể là ít nghiêm trọng hơn, nếu công ty dùng chiến lược hội nhập hình chóp hơn là hội nhập hoàn toàn, bởi vì cần phải có cạnh tranh với các nhà cung cấp độc lập mới có thể làm giảm chi phí của các nhà cung cấp do công ty sở hữu.

### ***Thay đổi công nghệ***

Khi công nghệ thay đổi nhanh có thể đặt công ty vào những nguy hiểm liên quan đến công nghệ lạc hậu. Hãy xem xét một nhà chế tạo radio ở những năm 1950 hội nhập ngược chiều và mua lại nhà máy sản xuất bóng điện tử. Vào những năm 1960 khi mà bán dẫn thay thế đèn điện tử - một bộ phận chính trong radio, công ty này thấy rằng nó đã bị gắn với một hoạt động kinh doanh bị lỗi thời về công nghệ. Việc chuyển sang bán dẫn cũng đồng nghĩa với việc bỏ đi các đầu tư vào ngành đèn điện tử. Do đó, công ty không sẵn lòng chuyển sang bán dẫn, vẫn sử dụng đèn điện tử trong radio của mình. Còn lúc đó các đối thủ cạnh tranh không liên kết rảnh rang để có thể chuyển nhanh sang công nghệ mới. Chính bởi công ty khư khư với sản phẩm đã lỗi thời của mình, nó đã nhanh chóng bỏ mất thị phần. Như vậy, hội nhập dọc có thể ngăn cản khả năng của một công ty trong việc thay đổi các nhà cung cấp hay hệ thống phân phối của nó để đáp ứng các thay đổi công nghệ.

### ***Nhu cầu không chắc chắn***

Hội nhập dọc cũng có thể có rủi ro trong điều kiện nhu cầu không thể dự kiến hay không ổn định. Khi nhu cầu ổn định, có thể quản trị tương đối dễ với mức độ hội nhập cao hơn. Nhu cầu ổn định cho phép hoạch định tiến độ và phối hợp tốt hơn các luồng sản xuất giữa các hoạt động khác nhau. Nhưng khi các điều kiện nhu cầu không ổn định hay không dự kiến được, sẽ rất khó đạt được sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động hội nhập. Vấn đề ở đây là cân đối năng lực giữa các giai đoạn của một quá trình. Ví dụ, một nhà chế tạo ô tô có thể hội nhập dọc ngược chiều bằng việc mua lại một nhà cung cấp bộ chế hòa khí có năng lực đáp ứng nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nếu nhu cầu về ô tô giảm đáng kể, nhà chế tạo ô tô sẽ cảm thấy mình bị gắn với một hoạt động kinh doanh vận hành với mức huy động công suất thấp. Rõ ràng, đây là điều không kinh tế. Nhà chế tạo ô tô có thể tránh điều này bằng việc tiếp tục mua bộ chế hòa khí trong thị trường mở hơn là tự mình sản xuất chúng. Nếu các điều kiện nhu cầu không dự kiến trước, hội nhập hình chóp có thể hơi ít rủi ro hơn là hội nhập hoàn toàn. Khi một công ty chỉ hội nhập một phần trong tổng số nhu cầu đầu vào từ các nhà cung cấp do chính mình sở hữu, vào lúc nhu cầu xuống thấp nó có thể giữ nguồn cung cấp của mình vận hành đầy đủ bằng việc đặt hàng dành riêng cho chúng.

### **6.2.3. Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc**

Chúng ta biết rằng hội nhập dọc có thể tạo ra giá trị, song nó có cũng có hạn chế đáng kể do thiếu động cơ thúc đẩy đối với các nhà cung cấp do công ty sở hữu khiến họ giảm chi phí vận hành của họ, thiếu mềm dẻo chiến lược khi công nghệ thay đổi, hoặc nhu cầu không chắc chắn. Cùng với các dạng chi phí này còn có chi phí quản lý phát sinh do hội nhập dọc. Chi phí quản lý là chi phí vận

hành tổ chức. Chi phí này nảy sinh từ sự kém hiệu lực của bộ máy quản lý. Chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ hội nhập dọc mà công ty có thể theo đuổi một cách hiệu quả; nó gợi ý rằng hội nhập dọc chỉ có ý nghĩa với công ty khi mà giá trị sáng tạo ra bởi chiến lược như vậy lớn hơn chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi của tổ chức tới các hoạt động tăng thêm ngược chiều hay xuôi chiều.

Nói chung, không phải lúc nào hội nhập dọc cũng có tiềm năng tạo ra giá trị. Mặc dù hội nhập dọc về nguyên thủy có thể có tác động thuận lợi, giá trị sáng tạo ra bởi sự hội nhập đến các lĩnh vực xa hơn nữa so với hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty sẽ dần dần đạt đến mức biên. Càng đến gần mức giá trị sáng tạo biên của hội nhập dọc, chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi càng trở thành gánh nặng trên các giá trị mới sáng tạo ra. Khi tình thế này xuất hiện, có thể công ty đã đạt đến một giới hạn đối với hội nhập dọc.

Tuy nhiên, điều rất có ý nghĩa về mặt tư duy đó là việc theo đuổi chiến lược hội nhập dọc hình chóp có thể là cách để giảm chi phí quản lý hội nhập hơn là hội nhập hoàn toàn. Nguyên do là hội nhập hình chóp có khả năng tạo ra động cơ để các nhà cung cấp công ty sở hữu giảm chi phí vận hành và giúp công ty tăng khả năng đáp ứng với các điều kiện nhu cầu biến đổi. Khi đó nó giảm bớt tính kém hiệu lực của tổ chức do chi phí quản lý.

### **6.3. CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC**

Các lợi thế liên quan đến hội nhập dọc làm nảy sinh câu hỏi liệu có thể thu hái được lợi ích của hội nhập dọc hay không, nếu không phải bỏ ra chi phí quản lý liên quan. Các lợi ích của hội nhập dọc có thể thu được thông qua các hoạt động cung cấp từ các công ty khác hay không? Có rất nhiều phương án đáp ứng các câu hỏi này.

Trong một số tình thế nhất định, các công ty có thể hưởng những lợi ích liên quan đến hội nhập, mà không nhất thiết phải gánh chịu tất cả các chi phí quản lý, nếu họ gia nhập vào các mối liên hệ hợp tác lâu dài với các thành viên kinh doanh của họ. Các mối liên hệ lâu dài như vậy thường được coi là các liên minh chiến lược. Ngược lại, nói chung các công ty không thể hưởng lợi của hội nhập dọc nếu như họ tham gia các hợp đồng ngắn hạn với các đối tác kinh doanh của họ. Để hiểu tại sao lại như vậy, trước hết, chúng ta xem xét về các vấn đề liên quan đến các hợp đồng ngắn hạn. Sau đó, chúng ta sẽ đặc biệt quan tâm đến các liên minh chiến lược và các hợp đồng dài hạn như là các phương án của hội nhập dọc và qua đó bàn đến các cách thức tạo lập các mối liên hệ lâu dài với các đối tác kinh doanh của họ.

#### **6.3.1. Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh**

*Một hợp đồng ngắn hạn là một hợp đồng kết thúc trong phạm vi một năm.* Nhiều công ty đã từng sử dụng các hợp đồng ngắn hạn để mua các đầu vào hay bán các đầu ra của mình. Các công ty chế tạo xe ô tô sử dụng chiến lược đấu giá cạnh tranh để thương lượng giá cho chi tiết được sản xuất từ một số nhà cung cấp khác nhau là một ví dụ cổ điển về hợp đồng ngắn hạn. Ví dụ công ty GM thường tổ chức đấu giá từ một số các công ty khác nhau để sản xuất một chi tiết nào đó và hợp đồng một năm sẽ thực hiện với công ty nào có chi phí thấp nhất. Cuối mỗi năm, hợp đồng lại được

đưa ra để định giá cạnh tranh. Như vậy, không có gì để bảo đảm rằng công ty giành được hợp đồng trong năm nay lại có thể giữ được trong năm sau.

*Lợi ích của hợp đồng ngắn hạn là thúc ép các nhà cung cấp luôn giữ giá của họ thấp ở mức thấp nhất.* Nhưng điều này đồng nghĩa với việc không có cam kết dài hạn nào giữa công ty với các nhà cung cấp cá biệt. Điều này gây hậu quả là làm cho các nhà cung cấp do dự trong việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa cần thiết để cải tiến thiết kế và nâng cao chất lượng các chi tiết, hay để cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ phối hợp với công ty. Thực vậy, do không có một bảo đảm nào về việc tiếp tục duy trì quan hệ cung cấp cho công ty trong năm sau, nhà cung cấp sẽ từ chối thực hiện các đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa. Còn công ty lại có thể phải hội nhập ngược chiều để có được các lợi ích của chuyên môn hóa.

Nói cách khác, do thiếu các cam kết dài hạn với nhà cung cấp đầu vào, chiến lược hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh sẽ gây khó khăn cho công ty trong việc hưởng lợi từ hội nhập dọc. Điều đó có thể sẽ không thành vấn đề nếu sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các nhà cung cấp là không cần thiết để tạo điều kiện cho việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa, cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ và chất lượng. Trong các trường hợp như vậy, đấu giá cạnh tranh có thể là tối ưu. Tuy nhiên, khi nhu cầu này là bức thiết, thì chiến lược đấu giá cạnh tranh sẽ là một hạn chế nghiêm trọng.

Điều đáng quan tâm là đã có những dấu hiệu cho thấy GM đã tự đặt mình vào một thế bất lợi trong cạnh tranh khi họ chấp thuận quan điểm đấu giá cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Năm 1992, công ty này yêu cầu các nhà cung cấp chi tiết phải giảm giá của họ 10%, không quan tâm đến các thỏa thuận định giá trước đó. Trong thực tế GM đã hủy bỏ các hợp đồng hiện có và cố thúc ép chấp thuận chính sách của nó bằng việc đe dọa gạt bỏ những nhà cung cấp không đồng ý với việc giảm giá. Mặc dù hành động như vậy có thể có lợi trong ngắn hạn, nhưng lại phát sinh các chi phí dài hạn như: mất đi sự tin tưởng lẫn nhau và có sự thù địch giữa công ty và các nhà cung cấp. Theo một số báo cáo, một vài công ty đã tuyên bố cắt giảm việc nghiên cứu về các chi tiết của GM trong tương lai. Họ cũng biểu lộ thái độ ưu tiên phổ biến các ý tưởng mới với Chrysler hay Ford, hay cả hai đạt được cách tiếp cận hợp tác, tiến đến các quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp.

### **6.3.2. Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn**

*Các hợp đồng dài hạn là các mối liên hệ hợp tác lâu dài giữa hai công ty.* Các thỏa thuận như vậy thường được công bố như là các liên minh chiến lược. Đặc trưng của các thỏa thuận này là một công ty đồng ý cung cấp cho công ty khác và công ty khác đồng ý liên tục mua từ nhà cung cấp đó; cả hai cùng cam kết tìm cách thúc hạ thấp chi phí hoặc nâng cao chất lượng đầu vào cho quá trình sáng tạo giá trị của các công ty phía dưới của chuỗi. Nếu điều đó đạt được, mối liên hệ ổn định như vậy cho phép các công ty tham gia liên minh chia sẻ giá trị có thể tạo ra do hội nhập dọc trong khi lại tránh được nhiều chi phí quản lý liên quan đến việc phải sở hữu một giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng. Do đó, các hợp đồng dài hạn có thể thay thế cho hội nhập dọc.



Các mối liên hệ hợp tác mà nhiều công ty sản xuất ô tô Nhật bản thực hiện với các nhà cung cấp chi tiết của nó (Hệ thống keiretsu) minh họa cho thành công của hợp đồng dài hạn. Những mối liên hệ như vậy có thể kéo dài đến hàng thập kỷ. Trong điều kiện đó, các công ty sản xuất ô tô cùng với các nhà cung cấp của mình luôn cố gắng tìm ra cách thức mới để tạo giá trị gia tăng, ví dụ áp dụng hệ thống tồn kho JIT, hay hợp tác thiết kế các chi tiết-bộ phận nhằm cải thiện chất lượng, hạ thấp chi phí. Như là một bộ phận của quá trình này, các nhà cung cấp sẵn sàng đầu tư mạnh vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ tốt hơn nhu cầu của các công ty ô tô. Nhờ vậy, những người sản xuất ô tô Nhật bản có được khả năng hưởng lợi ích của hội nhập dọc mà không hề phải chịu các chi phí quản lý liên quan. Các nhà cung cấp chi tiết- bộ phận cũng có lợi trong các mối liên hệ dài hạn như vậy, để họ tăng trưởng cùng với công ty, họ cung cấp và chia sẻ các thành công của công ty.

Ngược lại với các đối thủ Nhật bản, các công ty sản xuất ô tô Mỹ về mặt lịch sử họ thích theo đuổi sự hội nhập chính thức. Theo một số nghiên cứu, việc tăng chi phí quản lý do hội nhập dọc rộng rãi hơn đã làm cho các công ty như GM và Ford ở vào thế bất lợi tương đối so với các đối thủ cạnh tranh Nhật bản. Hơn nữa, khi các công ty ô tô của Mỹ quyết định không hội nhập dọc, họ cũng không nhất thiết tham gia vào các mối liên hệ dài hạn với các nhà cung cấp chi tiết độc lập. Thay vào đó, họ lại sử dụng vị thế áp đảo của mình để theo đuổi chiến lược đấu giá cạnh tranh tấn công, kích thích cho các nhà cung cấp chi tiết độc lập cạnh tranh lẫn nhau. Hiện nay, tư duy này dường như cũng đang dần dần thay đổi.

### **6.3.3. Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn**

Do sự thiếu tin tưởng và lo ngại bị đình trệ khi phải đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa phục vụ công ty khác, các công ty nên làm như thế nào để đạt được các liên minh chiến lược lâu dài ổn định với các công ty khác? Các công ty như Toyota đã làm thế nào để phát triển các mối liên hệ lâu dài với các nhà cung cấp của nó?

Mỗi công ty có thể thực hiện một số bước đi cụ thể để đảm bảo rằng các mối liên hệ dài hạn có thể hoạt động và giảm bớt các nguy cơ người tham gia thất hứa trong các thỏa thuận. Về phía công ty đầu tư các tài sản chuyên môn hóa, ột trong những bước đi quan trọng là yêu cầu đối tác của nó có một con tin. Nói cách khác là thiết lập một cam kết tin cậy về cả hai phía để tạo dựng mối liên hệ lâu dài.

#### ***Dùng con tin***

*Dùng con tin có nghĩa là một sự bảo đảm rằng đối tác giữ cam kết của mình.* Mối liên hệ hợp tác giữa Boeing và Northrop minh họa cho tình thế này. Northrop là nhà thầu phụ chủ yếu cho lĩnh vực máy bay thương mại của Boeing, cung cấp rất nhiều loại chi tiết, bộ phận cho máy bay Boeing 747 và 767. Để phục vụ cho nhu cầu cụ thể của Boeing, Northrop đã đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa. Về mặt lý luận, do các chi phí tiềm ẩn liên quan đến các khoản đầu tư như vậy, Northrop đã bị phụ thuộc vào Boeing, và Boeing ở vào vị thế có thể bội ước với các thỏa thuận trước đó và có thể sử dụng đe dọa chuyển việc đặt hàng đến các nhà cung cấp khác như một sức ép làm giảm giá. Tuy nhiên, trên thực tế, Boeing không làm như vậy bởi vì chính nó cũng là một nhà cung cấp chủ yếu cho lĩnh vực vũ khí phòng thủ của Northrop, cung cấp nhiều chi tiết cho máy bay



ném bom Stealth. Boeing cũng đã phải đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ cho nhu cầu của Northrop. Như vậy, hai công ty này đang ở vào thế phụ thuộc lẫn nhau. Boeing không bội ước với bất kỳ thỏa thuận giá nào với Northrop, bởi nó biết rằng Northrop cũng có thể đáp trả tương tự. Mỗi công ty đã giữ một con tin mà có thể sử dụng để bảo đảm chống lại sự bội ước đơn phương của bên kia trong các thỏa thuận giá.

### ***Các cam kết tin cậy***

Một cam kết tin cậy là một lời hứa có khả năng tin tưởng để hỗ trợ cho việc phát triển một mối liên hệ dài hạn giữa các công ty. Để hiểu được khái niệm cam kết có khả năng tin tưởng chúng ta hãy xem xét mối liên hệ giữa General Electric (GE) và IBM. GE là một trong những nhà cung cấp chính về các chip bán dẫn cho IBM, rất nhiều con chip được chuyên biệt hóa theo yêu cầu của IBM. Để đáp ứng nhu cầu cụ thể của IBM, GE đã phải đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa, các tài sản này ít có giá trị với các nhu cầu khác. Hậu quả là GE đã phụ thuộc vào IBM và phải đối mặt với rủi ro IBM có thể sử dụng lợi thế này để đòi hỏi hạ thấp giá. Về lý luận, IBM có thể dự phòng nhu cầu của nó và đe dọa chuyển tới nhà cung cấp khác. Tuy nhiên, GE đã giảm rủi ro này bằng cách buộc IBM tham gia một cam kết mua các con chip của GE trong 10 năm. Hơn nữa, IBM đồng ý chia sẻ chi phí phát triển các con chip chuyên biệt, do đó giảm chi phí đầu tư của GE vào các tài sản chuyên môn hóa. Như vậy, bằng việc tự cam kết một cách công khai với một hợp đồng dài hạn và đặt một khoản tiền vào phát triển các con chip chuyên biệt hóa, IBM về cơ bản đã tạo ra một cam kết đáng tin cậy để mua sắm liên tục các con chip của GE.

### ***Duy trì các nguyên tắc thị trường***

Khi công ty tham gia vào mối liên hệ dài hạn nó có thể bị phụ thuộc vào đối tác kém hiệu quả. Bởi trong quan hệ này, đối tác không phải cạnh tranh với các tổ chức khác trên thị trường về lĩnh vực kinh doanh của công ty, đối tác có thể thiếu động cơ thúc đẩy hiệu quả chi phí. Do đó, khi công ty tham gia vào mối liên hệ hợp tác dài hạn nó nên chú ý áp dụng số nguyên tắc thị trường với đối tác của mình.

Công ty giữ cùng lúc hai thẻ sức mạnh. *Thứ nhất*, các hợp đồng dài hạn cũng phải định kỳ thương lượng lại, nói chung là khoảng định kỳ bốn hay 5 năm. Như vậy, đối tác biết rằng nếu họ thực hiện các cam kết không đầy đủ, công ty có thể từ chối tiếp tục duy trì hợp đồng. *Thứ hai*, sử dụng chính sách khai thác nguồn song song, đó là trường hợp công ty tham gia vào một hợp đồng với hai nhà cung cấp về cùng một chi tiết (Ví dụ như Toyota đã làm). Cách này cho phép công ty có một hàng rào chống lại sự ngang ngạnh có thể có ở mỗi nhà cung cấp, mỗi bên cũng nhận thức rằng nếu không chiều theo sự thỏa thuận, công ty kia có thể chuyển toàn bộ hoạt động kinh doanh sang đối tác khác. Điều đe dọa này ít khi rõ ràng, bởi vì điều đó sẽ đi ngược lại tinh thần của việc tạo dựng mối liên hệ lâu dài. Song nhận thức về việc khai thác nguồn song song là đưa một yếu tố của nguyên tắc thị trường vào mối liên hệ, ra hiệu cho các nhà cung cấp hiểu rằng nếu cần thiết, họ có thể bị thay thế lập tức.

Tóm lại, bằng việc thiết lập các cam kết có thể tin cậy hay bằng việc giữ các con tin, các công ty có khả năng sử dụng những hợp đồng dài hạn để giành được nhiều giá trị tương ứng với hội nhập dọc,

mà không phải chịu các chi phí quản lý của việc hội nhập dọc chính thức. Qua đây, cũng lưu ý rằng hệ thống JIT ngày càng trở nên quan trọng như là một cách thức để giảm chi phí và nâng cao chất lượng làm tăng sức ép thúc đẩy các công ty tham gia vào các thỏa thuận dài hạn trong nhiều ngành. Các thỏa thuận này có thể ngày càng phổ biến trong tương lai. Tuy nhiên, khi một thỏa thuận như vậy không thể thực hiện được công ty có thể phải viện đến một sự hội nhập dọc chính thức.

#### **6.3.4. Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.**

Đối lập với hội nhập dọc là khai thác nguồn sáng tạo giá trị từ bên ngoài gồm các nhà thầu phụ. Trong những năm gần đây, rõ ràng có một sự dịch chuyển các hoạt động không cốt lõi của nhiều doanh nghiệp đến ra bên ngoài. Quá trình này thường bắt đầu khi công ty nhận ra đâu là các hoạt động sáng tạo giá trị đang làm nền tảng lợi thế cạnh tranh của mình (khả năng gây khác biệt hay các năng lực cốt lõi). Ý tưởng chung trong tình thế như vậy là sẽ giữ các hoạt động tạo giá trị cốt lõi này trong công ty. Sau đó, các hoạt động còn lại sẽ được xem xét xem có thể có các nhà cung cấp thực một cách hữu hiệu và hiệu quả những hoạt động này hơn so với công ty hay không. Nếu có thể, các hoạt động này sẽ được đưa đến các nhà cung cấp. Mỗi quan hệ giữa công ty và các nhà cung cấp thường được xây dựng như các mối liên hệ hợp đồng dài hạn, mặc dù trong một số trường hợp có thể dựa trên cơ sở đấu giá cạnh tranh. *Thuật ngữ công ty ảo dùng để mô tả các công ty theo đuổi việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược.*

Trong những năm gần đây, Xerox đã dựa nhiều vào khai thác nguồn ngoại lực chiến lược. Công ty đã xác định năng lực gây khác biệt của nó liên quan đến thiết kế và chế tạo hệ thống máy phô tô copy. Để giảm chi phí thực hiện các hoạt động không cốt lõi, Xerox đã đưa ra cho các công ty khác thực hiện nhiều hoạt động. Ví dụ, Xerox có các hợp đồng 3,2 triệu USD với Electronic Data System (EDS) trong các hợp đồng đó EDS vận hành tất cả mạng viễn thông và máy tính nội bộ của Xerox. Như một bộ phận cấu thành của mối liên hệ này, 1700 nhân viên của Xerox đã chuyển sang EDS. Bởi vì, mối liên hệ này gắn EDS với việc đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa, Xerox đã làm cho nó trở thành một liên minh hợp tác dài hạn.

Ví dụ khác là trường hợp của NIKE, hãng chế tạo giày thể thao lớn nhất thế giới, đã đưa ra bên ngoài tất cả các hoạt động chế tạo cho các đối tác Châu Á, trong khi giữ lại năng lực cốt lõi về marketing và thiết kế sản phẩm trong các doanh nghiệp của nó.

Khai thác nguồn ngoại lực chiến lược có một số lợi thế. *Thứ nhất*, nhờ đưa các hoạt động không cốt lõi ra bên ngoài cho các nhà cung cấp đang thực hiện các hoạt động cụ thể này hiệu quả hơn, công ty có thể giảm chi phí cho mình. *Thứ hai*, bằng việc khai thác các hoạt động sáng tạo giá trị cốt lõi của nhà cung cấp có năng lực gây khác biệt về một hoạt động cụ thể, công ty có thể tạo ra khả năng gây khác biệt tốt hơn ở sản phẩm cuối cùng của mình. Tin chắc rằng, một khi công ty không bị vướng bận bởi các nhà cung cấp nội bộ, nó có thể chuyển đổi dễ dàng các hoạt động sáng tạo giá trị không cốt lõi giữa các nhà cung cấp để thích ứng một cách dễ dàng.

Tuy nhiên, cũng cần phải nhận thức một cách đầy đủ những bất lợi của việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược. Khi khai thác nguồn ngoại lực về một hoạt động, công ty có thể mất đi cả khả

năng học tập từ hoạt động đó và cơ hội chuyển nó thành một khả năng gây khác biệt mới. Sau đó, có công ty có thể gặp rủi ro là sự thiếu vắng chức năng nào đó dễ dẫn công ty vào thế bất lợi chiến lược, đặc biệt là khi chức năng đó trở thành đặc tính cạnh tranh quan trọng trên thị trường. Một tai hại nữa là khi lạm dụng các nguồn ngoại công ty có thể trở nên quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp nào đó. Trong dài hạn, điều này có thể làm công ty bị tổn thương nếu sự thực hiện của nhà cung cấp trở nên xấu đi, hay khi nhà cung cấp sử dụng năng lực của họ để yêu cầu công ty mức giá cao hơn. Một điều khác liên quan, đó là sự hăng hái sử dụng chiến lược khai thác nguồn ngoại lực, công ty có thể đi quá xa đến mức khai thác cả các hoạt động sáng tạo giá trị là trọng tâm cho việc duy trì các lợi thế cạnh tranh cho mình. Làm như vậy, họ có thể mất đi khả năng kiểm soát sự phát triển của một năng lực trong tương lai, và dẫn đến hậu quả suy giảm hiệu suất. Điều này không có nghĩa là không nên theo đuổi chiến lược khai thác ngoại lực, mà hàm ý cơ bản là nhắc nhở cho các nhà quản trị nên xem xét cẩn thận thiệt hơn của chiến lược này trước khi theo đuổi nó.

#### **6.4. ĐA DẠNG HÓA**

Lựa chọn lớn thứ ba với một công ty khi nó chọn lựa các lĩnh vực kinh doanh của mình để cạnh tranh là đa dạng hóa. Có nhiều lý do để công ty chọn chiến lược đa dạng hoá. Nói chung, chiến lược đa dạng hoá thường hướng tới mục tiêu gia tăng giá trị. Chiến lược đa dạng hoá thành công sẽ tạo ra giá trị cho công ty nhờ việc tạo ra những điều kiện cho phép các đơn vị kinh doanh của công ty áp dụng các chiến lược cấp kinh doanh làm tăng thu nhập giảm chi phí. Chiến lược đa dạng hoá cũng còn xuất phát từ lý do làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ. Như chúng ta đã biết, điều này thông thường gắn với hội nhập dọc. Cũng có nhiều lý do khác để sử dụng đa dạng hoá mà có thể không gắn với mục tiêu tăng giá trị. Trên thực tế đa dạng hoá, cũng có thể có các hiệu ứng không rõ ràng làm tăng chi phí, giảm thu nhập và giá trị của doanh nghiệp. Các lý do này bao gồm cả đa dạng hoá để tăng sức mạnh cạnh tranh của công ty và theo cách đó làm giảm sức mạnh của đối thủ, (như làm giảm lợi thế của hãng khác bằng việc mua lại các điểm phân phối tương tự), đa dạng hoá cũng là để mở rộng phạm vi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh, phần nào giảm bớt rủi ro. Bởi vì đa dạng hoá có thể làm tăng quy mô của công ty và theo đó làm tăng thù lao cho các nhà quản trị, nên nó cũng trở thành động lực bên trong của các nhà quản trị. Đến một mức độ nào đó nó có thể có tác dụng làm trung hoà hay có thể làm giảm giá trị.

Có hai loại đa dạng hóa chủ yếu, đó là đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan. *Đa dạng hóa liên quan* là việc đa dạng hóa vào hoạt động kinh doanh mới mà có liên quan với hoạt động hay các hoạt động kinh doanh hiện tại, bằng sự tương đồng một hay nhiều bộ phận trong chuỗi giá trị của mỗi hoạt động. Thông thường, các liên kết này dựa trên sự tương đồng về chế tạo, marketing, hay công nghệ. Việc đa dạng hóa của Philip Morris vào ngành bia với sự mua lại Miller Brewing là một ví dụ về đa dạng hóa liên quan, bởi vì có sự tương đồng về marketing giữa kinh doanh bia và thuốc lá (cả hai là kinh doanh sản phẩm tiêu dùng trong đó thành công dựa vào các kỹ năng định vị nhãn hiệu). *Đa dạng hóa không liên quan* là đa dạng hóa vào lĩnh vực kinh doanh mới, mà không có liên quan rõ ràng với bất kỳ các lĩnh vực kinh doanh hiện có.

### **6.4.1. Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa**

Hầu hết các công ty tính đến đa dạng hóa ngay khi xuất hiện các nguồn lực tài chính dồi dào so với nguồn lực cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh ban đầu hay cốt lõi của họ. Điều đáng quan tâm là sẽ phải đầu tư các nguồn lực dư thừa này như thế nào để tạo ra giá trị. Các công ty đa dạng hóa có thể tạo giá trị bằng ba cách: (1) Thông qua quản trị nội bộ vượt trội, (2) bằng việc chuyển giao các năng lực giữa các hoạt động kinh doanh, (3) bằng việc thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

#### ***Quản trị nội bộ vượt trội***

Thuật ngữ quản trị nội bộ chỉ cách thức mà các nhà quản trị cấp cao của một công ty quản trị các đơn vị phụ thuộc và các cá nhân trong tổ chức. Trong công ty đa dạng hóa, các nhà quản trị cấp cao phải thực hiện quản trị phải một cách hữu hiệu công việc quản trị kinh doanh. Đa dạng hóa có thể tạo giá trị khi các giám đốc cấp cao của công ty quản trị các đơn vị kinh doanh khác nhau trong tổ chức tốt hơn so với trường hợp các hoạt động này thực hiện ở các công ty độc lập. Đó là điều không dễ thực hiện. Tuy nhiên, các quản trị cấp cao phải bằng cách nào đó phát triển các kỹ năng quản trị kinh doanh và thúc đẩy cho đầu não của các đơn vị kinh doanh này thực hiện hiệu suất vượt trội.

Xem xét các công ty thành công trong việc tạo giá trị thông qua quản trị nội bộ vượt trội nhận thấy có một số đặc điểm chung. *Thứ nhất là*, khuynh hướng xếp các đơn vị kinh doanh của công ty vào các bộ phận độc lập. Ví dụ, Tyco có các bộ phận cho những sản phẩm y tế dùng một lần, hệ thống an toàn, và lĩnh vực kinh doanh các chi tiết điện tử. *Thứ hai là*, khuynh hướng quản lý phi tập trung các bộ phận độc lập. Các nhà quản trị cấp cao không bị gắn với các hoạt động hàng ngày ở mỗi bộ phận, mà họ chỉ đặt ra các mục tiêu tài chính rất thách thức cho mỗi bộ phận, đánh giá kỹ lưỡng về mặt chiến lược của các nhà quản trị trong mỗi bộ phận để đạt được các mục tiêu đã đề ra, giám sát hiệu suất từng bộ phận, thúc đẩy các nhà quản trị quan tâm đến hiệu suất này. *Thứ ba là*, các cơ chế giám sát và kiểm soát nội bộ này liên kết với hệ thống trả lương khuyến khích lũy tiến, để thưởng công cho nhân sự của bộ phận vì việc đạt hay vượt các mục tiêu hiệu suất. Mặc dù chiến lược này có vẻ như tương đối dễ theo đuổi, nhưng trong thực tế nó cần các quản trị cấp cao rất giỏi để thực hiện điều đó.

Một biến thể của cách tiếp cận này là chiến lược tái cấu trúc hay mua lại, dựa trên cơ sở giả định rằng một công ty với hệ thống quản trị nội bộ vượt trội có thể tạo giá trị bằng việc mua lại các doanh nghiệp không hiệu quả, quản trị kém và cải thiện hiệu quả của chúng. Chiến lược này có thể xem như đa dạng hóa bởi vì công ty bị mua lại không phải ở trong cùng ngành với công ty mua lại.

Hiệu quả của công ty bị mua lại có thể cải thiện theo nhiều cách khác nhau. Trước hết, công ty mua lại thường thay nhóm quản trị cấp cao của công ty bị mua lại bằng một nhóm quản trị viên tích cực hơn. Sau đó, nhóm quản trị mới gợi ý bán tất cả các tài sản không sản xuất như máy bay cho quản trị, văn phòng công ty xa xỉ, và tinh giảm bộ máy quản lý. Họ cũng được động viên thâm nhập vào hoạt động kinh doanh đã mua lại để tìm ra các cách thức cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Hơn nữa, để động viên nhóm quản trị cấp cao mới và các nhân viên khác

của đơn vị bị mua lại thực hiện các hoạt động như vậy, việc tăng lương của họ nên gắn với cải thiện hiệu suất của đơn vị. Công ty mua lại nên thiết lập các mục tiêu hiệu suất cho công ty bị mua lại sao cho nó phải cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động. Công ty cũng gợi ý cho nhóm quản trị cấp cao mới nhận thức rằng nếu không cải thiện hiệu suất phù hợp với các mục tiêu này trong một khoảng thời gian đã định họ có thể mất việc. Công ty mua lại thiết lập hệ thống lương thưởng như một động cơ thúc đẩy các nhà quản trị mới của công ty bị mua lại tìm kiếm các cách thức để cải thiện hiệu quả của đơn vị mình.

### ***Chuyển giao các năng lực***

Chiến lược đa dạng hóa của các công ty thường dựa trên cơ sở chuyển giao các năng lực để tìm ra các đơn vị kinh doanh mới liên quan đến hoạt động kinh doanh hiện có theo một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị - Ví dụ, quản trị vật liệu, quản trị marketing, chế tạo và nghiên cứu phát triển. Họ muốn tạo ra giá trị nhờ vào các kỹ năng gây khác biệt trong một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị để cải thiện vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh mới. Họ có thể dùng phương án mua lại một công ty trong một lĩnh vực kinh doanh khác nếu tin rằng một số kỹ năng của công ty bị mua lại này có thể cải thiện hiệu quả của các hoạt động sáng tạo giá trị hiện tại. Nếu thành công, sự chuyển giao năng lực như vậy có thể giảm thấp chi phí của việc tạo giá trị trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty hay cho phép một hay nhiều đơn vị kinh doanh này thực hiện các chức năng sáng tạo giá nhờ sự gây khác biệt và giá tăng thêm.

Việc chuyển giao các kỹ năng marketing của Philip Morris tới Miller Brewing, có lẽ là một trong các ví dụ kinh điển về cách thức tạo giá trị qua chuyển giao các năng lực. Nhờ vào các kỹ năng định vị nhãn hiệu và marketing, Philip Morris đã đi tiên phong trong việc tung ra Miller Lite, một sản phẩm mà được coi là đã định nghĩa lại ngành bia và chuyển Miller từ vị trí thứ sáu đến vị trí thứ hai trong thị trường.

Để vận hành một chiến lược như vậy, các năng lực đang được chuyển giao phải bao gồm các hoạt động quan trọng đối với việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Thường thường, tất cả các công ty như vậy cho rằng có một sự tương đồng nào đó là đủ để tạo giá trị. Việc GM mua lại Hughes Aircraft đơn giản chỉ bởi vì các nhà chế tạo ô tô đang đi vào lĩnh vực điện tử, còn Hughes thì đã từng liên quan đến lĩnh vực này. Có lẽ, đây là hành động điên rồ vì đã ước lượng quá mức tính tương đồng giữa các đơn vị kinh doanh. Đến nay, việc mua lại đã thất bại, việc này không hề đem lại bất kỳ lợi ích mong muốn nào cho GM, vị thế cạnh tranh của nó không hề cải thiện.

Trong kỷ nguyên công nghệ, có một nhóm các công ty đã tạo ra năng lực đòn bẩy như một phong cách sống. Nhóm này bao gồm, 3M, Hewlett Packard, Canon, và Thermo Electron (được mô tả trong tình huống kết thúc). Mỗi công ty trong số này, đã phát triển một bộ kỹ năng nhất định (các năng lực) mà sau đó họ gây tác động đòn bẩy đến các sản phẩm mới trong lĩnh vực đa dạng hóa. Ví dụ Canon khởi đầu như một nhà chế tạo máy ảnh, để thành công trong thị trường này Canon đã phát triển các kỹ năng về cơ khí chính xác, quang học và vi điện tử. Kết quả là Canon nhờ bộ kỹ năng này để sản xuất một phổ sản phẩm rộng hướng đến các thị trường khác nhau, bao gồm máy



fax, máy in laser, máy scan và photo copy. Ở đây giá trị phát sinh bởi việc vận dụng các kỹ năng đã được phát triển để hỗ trợ một cơ hội kinh doanh rồi lại vận dụng tới một cơ hội khác.

### ***Tính kinh tế về phạm vi***

Việc chia sẻ các nguồn lực như nhà xưởng chế tạo, các kênh phân phối, các chiến dịch quảng cáo, và chi phí R&D cho hai hay nhiều hơn các đơn vị kinh doanh sẽ giành được ưu thế tính kinh tế của phạm vi. Mỗi đơn vị kinh doanh tham gia chia sẻ nguồn lực sẽ phải đầu tư ít hơn vào chức năng được chia sẻ. Ví dụ chi phí quảng cáo của General Electric, bán hàng và các dịch vụ hỗ trợ khác cho các thiết bị điện tử của nó thấp bởi vì chi phí này đã được phân bổ cho một phổ rộng các sản phẩm. Tương tự, một trong những động cơ đằng sau cuộc sáp nhập năm 1998 giữa Citicorp và Travelers thành Citigroup đó là nó sẽ cho phép Travelers bán các sản phẩm bảo hiểm và các dịch vụ tài chính thông qua mạng lưới ngân hàng bán lẻ của Citicorp. Mặt khác, sự sáp nhập còn giúp cả nhóm sử dụng tốt hơn tài sản hiện có- đó là mạng lưới ngân hàng bán lẻ.

Nắm được sự liên quan giữa tính kinh tế của phạm vi và tính kinh tế của qui mô là một điều quan trọng. Ví dụ, bằng việc tạo ra các bộ phận cho hoạt động lắp ráp của hai hoạt động kinh doanh riêng biệt, một nhà máy chế tạo các bộ phận có thể hoạt động với mức độ huy động năng lực sản xuất cao hơn, do đó việc thực hiện tính kinh tế về qui mô góp phần thêm vào tính kinh tế về phạm vi. Như vậy, một chiến lược đa dạng hoá dựa vào tính kinh tế của phạm vi có thể giúp một công ty đạt tới vị thế chi phí thấp trong mỗi đơn vị kinh doanh của công ty. Do đó, đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế về phạm vi có thể là cách thức thích hợp để hỗ trợ chiến lược chung cấp đơn vị kinh doanh về dẫn đạo chi phí.

Tuy nhiên, giống như sự chuyển giao về năng lực, đa dạng hoá nhằm vào tính kinh tế về phạm vi chỉ có thể đạt được khi giữa một hay nhiều đơn vị kinh doanh có những sự tương tự đáng kể về các chức năng tạo giá trị của các hoạt động mới và hiện tại trong công ty. Hơn nữa, các nhà quản trị cần nhận thức rằng chi phí quản lý cho những phối hợp cần thiết để đạt được tính kinh tế về phạm vi trong một công ty thường vượt những gì mà chiến lược này có thể đem lại. Vì vậy, chỉ nên theo đuổi chiến lược này khi sự chia sẻ có thể sinh ra một lợi thế cạnh tranh đáng kể trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty.

Các hoạt động đơn vị kinh doanh giấy và băng vệ sinh của Procto&Gamble là một ví dụ tốt nhất về việc thực hiện tính kinh tế của phạm vi. Các hoạt động kinh doanh này chia sẻ chi phí cho việc thu mua nguyên vật liệu (như giấy) và phát triển công nghệ cũng như sản phẩm mới. Hơn nữa, sự liên kết các lực lượng bán cho cả hai sản phẩm này trong các siêu thị, vận chuyển cả hai dòng sản phẩm này chung trong một hệ thống phân phối. Sự chia sẻ nguồn lực này đã cho cả hai đơn vị kinh doanh một lợi thế chi phí cho phép họ có chi phí thấp hơn các đối thủ đa dạng hoá kém hơn.

### **6.4.2. Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá**

Trong khi sự đa dạng hoá có thể tạo ra giá trị cho một công ty, song cũng có nhiều ý kiến trái ngược nhau. Ví dụ, bằng một nghiên cứu về đa dạng hoá của 33 công ty lớn của Mỹ trong thời kỳ 15 năm, Michael Porter đã quan sát thấy các công ty đã phải rũ bỏ nhiều đơn vị mà họ đã từng mua lại để đa dạng hoá hơn là số đơn vị mà họ đang giữ lại. Ông kết luận rằng các chiến lược đa dạng



hoá của hầu hết các công ty đã tiêu hao nhiều giá trị hơn so với phần giá trị nó tạo ra. Nói chung, một số lớn các nghiên cứu cũng đi đến cùng kết luận cho rằng *mở rộng đa dạng hoá có khuynh hướng làm giảm đi hơn là cải thiện khả năng sinh lợi của công ty.*

Chi phí quản lý vượt quá giá trị mà chiến lược đa dạng hoá đã tạo ra là một nguyên nhân khiến chiến lược này thất bại trên phương diện thực hiện mục tiêu tăng giá trị là do. Mức chi phí quản lý là một hàm số của hai nhân tố: Số lượng các đơn vị trong danh mục đơn vị kinh doanh của công ty; và mức độ phối hợp giữa các đơn vị khác nhau trong công ty để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hoá.

### ***Số lượng các đơn vị kinh doanh.***

Số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của một công ty càng lớn càng gây khó khăn cho các nhà quản trị công ty nắm được tính phức tạp của mỗi đơn vị kinh doanh. Đơn giản là bởi vì các nhà quản trị không có đủ thời gian để xử lý tất cả các thông tin cần thiết để tác động đến kế hoạch chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Vấn đề này bắt đầu phát sinh ở General Electric vào năm 1970. Khi mà giám đốc điều hành Reg Jones lưu ý:

‘Tôi cố gắng xem xét mỗi bản kế hoạch một cách chi tiết nhất. Cố gắng này lấy đi vô số thời gian và đặt một gánh nặng khủng khiếp lên vai giám đốc điều hành. Sau đó tôi nhận ra rằng dù cho tôi có làm việc chăm chỉ như thế nào đi nữa tôi cũng không thể hiểu biết một cách sâu sắc kế hoạch của hơn bốn chục đơn vị kinh doanh lẻ tẻ của công ty.’

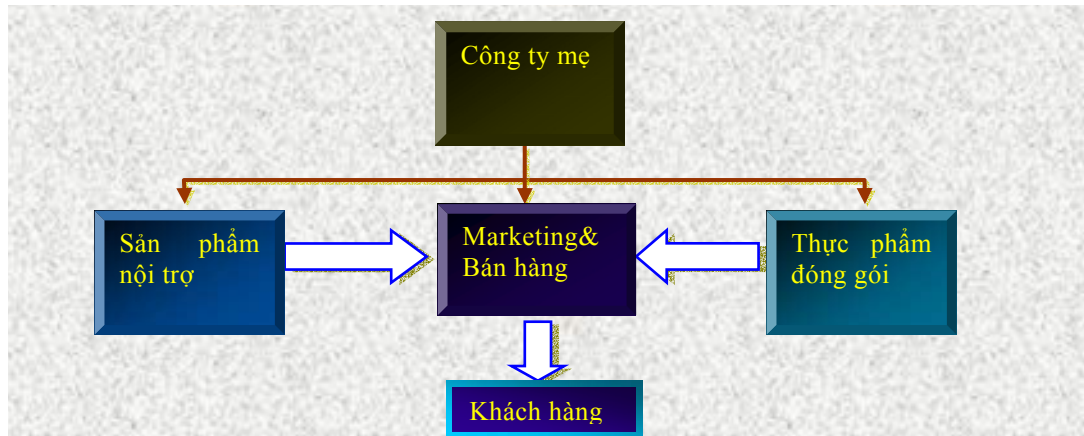
Quá tải thông tin trong các công ty đa dạng hoá rộng rãi có thể đưa quản trị cấp công ty đến các quyết định phân phối nguồn lực chỉ dựa trên các phân tích hời hợt về vị thế của mỗi đơn vị kinh doanh. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh hứa hẹn lại không được cấp đủ vốn đầu tư, trong khi các đơn vị kinh doanh khác lại nhận quá nhiều so với khả năng tái đầu tư một cách có lợi cho hoạt động của nó. Hơn nữa, sự thiếu hiểu biết về các hoạt động của quản trị cấp công ty có thể tăng cơ hội để các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lừa dối các nhà quản trị cấp công ty. Ví dụ, các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh có thể đổ lỗi thực hiện yếu kém cho các điều kiện cạnh tranh khó khăn, ngay cả khi thực chất là do quản trị yếu kém. Như vậy, sự quá tải thông tin gây ra sự kém hiệu quả đáng kể trong các công ty đa dạng hoá rộng rãi, nó là tiêu tan các giá trị do đa dạng hoá tạo ra. Sự kém hiệu quả thể hiện qua việc nguồn ngân quỹ trong phạm vi công ty và thất bại trong việc quản trị công ty, thất bại trong việc khuyến khích và thưởng các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận của các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Sự kém hiệu quả phát sinh từ quá tải thông tin có thể xem như một bộ phận của chi phí quản lý trong mở rộng đa dạng hoá. Tất nhiên, các chi phí này có thể giảm đến mức có thể kiểm soát nếu một công ty giới hạn phạm vi đa dạng hoá của nó.

### ***Kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh.***

Cả việc chuyển giao các năng lực gây khác biệt và việc đạt được tính kinh tế về phạm vi đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị kinh doanh. Cơ chế quản lý cần thiết cho sự phối hợp này gây ra chi phí quản lý.

Tuy nhiên, vấn đề sẽ trầm trọng hơn nếu chi phí quản lý tăng đáng kể lại do công ty thiếu khả năng nhận diện những đóng góp lợi nhuận riêng của mỗi đơn vị kinh doanh, trong khi nó lại đang chia sẻ nguồn lực với các đơn vị kinh doanh khác trong nỗ lực nhằm đạt được tính kinh tế về phạm vi.

Hình 6-4: Sử dụng chung bộ phận Marketing & bán hàng



Hãy xem xét một công ty có hai đơn vị kinh doanh - một đơn vị sản xuất sản phẩm nội trợ (như nước rửa chén và xà phòng giặt), một đơn vị khác thì sản xuất thực phẩm đóng gói. Sản phẩm của cả hai đơn vị kinh doanh đều phân phối qua siêu thị. Để hạ thấp chi phí của việc sáng tạo giá trị, công ty mẹ quyết định góp chung các chức năng marketing và bán hàng của mỗi đơn vị kinh doanh. Việc góp chung cho phép các đơn vị kinh doanh chia sẻ chi phí của cùng một lực lượng bán (một lực lượng bán có thể bán cả sản phẩm của cả hai đơn vị) và nhận được sự tiết kiệm chi phí từ việc sử dụng chung cùng một hệ thống phân phối vật chất. Cấu trúc tổ chức cần thiết để đạt được điều này có thể tương tự như mô tả trong hình 6-4. Công ty được tổ chức thành ba bộ phận: bộ phận sản phẩm nội trợ, bộ phận thực phẩm đóng gói, và bộ phận marketing.

Mặc dù, sự sắp đặt như vậy có thể tạo giá trị, song nó cũng có thể phát sinh các vấn đề về kiểm soát và làm tăng chi phí quản lý. Ví dụ, nếu sự thực hiện ở bộ phận sản phẩm nội trợ bắt đầu suy giảm, việc xác định xem ai sẽ phải chịu trách nhiệm, - người quản trị bộ phận sản phẩm nội trợ hay thực phẩm đóng gói- là một công việc khó khăn. Thực vậy, mỗi bộ phận có thể sẽ đổ thừa cho bộ phận kia về việc thực hiện yếu kém: Bộ phận sản phẩm nội trợ đổ lỗi cho các chính sách marketing của bộ phận marketing, ngược lại, bộ phận marketing lại đổ lỗi cho bộ phận sản xuất sản phẩm nội trợ đã làm ra chất lượng sản phẩm kém, chi phí cao. Mặc dù những vấn đề đại loại như thế này có thể giải quyết nếu quản trị công ty kiểm toán một cách trực tiếp các hoạt động của cả hai bộ phận sản xuất, nhưng làm như vậy lại tốn kém cả về thời gian lẫn các nỗ lực quản trị.

Bây giờ bạn hãy tưởng tượng tình thế trong đó công ty đang cố tạo ra giá trị bằng việc chia sẻ các nguồn lực R&D, chế tạo và marketing cho 10 đơn vị kinh doanh chứ không phải là chỉ có hai. Rõ ràng, các vấn đề trách nhiệm có thể trở nên hết sức tồi tệ. Quả thực, điều đó sẽ trở nên sâu sắc đến các mức mọi nỗ lực gắn trách nhiệm đều chỉ gây ra sự quá tải thông tin nghiêm trọng trong cho quản trị công ty. Khi điều này xuất hiện, quản trị công ty sẽ mất đi sự kiểm soát công ty một cách

có hiệu lực. Nếu trách nhiệm không thể chỉ ra, hậu quả mà công ty gánh chịu có thể là do các quyết định phân bổ nguồn lực yếu kém, do sự yếu kém tổ chức ở cấp cao và cấp quản trị công ty thiếu khả năng khuyến khích các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận ở những nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Toàn bộ sự kém hiệu quả này có thể được xem như một bộ phận chi phí quản lý của đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

### ***Các giới hạn của đa dạng hoá***

Đa dạng hoá có thể tạo giá trị cho một công ty, song điều này cũng không thể tránh khỏi các chi phí quản lý. Trong trường hợp hội nhập dọc, sự tồn tại của chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ đa dạng hoá mà công ty có thể theo đuổi. *Chiến lược đa dạng hoá của một công ty chỉ có ý nghĩa khi giá trị mà nó tạo ra lớn hơn chi phí quản lý để phối hợp các hoạt động kinh doanh do sự bành trướng phạm vi của tổ chức.*

Một lần nữa nhắc lại rằng số lượng các đơn vị kinh doanh trong công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp các giữa chúng và càng tăng chi phí quản lý. Vì thế một công ty có hai mươi đơn vị kinh doanh, tất cả các đơn vị này phải cố chia sẻ nguồn lực sẽ phát sinh chi phí quản lý lớn hơn so với công ty chỉ có mười đơn vị và không có đơn vị nào phải chia sẻ các nguồn lực. Hàm ý của mối liên hệ này quá rõ ràng. Đặc biệt, số các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp giữa chúng và càng nhiều khả năng để giá trị tạo ra bởi đa dạng hoá không theo kịp các chi phí phát sinh bởi chiến lược này. Khi điều này xuất hiện, nghĩa là công ty đạt đến một giới hạn khả năng sinh lợi của phạm vi đa dạng hoá. Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn cố tiếp tục đa dạng hoá vượt quá giới hạn này và hiệu suất của họ giảm xuống. Để giải quyết vấn đề này các công ty như vậy phải giảm phạm vi của nó bằng cách cắt giảm bớt.

### **6.4.3. Thất bại của đa dạng hoá**

Đa dạng hoá gặp phải không ít thất bại trong việc làm tăng giá trị. Thực tế cho thấy nhiều công ty đã sai lầm ngay trong mục tiêu của đa dạng hoá. Điều này đặc biệt đúng đối với ý định đa dạng hoá nhằm pha trộn rủi ro hay đạt mức tăng trưởng cao hơn, hai lý do thường được các nhà quản trị viện dẫn cho đa dạng hoá.

Lý lẽ biện hộ cho mục đích pha trộn rủi ro là đa dạng hoá sẽ có tác dụng pha trộn các dòng thu nhập có tương quan không hoàn toàn để tạo ra một dòng thu nhập ổn định. Người ta cho rằng khi bù trừ rủi ro, thì dòng thu nhập sẽ ổn định hơn, giảm rủi ro vỡ nợ và đó chính là quan tâm tối thượng của người chủ doanh nghiệp.

Tuy nhiên nhận thức giản đơn như vậy đã bỏ qua hai nhân tố. Thứ nhất, các cổ đông có thể dễ dàng tránh rủi ro vốn có trong việc giữ chứng khoán cá biệt bằng việc đa dạng danh mục chứng khoán của họ, và họ có thể làm như vậy với chi phí thấp hơn nhiều so với công ty. Vậy thì, không phải vì quan tâm tối thượng của tối thượng của cổ đông, mà công ty phải cố gắng đa dạng hoá để rồi phải gánh chịu hiệu suất sử dụng các nguồn lực kém cỏi. Thứ hai, nghiên cứu sâu về chủ đề này cho thấy rằng đa dạng hoá không phải là cách thức rất hiệu quả để bù trừ rủi ro. Chu kỳ kinh doanh của các ngành khác nhau không phải là điều có thể dễ dàng tiên đoán, trong bất kỳ trường hợp nào tác

động của chúng đến lợi nhuận thường ít quan trọng hơn là sự suy sụp của nền kinh tế, mà chính điều này lại tác động một cách đồng loạt lên các ngành.

Lý do thứ hai của đa dạng hoá là tăng trưởng cao hơn, đây không phải là một chiến lược chặt chẽ bởi vì bản thân sự tăng trưởng không nhất thiết bao hàm sự tạo giá trị. Tăng trưởng nên xét một tác dụng phụ mà không phải là mục tiêu của một chiến lược đa dạng hoá. Tuy nhiên, đôi khi các công ty đã đa dạng hoá chỉ vì lý do tăng trưởng.

#### **6.4.4. Đa dạng hoá liên quan và không liên quan**

Một vấn đề quan trọng mà công ty phải giải quyết là đa dạng hoá vào một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới hay các đơn vị kinh doanh có liên quan với các đơn vị kinh doanh hiện có bởi tính tương đồng của chuỗi giá trị. Có sự khác biệt giữa đa dạng hoá liên quan và không liên quan. Theo định nghĩa, công ty đa dạng hoá liên quan có thể tạo giá trị bởi việc chia sẻ các nguồn lực và chuyển giao các năng lực giữa những đơn vị kinh doanh. Nó có thể thực hiện trong một vài quá trình tái cấu trúc. Ngược lại, vì không có tính tương đồng giữa chuỗi giá trị của các hoạt động kinh doanh không liên quan, một công ty đa dạng hoá không liên quan không thể tạo giá trị bằng cách chia sẻ các nguồn lực hay chuyển giao năng lực. Đa dạng hoá không liên quan có thể tạo giá trị chỉ bởi việc theo đuổi một chiến lược mua lại và tái cấu trúc.

Trong so sánh với đa dạng hoá không liên quan, đa dạng hoá liên quan có nhiều cách tạo giá trị hơn, nên đường chiến lược này thường được ưu tiên hơn. Hơn nữa, với đa dạng hoá liên quan, các công ty đang dịch chuyển vào những lĩnh vực mà các nhà quản trị của họ có ít nhiều sự hiểu biết, nên chiến lược này cũng thường được xem là ít rủi ro hơn. Những lý lẽ này có thể giải thích cho hiện tượng hầu hết các công ty đa dạng hoá thuộc về dạng đa dạng hoá liên quan.

Nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty đa dạng hoá liên quan thường có mức sinh lợi biên cao hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan. Có thể giải thích như thế nào khi các công ty đa dạng hoá liên quan lại có lợi hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Câu trả lời thật đơn giản. Chi phí quản lý phát sinh do số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty và phạm vi kết hợp cần thiết giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hoá. Một công ty đa dạng hoá không liên quan không nhất thiết phải phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh, như vậy nó chỉ phải đối phó với chi phí quản lý phát sinh từ số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục. Ngược lại, trong công ty đa dạng hoá liên quan cần phải đạt được sự phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh khi nó thực hiện giá trị thông qua chia sẻ nguồn lực và chuyển giao các kỹ năng. Do đó, các công ty đa dạng hoá liên quan phải đối phó với chi phí phát sinh cả từ số các đơn vị trong danh mục và sự kết hợp các đơn vị. Như vậy, mặc dù đúng là các công ty đa dạng hoá liên quan có thể có nhiều cách để tạo giá trị hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan nhưng họ phải chịu chi phí quản lý cao hơn để làm việc đó. Các chi phí cao hơn này có thể lấy bớt đi từ lợi ích cao hơn mà nó mới tạo ra, làm cho chiến lược không sinh lợi hơn so với chiến lược đa dạng hoá không liên quan. Bảng 7-1 liệt kê các nguồn tạo giá trị

Bảng 6-1 So sánh các đa dạng hoá liên quan và không liên quan

Chiến lược	Cách thức tạo giá trị	Nguồn phát sinh chi phí
Đa dạng hoá liên quan	Tái cấu trúc Chuyên giao các kỹ năng	Số lượng đơn vị kinh doanh Tính kinh tế của phạm vi
Đa dạng hoá không liên quan	Tái cấu trúc	Số lượng các đơn vị kinh doanh

Như vậy, làm thế nào để công ty chọn giữa chiến lược đa dạng hoá liên quan và không liên quan? Điều đó tùy thuộc vào việc so sánh giữa giá trị tăng thêm tương ứng và chi phí quản lý liên quan với mỗi chiến lược. Trong việc so sánh này, nên lưu ý rằng các cơ hội tạo giá trị từ đa dạng hoá liên quan là một hàm số của việc mở rộng tính tương đồng giữa các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong các lĩnh vực thương mại và công nghiệp khác. Nếu các kỹ năng của công ty được chuyên môn hoá đến mức làm cho nó khó ứng dụng ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, nó sẽ có rất ít cơ hội để đa dạng hoá liên quan. Ví dụ, do tính tương đồng giữa sản xuất thép và các hoạt động thương mại công nghiệp khác rất ít, hầu hết các công ty thép đã đa dạng hoá vào các ngành không liên quan. Vậy, khi nào thì các công ty vượt ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi? Câu trả lời là, khi các công ty có các kỹ năng chuyên môn hoá thấp, họ có thể tìm được nhiều hơn các cơ hội đa dạng hoá liên quan bên ngoài hoạt động cốt lõi. Ví dụ, các công ty hoá chất (như Dow Chemical và Dupont) và các công ty cơ điện (như General Electric). Do đó, các cơ hội để họ tạo giá trị thông qua đa dạng hoá liên quan nhiều hơn.

Như vậy, một cách phổ biến các công ty hướng vào đa dạng hoá liên quan khi (1) các kỹ năng cốt lõi của công ty là thích hợp với một phạm vi rộng rãi các tình thế thương mại công nghiệp khác nhau và (2) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị có thể được tạo ra nhờ chia sẻ nguồn lực và chuyển giao kỹ năng. Điều kiện thứ hai chỉ có khả năng tiến hành cho các công ty đa dạng hoá ở mức vừa phải. Đa dạng hoá liên quan ở mức cao, chi phí quản lý có thể sẽ lấy đi giá trị được tạo ra nhờ đa dạng hoá và lúc đó chiến lược có thể không có lợi.

Cũng theo logic đó, công ty tập trung vào đa dạng hoá không liên quan khi (1) các kỹ năng hoạt động cốt lõi của công ty được chuyên môn hoá cao và ít có ứng dụng ra ngoài chức năng cốt lõi của công ty; (2) quản trị cấp cao của công ty có kinh nghiệm trong việc mua và xoay chuyển các đơn vị kinh doanh yếu kém; và (3) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị được tạo ra bởi việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, điều kiện thứ ba không thích hợp với các công ty đa dạng hoá cao độ. Như vậy, không có vấn đề gì khi công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hoá liên quan hay không liên quan, sự tồn tại của chi phí quản lý cho thấy có những hạn chế thực tế đối về mức độ đa dạng hoá một cách có lợi.

### **6.5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC**

Đa dạng hoá có thể không có lợi chủ yếu là do chi phí quản lý liên quan đến việc thực thi chiến lược. Vì thế, có một cách để thực hiện giá trị liên quan đến đa dạng hoá, mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý, đó là tham gia vào một liên minh chiến lược với một công ty khác để khởi sự một liên doanh mới.



Trong bối cảnh này, các liên minh chiến lược chủ yếu là những thoả thuận giữa hai hay nhiều công ty để chia sẻ rủi ro, chi phí, và lợi ích liên quan đến việc phát triển các cơ hội kinh doanh mới. Nhiều liên minh chiến lược được tạo lập như là các liên doanh chính thức trong đó mỗi bên chiếm một phần vốn góp. Các liên minh khác được tạo lập theo cách của một hợp đồng dài hạn giữa các công ty trong đó họ chấp nhận thực hiện các hoạt động liên kết mà các bên cùng có lợi. Các thoả thuận làm việc với nhau hay các dự án liên doanh R&D thường ở theo hình thức này.

Các liên minh chiến lược là một lựa chọn có thể chấp nhận khi một công ty muốn tạo giá trị bằng việc chuyển giao các năng lực hay chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế của phạm vi. Các liên minh tạo ra cho công ty một khuôn khổ có thể chia sẻ các nguồn lực cần thiết để thiết lập một đơn vị kinh doanh mới. Các liên minh chiến lược có thể là phương án cho phép các công ty trao đổi các kỹ năng bổ sung để tạo ra một loạt các sản phẩm mới. Ví dụ, xem xét liên minh giữa United Technologies và Dow Chemical để tạo ra các chi tiết composite trên cơ sở plastic cho ngành hàng không. United Technologies đã ở trong ngành này (nó đang sản xuất các máy bay trực thăng Sikorsky), và Dow Chemical có những kỹ năng để phát triển và chế tạo các composite plastic. Liên minh cần đến United Technologies để nó đóng góp các kỹ năng hàng không tiên tiến của nó và Dow Chemical có các kỹ năng phát triển và chế tạo composite để tạo ra một liên doanh trong đó mỗi bên góp 50% vốn. Liên doanh thực hiện nhiệm vụ phát triển, chế tạo, và marketing một phổ sản phẩm composite mới trong ngành hàng không. Thông qua liên minh, cả hai công ty đều tham gia vào lĩnh vực mới. Tóm lại, họ có thể có lợi liên quan tới đa dạng hoá liên quan mà không cần phải kết hợp các hoạt động một cách chính thức hoặc một mình gánh chịu chi phí cũng như rủi ro để phát triển sản phẩm mới.

Chi phí quản lý đã giảm không phải Dow Chemical cũng không phải bởi United Technologies mở rộng tổ chức của mình và cả hai công ty đều không phải kết hợp các việc chuyển giao kỹ năng nội bộ. Đúng hơn, do việc hợp nhất, liên doanh có thể hoạt động như một công ty độc lập và cả Dow và United Technologies đều nhận được tiền dưới hình thức cổ tức.

Tất nhiên, cũng có những sự không hài lòng trong những liên minh như vậy. Vì lợi nhuận phải bị chia sẻ với các đối tác tham gia, trong khi đó đa dạng hoá hoàn toàn một công ty được giữ toàn bộ lợi nhuận. Vấn đề khác nữa là khi một công ty tham gia vào một liên minh nó phải chấp nhận rủi ro có thể các mất các bí quyết với các đối tác liên minh, mà sau này, trong tương lai họ có thể sử dụng các bí quyết như thế để cạnh tranh trực tiếp với công ty.

Ví dụ nhận được các kinh nghiệm từ Dow Chemical về composite, United Technologies có thể huỷ bỏ liên minh và tự sản xuất các vật liệu cơ bản này. Tuy vậy, rủi ro đó cũng có thể giảm nếu Dow có một cam kết tin cậy từ United Technologies. Bằng việc tham gia vào một liên doanh, chứ không phải là một liên minh chặt chẽ. United Technologies đã phải đưa ra một cam kết như vậy bởi vì nó đã phải đầu tư một lượng đáng kể vốn. Do đó, nếu United Technologies cố gắng tự sản xuất vật liệu nhựa composite nó phải cạnh tranh trực tiếp với chính mình.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG**



Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp công ty khác nhau mà công ty theo đuổi để cực đại hoá giá trị của mình. Nội dung chính của chương này gồm có

Các chiến lược công ty làm tăng giá trị cho công ty, cho phép nó hay một hoặc nhiều đơn vị kinh doanh thực hiện một hay nhiều chức năng tạo giá trị ở mức chi phí thấp hoặc bằng cách tạo ra sự khác biệt để yêu cầu mức giá cao hơn.

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh làm cho công ty có thể hướng toàn bộ các nguồn lực quản trị, vốn, công nghệ và các khả năng vào cạnh tranh thành công chỉ trên một lĩnh vực. nó cũng đảm bảo rằng gắn bó vào việc thực hiện điều mà họ có thể làm tốt nhất.

Công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh có thể bỏ mất cơ hội tăng giá trị thông qua hội nhập dọc và/hoặc đa dạng hoá.

Hội nhập dọc có thể cho phép một công ty để đạt được một lợi thế cạnh tranh bằng việc giúp tạo ra các rào cản nhập cuộc, thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hoá, bảo vệ chất lượng sản phẩm, và giúp cải thiện việc hoạch định giữa các giai đoạn riêng rẽ trong chuỗi giá trị.

Bất lợi của hội nhập dọc bao gồm các bất lợi chi phí khi các nguồn cung cấp nội bộ của công ty có chi phí cao, và thiếu tính mềm dẻo khi công nghệ đang thay đổi nhanh hoặc khi nhu cầu không chắc chắn.

Tham gia vào một hợp đồng dài hạn có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích liên quan với hội nhập dọc mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên, để tránh rủi ro liên quan đến việc công ty bị quá lệ thuộc vào các đối tác của nó, một công ty tham gia vào hợp đồng dài hạn cần tìm được một cam kết tin cậy từ phía đối tác của nó hay thiết lập một tình thế không chế lẫn nhau.

Khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược đối với các hoạt động tạo giá trị không phải cốt lõi có thể cho phép một công ty hạ thấp chi phí của nó, tạo ra sự khác biệt về sản phẩm tốt hơn, sử dụng tốt hơn các nguồn lực khan hiếm, đáp ứng nhanh chóng với các điều kiện thị trường đang thay đổi. Tuy nhiên, khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược có thể có tác động bất lợi nếu công ty khai thác bên ngoài các hoạt động tạo giá trị quan trọng hoặc nếu nó trở nên quá lệ thuộc vào các nhà cung cấp chủ yếu cung cấp các hoạt động này.

Đa dạng hoá có thể tạo giá trị thông qua việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc, chuyển giao năng lực và thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

Chi phí quản lý của đa dạng hoá là một hàm số của của số lượng các đơn vị kinh doanh độc lập trong công ty và phạm vi kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh này.

Đa dạng hoá với động cơ chia sẻ rủi ro hay để có được tăng trưởng cao hơn thường kéo theo sự suy giảm về giá trị.

Đa dạng hoá liên quan thường sử dụng hơn so với đa dạng hoá không liên quan bởi vì nó cho phép công ty cam kết hơn nữa vào các hoạt động tạo giá trị và giảm rủi ro. Nếu các kỹ năng của công ty

là không thể chuyển giao thì công ty lại không có lựa chọn nào khác ngoài việc theo đuổi một chiến lược đa dạng hoá không liên quan.

Các liên minh chiến lược có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích hơn so với đa dạng hoá liên quan nó không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên khi tham gia vào một liên minh công ty có thể phải chịu rủi ro để các bí quyết của mình rơi vào tay đối tác. Có thể cực tiểu hoá rủi ro này nếu công ty có được một cam kết tin cậy từ phía đối tác.

### CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Tại sao một công ty lại tập trung kinh doanh của mình vào một lĩnh vực đơn lẻ?
- 2- Trình bày các lợi ích, bất lợi và chi phí của hội nhập dọc?
- 3- Nêu các phương án hội nhập dọc? Trình bày các ưu nhược điểm và điều kiện ứng dụng của mỗi phương án?
- 4- Trình bày lợi ích, bất lợi và các chi phí của đa dạng hóa liên quan và không liên quan?
- 5- Ý nghĩa của các liên minh chiến lược? Những vấn đề cần chú ý trong các liên minh là gì?
- 6- Với các công ty như General Motor và Ford tại sao trong quá khứ họ lại rất có lợi khi hội nhập ngược chiều đến các nhà máy chế tạo chi tiết bộ phận. Tại sao hiện nay cả hai công ty này đều mua từ bên ngoài nhiều hơn?
- 7- Trong những điều kiện nào việc tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh phù hợp với mục tiêu cực đại hoá giá trị cổ đông? Tại sao?
- 8- General Motor hội nhập dọc trong những năm 1920, đa dạng hoá trong những năm 1930, và bành trướng ra nước ngoài trong những năm 1950. Giải thích những sự phát triển này theo hướng sự sinh lợi của chiến lược. Theo bạn, tại sao hội nhập dọc là chiến lược đầu tiên mà một công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh theo đuổi.
- 9- Các hoạt động sáng tạo giá trị nào công ty nên khai thác từ nhà cung cấp độc lập. Rủi ro nào liên quan đến việc khai thác các hoạt động này
- 10- Khi nào một công ty nên chọn chiến lược đa dạng hoá liên quan, khi nào thì chọn chiến lược đa dạng hoá không liên quan? Thảo luận điều này trong ngành chế tạo điện tử và ngành đóng tàu viễn dương?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 5- Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), **Purchasing & Supply Management**, 11<sup>th</sup> Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 9- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 10- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill,Inc