

## **CHƯƠNG 7. PHÁT TRIỂN CÔNG TY**



### **KHÁI QUÁT**

Soát xét lại danh mục của công ty

Đầu tư mới từ bên trong

Mua lại - một chiến lược thâm nhập

Liên doanh - một chiến lược thâm nhập

Tái cấu trúc

Chiến lược cải tổ

**TÓM TẮT CHƯƠNG**

## KHÁI QUÁT

Chúng ta tiếp tục hướng tới các vấn đề trung tâm của việc phát triển công ty liên quan đến việc nhận diện các cơ hội kinh doanh mà công ty nên theo đuổi, và cách thức để công ty rút khỏi các lĩnh vực kinh doanh không phù hợp với viễn cảnh của công ty.

Trong chương này, chúng ta bắt đầu bằng cách quan niệm cho rằng mỗi công ty có thể soát xét danh mục các đơn vị kinh doanh của mình. Mục tiêu của việc xem xét như vậy là giúp xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Sau đó chúng ta sẽ hướng sự quan tâm vào các phương tiện khác nhau hay các công cụ coe thể sử dụng để thâm nhập và phát triển các lĩnh vực kinh doanh mới. Những lựa chọn đưa ra xem xét trong chương này bao gồm: mua lại, phát triển các dự án nội bộ hay liên doanh. Mua lại dùng để chỉ việc mua các đơn vị kinh doanh hiện có từ những chủ thể kinh doanh khác. Còn các dự án nội bộ chỉ việc khởi sự các đơn vị kinh doanh mới từ đầu; Liên doanh nói chung là thiết lập một đơn vị kinh doanh với sự giúp đỡ của một đối tác khác.

Cuối chương chúng ta sẽ đi đến xây dựng một chiến lược tái cấu trúc và rút lui. Chúng ta đã từng chứng kiến giai đoạn 1970 và 1980 nhiều công ty đã đa dạng hoá quá mức hay hội nhập dọc quá mức, để rồi những năm gần đây, họ buộc phải thay đổi đáng kể về chiến lược, với việc bán đi nhiều hoạt động đa dạng hoá của mình và tái tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi.

### **7.1. Soát xét lại danh mục của công ty**

*Nội dung cốt lõi của việc phát triển công ty là nhận dạng các cơ hội kinh doanh mà công ty nên theo đuổi.* Điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty. Mục đích của việc soát xét như vậy là giúp công ty xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Chúng ta có thể sử dụng hai cách tiếp cận khác nhau để thực hiện những soát xét như vậy.

Cách tiếp cận thứ nhất, và truyền thống là sử dụng hàng loạt các kỹ thuật đã biết như “ma trận hoạch định danh mục”. Kỹ thuật này đầu tiên được các nhà tư vấn quản trị phát triển, dựa trên sự so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty với nhau theo một tiêu chuẩn chung. Cho đến nay, người ta đã nhận thức khá rõ rằng chính các kỹ thuật đó chứa đựng không ít sai lầm và việc áp dụng nó có thể dẫn tới một số quyết định sai lầm.

Cách tiếp cận thứ hai được Gary Hamel và C.K. Prahalad đề nghị. Cách tiếp cận này dựa trên khái niệm *lại công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải là một danh mục đơn vị kinh doanh.* Việc phát triển công ty do đó sẽ định hướng vào duy trì các năng lực cốt lõi, tạo lập các năng lực mới, thúc đẩy các năng lực này bằng việc áp dụng nó vào các cơ hội kinh doanh mới. Ví dụ, theo Hamel và Prahalad, thành công của một công ty như 3M trong việc tạo lập đơn vị kinh doanh mới là do khả năng áp dụng năng lực cốt lõi về chất bám dính vào một phổ rộng rãi các cơ hội kinh doanh từ băng dính Scotch đến Post-it Notes.

### ***a. Hoạch định danh mục***

Một trong các ma trận hoạch định danh mục, nổi tiếng nhất là ma trận tăng trưởng thị phần. Ma trận này do bởi nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group-BCG) phát triển với mục đích chủ yếu là giúp các nhà quản trị cấp cao nhận diện các luồng ngân quỹ của các hoạt động kinh doanh khác nhau trong danh mục và giúp xác định xem công ty có cần phải thay đổi tổ hợp các đơn vị kinh doanh trong danh mục hay không. Kỹ thuật ma trận tăng trưởng thị trường thực hiện theo ba bước chính: (1) chia công ty thành các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU); (2) đánh giá triển vọng của các SBU và so sánh chúng với nhau bằng ma trận; và (3) phát triển các mục tiêu chiến lược cho mỗi SBU.

#### ***Nhận diện các SBU***

Theo BCG công ty phải phân định các SBU có sự khác biệt về mặt kinh tế cho một lĩnh vực kinh doanh mà nó tham gia cạnh tranh. Thông thường, SBU được phân định theo các thị trường sản phẩm mà nó cạnh tranh. Ví dụ, Ciba Geigy, một công ty hoá chất và dược phẩm lớn nhất của Thụy Sĩ sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục đã xác định 33 đơn vị kinh doanh chiến lược trong các lĩnh vực như dược phẩm bản quyền, dược phẩm chung, điều trị lựa chọn, thuốc nhuộm phản ứng, bột giặt, nhựa thông, hoá chất giấy, chẩn đoán, vật liệu composite.

#### ***Đánh giá và so sánh các SBU***

Sau khi nhận diện các SBU, các nhà quản trị cấp cao cần đánh giá mỗi SBU theo hai tiêu chuẩn:

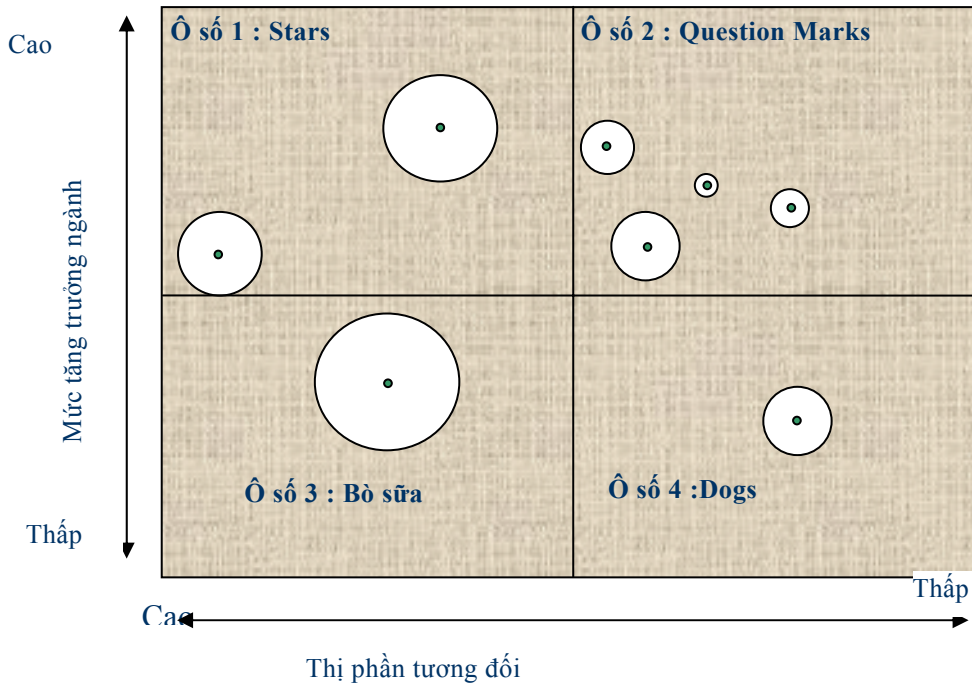
Một là, thị phần tương đối của các SBU. Thị phần tương đối là tỷ lệ giữa thị phần của SBU với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành đó. Nếu SBU X có một thị phần bằng 10% và đối thủ lớn nhất có thị phần 30% thì thị phần tương đối là  $10/30$  hay 0.3. Chỉ khi một SBU là người dẫn đạo thị trường trong ngành nó sẽ có thị phần tương đối lớn hơn 1. ví dụ SBU Y có thị phần 40% và thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành là 10% thì thị phần tương đối của SBU Y là  $40\%/10\% = 4$ . Theo BCG, thị phần cho công ty các lợi thế chi phí xuất phát từ tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập. Một SBU với thị phần tương đối lớn hơn 1 được xem là có thể dịch chuyển nhanh hơn xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và do đó có lợi thế chi phí hơn so với đối thủ. Với lo gic tương tự, một SBU có thị phần tương đối nhỏ hơn 1 được xem là thiếu tính kinh tế về qui mô và vị thế chi phí thấp so với người dẫn đạo thị trường.

Hai là, mức tăng trưởng trong ngành chứa SBU. Mức tăng trưởng của ngành có SBU được xem là nhanh hơn hay chậm trong quan hệ so với mức tăng trưởng của nền kinh tế. Mức tăng trưởng ngành hàm ý là nếu các ngành tăng trưởng cao nó sẽ cung cấp cho SBU một môi trường cạnh tranh thuận lợi hơn và triển vọng dài hạn tốt hơn so với các ngành tăng trưởng thấp.

Ứng với mỗi SBU, có một thị phần tương đối xác định và ở trong một ngành có tốc độ tăng trưởng xác định, các nhà quản trị so sánh các SBU với nhau nhờ một ma trận như Hình 7-1. Chiều ngang của ma trận này chỉ thị phần tương đối của các SBU. Chiều dọc chỉ tốc độ tăng trưởng ngành. Trung tâm của mỗi vòng tròn xác định vị thế của SBU theo hai thành phần thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng ngành. Độ lớn của mỗi vòng tròn là tỷ lệ doanh thu sinh ra bởi mỗi SBU so với toàn bộ danh mục của công ty. Vòng tròn càng lớn, SBU càng đem lại doanh số lớn hơn cho tổng thu nhập của công ty.

Ma trận chia thành 4 ô. Các SBU nằm trong ô số 1 được coi là các ngôi sao (Stars), trong ô số 2 là các dấu hỏi (Question Marks), trong ô số ba là ô của các bò sữa (Cash Cows), và trong ô số 4 là ô của những con chó (Dogs). BCG chỉ ra rằng các loại SBU khác nhau có triển vọng dài hạn khác nhau và hàm ý khác nhau về khả năng đóng góp ngân quỹ.

Hình 7-1: Ma trận BCG



Nguồn: *Perspection*, No. 66, "The Production Portfolio." 1970

### **Các ngôi sao (Stars).**

Các SBU dẫn đạo trong danh mục của một công ty là các ngôi sao. Ngôi sao có thị phần tương đối cao và ở trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao. Theo đó, nó cung cấp các cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận lâu dài hấp dẫn.

### **Các dấu hỏi (Question Marks)**

Các dấu hỏi là những SBU tương đối yếu trên phương diện sức cạnh tranh (nó có thị phần tương đối thấp) nhưng lại ở trong các ngành tăng trưởng cao, vì vậy nó có thể ẩn chứa các cơ hội lợi nhuận và tăng trưởng lâu dài. Một dấu hỏi có thể trở thành ngôi sao nếu nó được nuôi dưỡng thích hợp. Để trở thành một người dẫn đạo thị trường, dấu hỏi cần được cung cấp đáng kể tiền bạc. Nó đang đòi hỏi về đầu tư. Lãnh đạo công ty phải quyết định xem dấu hỏi có tiềm năng trở thành ngôi sao hay không và do đó quyết định mức đầu tư ròng cần thiết để đưa nó đến vị trí ngôi sao.

Bò sữa (Cash Cows). Các SBU có thị phần tương đối cao nhưng ở trong ngành có tốc độ tăng trưởng thấp và vị thế cạnh tranh mạnh trong những ngành bão hoà là những bò sữa. Sức mạnh cạnh tranh của nó là do nó đã dịch chuyển quá xa xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm. Họ trở thành những người dẫn đạo trong ngành của mình. BCG chỉ ra rằng vị thế này cho phép các SBU có khả năng sinh lợi rất cao. Tuy nhiên, ngành tăng trưởng thấp hàm ý sự thiếu các cơ hội cho việc bành trướng trong tương lai. Do đó, BCG cho rằng nhu cầu đầu tư vốn vào đây không đáng kể, vì vậy hiện ra như là nguồn phát sinh mạnh mẽ dòng ngân quỹ dương.

### ***Các con chó (Dogs)***

Là các SBU ở trong những ngành tăng trưởng thấp nhưng chính bản thân nó cũng có thị phần tương đối thấp. Chúng có vị thế cạnh tranh yếu ở trong ngành không hấp dẫn vì vậy được xem như cung cấp ít lợi ích cho công ty. BCG cho rằng các SBU như vậy không chắc sản sinh ra ngân quỹ dương mà quả thực nó có thể trở thành những gánh nặng ngân quỹ. Dù nó có ít triển vọng tăng trưởng thu nhập trong tương lai, những đôi khi con chó vẫn cần đầu tư vốn đáng kể để duy trì thị phần thấp.

### ***Các hàm ý chiến lược***

Mục đích của ma trận danh mục BCG là nhận diện cách thức mà sử dụng tốt nhất các nguồn tiền của công ty để cực đại hoá khả năng sinh lợi và tăng trưởng trong tương lai. Những điều mà BCG gợi ý, bao gồm:

Thặng dư tiền từ bất kỳ ô bò sữa nào nên được sử dụng để hỗ trợ sự phát triển của những câu hỏi đã lựa chọn và để nuôi dưỡng các ngôi sao. Mục tiêu dài hạn là củng cố vị trí của các ngôi sao và chuyển các ngôi sao tích hợp trở thành các ngôi sao, do đó làm cho danh mục của công ty hấp dẫn hơn.

Các dấu hỏi yếu nhất hay ít có triển vọng lâu dài chắc chắn nhất nên được loại bỏ để giảm yêu cầu về nguồn lực tiền bạc của công ty.

Công ty nên ra khỏi bất kỳ ngành nào mà ở đó là ô con chó.

Nếu công ty không đủ các ô bò sữa, ngôi sao, hay câu hỏi nó nên xem xét việc mua lại và cắt bỏ để tạo ra một danh mục cân đối hơn. Một danh mục nên chứa đủ các ngôi sao, và dấu hỏi để bảo đảm sự tăng trưởng lành mạnh và triển vọng sinh lợi cho công ty đồng thời phải đủ bò sữa để hỗ trợ cho các nhu cầu đầu tư của các ngôi sao và dấu hỏi.

### ***b. Các hạn chế của hoạch định danh mục.***

Dù cho các kỹ thuật hoạch định danh mục dường như có vẻ lô gíc và hợp lý, song nếu chúng ta lấy BCG làm ví dụ có ít nhất bốn hạn chế chính.

*Thứ nhất, mô hình đơn giản một cách thái quá.* Một đánh giá về mỗi SBU chỉ theo hai đặc tính, thị phần và tăng trưởng ngành, chắc chắn sẽ rất dễ dẫn đến sự nhầm lẫn, vì có nhiều các yếu tố liên quan khác cần phải tính đến trong đánh giá này. Mặc dù không nghi ngờ gì nữa thị phần là một nhân tố quan trọng để xác định vị thế cạnh tranh của một SBU, các công ty cũng có thể thiết lập một vị thế cạnh tranh mạnh bởi sự gây khác biệt cho sản phẩm của mình để phục vụ cho một phân đoạn thị trường. Một đơn vị kinh doanh có thị phần thấp đôi khi lại đang sinh lợi và có vị thế cạnh

tranh mạnh trong một phân đoạn thị trường nhất định. Nhà chế tạo ô tô MBW ở trong tình thế này, tuy nhiên, theo kỹ thuật của BCG thì sẽ xếp MBW như một ô con chó bởi vì nó là một đơn vị kinh doanh thị phần thấp trong một ngành tăng trưởng thấp. Tương tự, tăng trưởng ngành không phải nhân tố duy nhất xác định tính hấp dẫn của ngành. Nhiều nhân tố bên cạnh tăng trưởng xác định cường độ cạnh tranh trong một ngành và do đó nói lên tính hấp dẫn của nó.

*Thứ hai, liên kết giữa thị phần tương đối và tiết kiệm chi phí không phải thuận chiều* như BCG đã chỉ ra. Thị phần cao không phải lúc nào cũng cho công ty một lợi thế chi phí. Trong một số ngành – ví dụ như ngành thép ở Mỹ- các công ty có thị phần thấp sử dụng công nghệ thấp (nghiền nhỏ) có thể có chi phí sản xuất thấp hơn các công ty thị phần cao sử dụng công nghệ cao (nghiền tích hợp). Ma trận BCG lúc đó sẽ xếp các hoạt động nghiền nhỏ nào ô con chó của ngành thép Mỹ, trong khi thực tế trong thập kỷ vừa qua hiệu suất của nó thể hiện như một ô ngôi sao.

Thứ ba, một thị phần cao trong một ngành tăng trưởng thấp không nhất thiết gây ra vị thế ngân quỹ dương như đặc tính của ô bò sữa. Ma trận BCG sẽ xếp General Motor vào ô bò sữa, tuy nhiên, ngược lại việc đầu tư vốn cần thiết đáng kể để duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành ô tô lại có vẻ đúng hơn. Trong ngành tăng trưởng thấp có thể rất cạnh tranh, muốn giữ vị trí hàng đầu trong môi trường như vậy cần lượng đầu tư đáng kể.

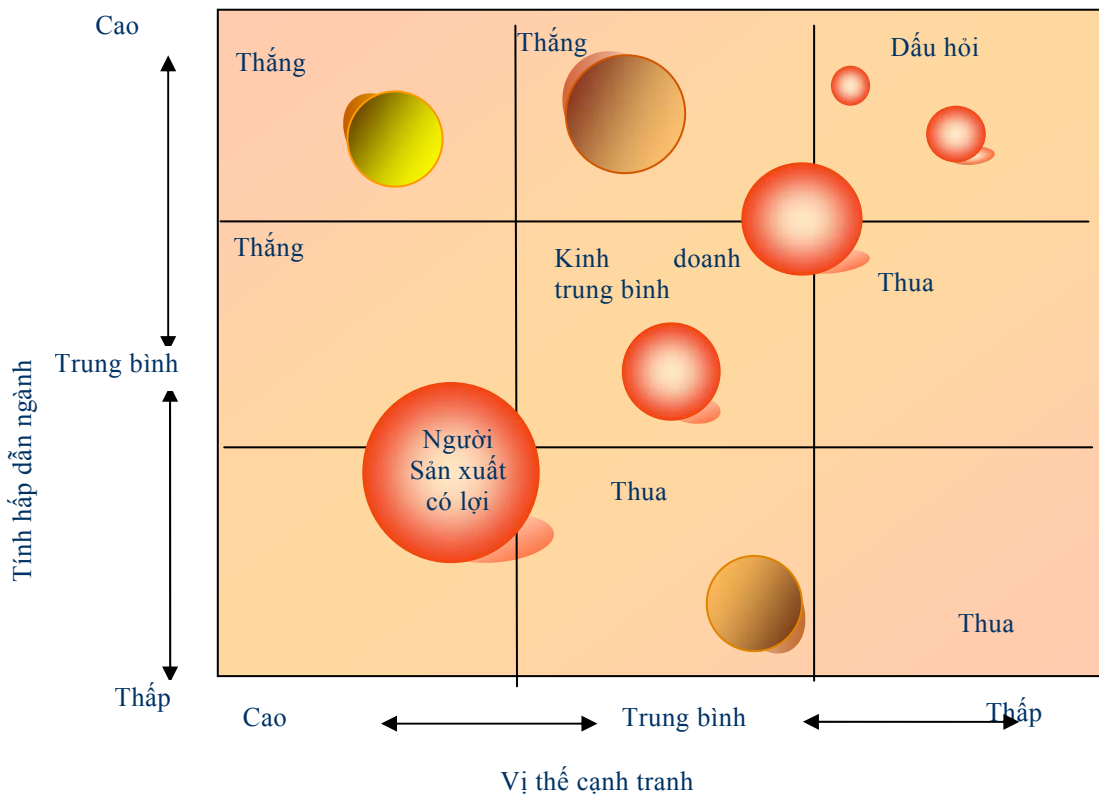
Rõ ràng, nhiều công ty và các doanh nghiệp tư vấn quản trị đã nhận thức được các hạn chế của BCG và tìm các cách tiếp cận khác nhằm sửa chữa các hạn chế nêu trên. Ví dụ, Ciba-Geigy, công ty đã sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục có thể đưa ra cách tiếp cận trong đó nhận thức được một phạm vi rất rộng các nhân tố cạnh tranh cần thiết khi đánh giá vị thế của một SBU. Tương tự, các tư vấn quản trị *McKinsey and Company* đã phát triển một ma trận danh mục để sử dụng với phạm vi rộng rãi hơn các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn của ngành mà trong đó SBU cạnh tranh.

Các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn ngành bao gồm: tăng trưởng, tính chất chu kỳ, cường độ cạnh tranh, và tính năng động công nghệ. Đánh giá vị thế cạnh tranh dựa trên các nhân tố thị phần và vị thế tương đối trên góc độ chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, khả năng cạnh tranh giá, phân phối và cải tiến.

Mặc dù không có điều gì đáng ngờ trong cách áp dụng tích hợp với Ciba, và Mc Kinsey thể hiện một sự cải thiện đáng kể so với mô hình BCG nguyên gốc, nói chung tất cả các kỹ thuật hoạch định danh mục vẫn có những hạn chế đáng kể. Quan trọng nhất, là nó không chú ý đến các nguồn tạo giá trị từ đa dạng hoá. Các kỹ thuật này coi đơn vị kinh doanh chiến lược như là những đơn vị độc lập, trong khi trên thực tế nó lại có thể được liên kết với nhau bởi nhu cầu chuyên giao các kỹ năng và năng lực hay thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

Hơn nữa, cách tiếp cận hoạch định danh mục có khuynh hướng tầm thường hoá quá trình quản trị một công ty lớn đa dạng hoá. Sai lầm rất quan trọng của cách tiếp cận này là hàm ý sự thành công chỉ đơn giản là đặt các đơn vị kinh doanh của danh mục lại với nhau, trong khi trên thực tế thì thành công chiến lược lại là việc quản trị một danh mục đa dạng hoá để tạo giá trị, quản trị có thúc đẩy được các năng lực gây khác biệt qua các đơn vị kinh doanh hay không, có chia sẻ được các nguồn lực để thực hiện được tính kinh tế của phạm vi hay không, và có đạt được sự thống trị vượt trội hay không. Do sự làm chệch hướng chú ý của các nhà quản trị khỏi các nhiệm vụ sống còn và làm hợp thức hoá việc đầu tư kém hiệu quả vào các lĩnh vực kinh doanh then chốt vốn đang được xem như các ô bò sữa, các kỹ thuật quản trị danh mục có thể gây tác hại cho công ty sử dụng chúng.

Hình 7-2: Ma trận Mc Kinsey



### c. Các công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi

Theo Gary Hamel và C.K. Prahalad, cách tiếp cận có lợi nhất để nhận diện các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại công ty coi công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi - chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh- và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh mới. Chúng ta đã quen với khái niệm năng lực cốt lõi và sự tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty. Hamel và Prahalad cho rằng một năng lực cốt lõi là một khả năng tạo giá trị trung tâm của một tổ. Ví dụ Canon, một

công ty Nhật bản nổi tiếng bởi các máy ảnh và máy photo copy của nó, có các năng lực cốt lõi về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, vi điện tử, và chụp ảnh điện tử.

Hamel và Prahalad giữ quan điểm cho rằng việc nhận diện các năng lực cốt lõi hiện tại là bước đầu tiên để một công ty cam kết vào quá trình ra quyết định theo đuổi các cơ hội kinh doanh. Khi công ty đã nhận diện các năng lực cốt lõi của mình Hamel và Prahalad đề nghị sử dụng ma trận tương tự như Hình 7-3 để thiết lập một lịch trình tạo lập và thúc đẩy các năng lực cốt lõi tạo ra cơ hội kinh doanh mới. Ma trận này phân biệt giữa các năng lực hiện có với năng lực mới, và giữa các thị trường sản phẩm mới với hiện có. Mỗi góc phân tư trong ma trận có một tiêu đề, hàm ý chiến lược của mỗi góc này được mô tả như sau:

Hình 7- 3: Ma trận năng lực cốt lõi



### ***Điền vào chỗ trống***

Đây là góc phân tư phía dưới bên trái thể hiện danh mục các năng lực và sản phẩm hiện tại của công ty. Ví dụ mười năm trước, Canon đã có những năng lực trong ngành cơ khí chính xác, quang học tinh vi, vi điện tử và đã hoạt động trong hai hoạt động kinh doanh cơ bản - sản xuất máy ảnh và máy photo copy. Các năng lực trong cơ khí chính xác và quang học tinh vi đã được sử dụng trong sản xuất các máy ảnh cơ. Hai năng lực này cộng với một năng lực tăng thêm trong lĩnh vực vi điện tử dùng vào sản xuất các máy phôtô copy giấy. Giai đoạn điền vào chỗ trống cho thấy cơ hội cải thiện vị thế của công ty trong thị trường hiện tại bằng cách thúc đẩy các năng lực cốt lõi hiện tại. Ví dụ Canon có thể cải thiện vị thế đơn vị kinh doanh máy ảnh của nó nhờ thúc đẩy các kỹ năng vi điện tử từ đơn vị kinh doanh máy phôtô copy để hỗ trợ máy ảnh với các đặc tính điện tử như khả năng tự động điều chỉnh tiêu cự.

### ***Hàng đầu cộng 10***



Góc phần tư phía trên bên trái chỉ như là hàng đầu cộng 10. Thuật ngữ này gợi ý về một câu hỏi quan trọng: Công ty phải tạo lập các năng lực mới nào để bảo đảm giữ nguyên vị trí người cung cấp hàng đầu trong 10 năm tới? Ví dụ, Canon quyết định duy trì đỉnh cao cạnh tranh đơn vị kinh doanh máy photo copy của nó, nó sẽ phải tạo lập một năng lực mới về sao chụp điện tử (khả năng chụp và lưu giữ hình ảnh dạng điện tử, chứ không phải duy trì quá trình chụp ảnh trên cơ sở hoá học truyền thống). Sau đó, năng lực mới này giúp Canon mở rộng sản phẩm của mình bao gồm cả máy ảnh laser, máy photo copy màu, và máy ảnh điện tử.

### ***Không gian trắng***

Góc phần tư phía dưới bên phải gọi là không gian trắng. Vấn đề đặt ra ở đây là làm cách nào để điền vào các không gian trắng bằng việc bố trí lại hay kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại. Ví dụ trong trường hợp của Canon, công ty có thể kết hợp các năng lực cốt lõi đã được thiết lập của mình trong về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, và năng lực mới được mua lại gần đây về sao chụp điện tử để thâm nhập vào thị trường máy fax và máy in phun.

### ***Các cơ hội to lớn***

Các cơ hội được thể hiện trong góc phần tư phía trên bên phải không chòng lên vị thế thị trường hiện tại của công ty, hay khả năng hiện tại của nó. Tuy nhiên, công ty có thể chọn để theo đuổi các cơ hội như vậy nếu nó thấy đặc biệt hấp dẫn, có ý nghĩa, hay có liên quan tới các cơ hội kinh doanh hiện tại của công ty. Ví dụ, trở lại năm 1979 Monsanto ban đầu chỉ là một nhà chế biến hoá chất ví như phân hoá học. Tuy nhiên công ty đã thấy các cơ hội to lớn trong việc phát sinh lĩnh vực công nghệ sinh học. Đặc biệt, các nhà khoa học nghiên cứu có kinh nghiệm của Monsanto cảm thấy rằng có khả năng tạo ra các giống biến đổi gen mà sẽ tạo ra các thuốc trừ sâu “hữu cơ” của chính nó. Năm đó, công ty bắt đầu với khối lượng lớn lên đến vài trăm triệu USD, để tạo ra năng lực tầm cỡ thế giới về sinh học. Đầu tư này được tài trợ bằng ngân quỹ lấy từ hoạt động cốt lõi hoá chất của họ. Việc đầu tư đầu tiên dành cho trái cây giữa những năm 1990, khi Monsanto đưa ra hàng loạt giống cây biến đổi gen, bao gồm cả Bollgard, một giống bông mà chống được nhiều loại sâu bệnh

Rõ ràng cách tiếp cận mà Hamel và Prahalad đề nghị tạo ra một khuôn khổ thích hợp hơn các công cụ truyền thống trong việc xem xét danh mục công ty như các ma trận hoạch định danh mục ở phần trước. Khuôn khổ này giúp nhận diện các cơ hội kinh doanh và có gợi ý rõ ràng về việc phân bổ nguồn lực (như trong trường hợp của Monsanto). Không chỉ có thế, khuôn khổ của Hamel và Prahalad đưa ra có ưu điểm lớn nhất là tập trung dứt khoát vào cách thức tạo giá trị nhờ tạo lập các năng lực mới hay kết hợp các năng lực hiện tại để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới (Như Canon đã làm với máy fax và máy in phun). Dường như khuôn khổ này cung cấp một lối tư duy rất năng động, sáng tạo, và một tầm nhìn rộng rãi về tương lai. Nó không tĩnh tại phần nào đó thể hiện tính ì, và cơ học về các đơn vị kinh doanh. Trong khi các công cụ danh mục truyền thống xem các đơn vị kinh doanh như những đơn vị độc lập, khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề nghị lại nhận thức rõ ràng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo lập và thúc đẩy các năng lực. Với ý nghĩa này, khuôn khổ của họ có tính “chiến lược” hơn so với các khuôn khổ mà BCG hay các tác giả khác đề nghị.

## **7.2. Chiến lược thâm nhập**

Sau khi đã soát xét các đơn vị kinh doanh khác nhau trong danh mục của công ty, quản trị công ty có thể quyết định thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới hay không. Có ba con đường để công ty có thể thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới: đầu tư nội bộ, mua lại và liên doanh. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu các lợi ích và rủi ro liên quan đến mỗi cách thức và xem xét cách làm giảm thiểu rủi ro này. Và chúng ta cũng sẽ bàn đến các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn từng cách thức trong những tình thế nhất định.

### **7.2.1. Đầu tư mới từ bên trong**

#### ***a. Những hấp dẫn của đầu tư mới bên trong***

Đầu tư mới từ bên trong thường được sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu một loạt các năng lực đáng giá (Các nguồn lực và khả năng) trong các đơn vị kinh doanh hiện có mà có thể thúc đẩy hay tái kết hợp để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới. Gần như một qui tắc, các công ty dựa trên cơ sở công nghệ cao thường nhờ vào công nghệ của họ để tạo ra các cơ hội thị trường liên quan đến các lĩnh vực mà có thể sử dụng đầu tư mới nội bộ như một chiến lược thâm nhập. Ví dụ, Dupont đã tạo ra toàn bộ thị trường mới với các sản phẩm như giấy bóng kính, nylon, freon, Teflon đều là các cải tiến từ bên trong. Ví dụ khác là công ty 3M có một sở trường gần như huyền thoại trong việc định dạng thị trường mới từ các ý tưởng nội bộ. Hewlett Packard dịch chuyển đến các máy tính và các thiết bị ngoại vi bằng việc tạo ra các đầu tư mới từ bên trong. Intel cũng cho một ví dụ về một công ty thúc đẩy các năng lực cốt lõi của nó để thâm nhập vào thị trường mới. Intel bắt đầu như một nhà chế tạo bộ nhớ (DRAMS), nhưng sau đó nó dựa vào năng lực cốt lõi của mình trong thiết kế và chế tạo chất bán dẫn thâm nhập vào kinh doanh bộ vi xử lý, và sau đó là bộ nhớ cực nhanh. Điều đáng quan tâm là Intel đã rút khỏi kinh doanh DRAM cuối những năm 1980, nhưng nó duy trì vị trí người sản xuất bộ vi xử lý và bộ nhớ cực nhanh đứng đầu thế giới.

Thậm chí khi nó thiếu các năng lực cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh mới, công ty vẫn có thể theo đuổi chiến lược đầu tư từ bên trong, nếu nó đang thâm nhập vào ngành mới phát sinh hay giai đoạn đầu phát triển, không có những người cạnh tranh đi trước với đầy đủ năng lực cần thiết để cạnh tranh trong ngành. Trong trường hợp như vậy, lựa chọn mua lại một doanh nghiệp đã thành lập có các năng lực bị loại trừ và công ty không có lựa chọn nào khác là phải thâm nhập bằng tui đầu tư. Đó chính là vị thế của Monsanto tự tìm ra khi nó dự tính thâm nhập vào lĩnh vực công nghệ sinh học để sản xuất thuốc diệt cỏ và giống cây trồng chống sâu bệnh năm 1979. Lúc đó lĩnh vực công nghệ sinh học còn non trẻ, và không có các công ty đương thời chú tâm vào áp dụng công nghệ sinh học vào nông sản. Một cách thích hợp, Monsanto đã thiết lập dự án mới từ nội bộ để thâm nhập lĩnh vực này, mặc dù lúc đó nó còn thiếu các năng lực cần thiết. Do đó, chiến lược đầu tư toàn bộ của Monsanto được phát triển theo một quan niệm là cần phải tạo lập các năng lực trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, chỉ có như thế họ sẽ là người cạnh tranh mạnh hàng đầu trong lĩnh vực mới phát sinh này.

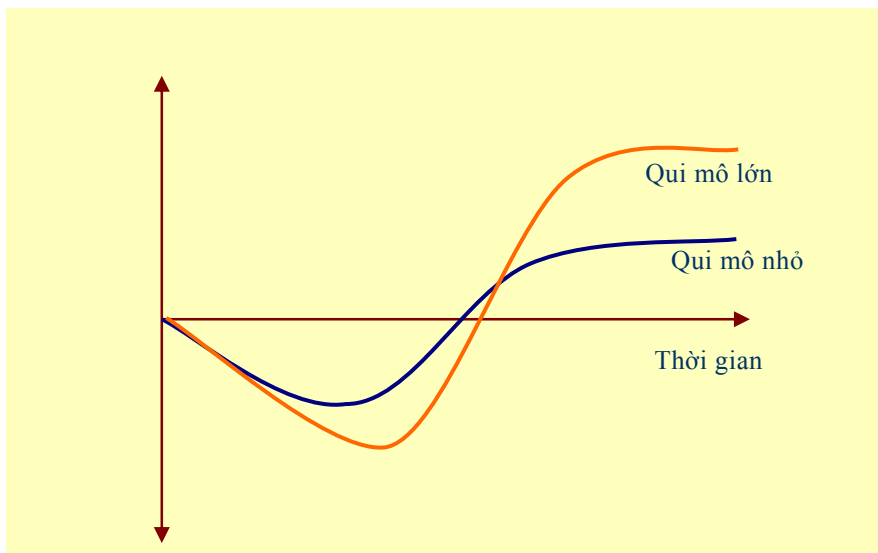
### ***b. Cạm bẫy của tự đầu tư từ bên trong***

Mặc dù chiến lược đầu tư từ bên trong được nhiều người ưa dùng, nhưng theo thống kê tỷ lệ thất bại của nó rất cao. Dẫn chứng về tỷ lệ thất bại của các sản phẩm mới chỉ ra mức độ của vấn đề, bởi vì hầu hết các đầu tư liên quan đến việc cung cấp sản phẩm mới. Theo dẫn chứng, khoảng 33-60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế một cách đầy đủ. Ba lý do thường dùng để giải thích tỷ lệ thất bại của các đầu tư bên trong cao là: (1) thâm nhập thị trường qui mô quá nhỏ; (2) thương mại hoá sản phẩm mới đầu tư kém; (3) quản trị quá trình đầu tư kém.

#### ***Quy mô thâm nhập***

Các nghiên cứu chỉ ra rằng *điều kiện tiên quyết cho sự thành công của đầu tư mới là thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới với qui mô trên trung bình*. Mặc dù trong ngắn hạn, thâm nhập qui mô lớn có nghĩa là chi phí phát triển và lỗ là đáng kể, trong dài hạn (có thể là 5-12 năm tùy theo ngành) nó sẽ đem lại thu nhập lớn hơn so với thâm nhập qui mô nhỏ. Nguyên nhân là khi người thâm nhập với qui mô lớn họ có thể thực hiện nhanh tính kinh tế của qui mô, tạo lập sự trung thành nhãn hiệu, và tham gia được vào kênh phân phối, tất cả những điều đó làm tăng khả năng thành công của đầu tư mới. Ngược lại, với người thâm nhập qui mô nhỏ sẽ cảm thấy bị thiệt thòi vì chi phí cao do không có được tính kinh tế về qui mô, thiếu sự hiện diện thị trường hạn chế khả năng tạo dựng sự trung thành nhãn hiệu và tham gia vào kênh phân phối. Các hiệu ứng này có lẽ đặc biệt quan trọng khi một công ty đang thâm nhập vào một ngành hiện hữu, trong đó các công ty đương thời đã đạt được tính kinh tế về qui mô, sự trung thành nhãn hiệu, tác động tới kênh phân phối và người thâm nhập mới phải vượt lên tất cả để thành công.

Hình 7-4



Hình 7-4 diễn tả mối quan hệ giữa qui mô thâm nhập, khả năng sinh lợi và ngân quỹ theo thời gian cho các đầu tư qui mô nhỏ và qui mô lớn. Hình vẽ chỉ ra rằng thâm nhập qui mô nhỏ thành công sẽ có các khoản lỗ ban đầu nhỏ hơn, nhưng trong dài hạn thâm nhập qui mô thâm nhập lớn sản sinh

thu nhập cao hơn. Tuy nhiên, có lẽ bởi vì chi phí thâm nhập qui mô lớn và các khoản lỗ tiềm tàng nếu dự án thất bại nên nhiều công ty thích chọn chiến lược thâm nhập với qui mô nhỏ. Hành động theo sở thích này có thể là một sai lầm vì công ty dễ thất bại trong việc tạo lập thị phần cần thiết để thành công về lâu dài.

### ***Thương mại hoá***

Nhiều dự án đầu tư bên trong là các hoạt động công nghệ cao. Để thương mại hoá thành công, cần lưu ý rằng các cải tiến dựa trên cơ sở khoa học phải được phát triển tương ứng với nhu cầu thị trường. Nhiều sự án đầu tư mới từ bên trong thất bại khi công ty bỏ qua các nhu cầu cơ bản của thị trường. Công ty có thể loá mắt bởi khả năng của công nghệ và thất bại trong việc phân tích các cơ hội thị trường. Một trong những dự án đầu tư bên trong thất bại thảm khốc nhất trong những năm gần đây, là hệ thống vệ tinh Iridium của Motorola. Vệ tinh Iridium thất bại bởi vì mặc dù công nghệ rất ấn tượng nhưng nhu cầu thị trường lại không hiện thực và có thể không bao giờ đứng đầu.

Máy tính để bàn được NeXT ví dụ khác về đầu tư mới thất bại. NeXT thất bại trong việc giành thị phần bởi công ty tích hợp một loạt công nghệ đắt tiền mà đơn giản là người tiêu dùng không cần đến – như ổ đĩa quang và âm thanh Hi-Fi. Đặc biệt là ổ đĩa quang gây ra bất tiện cho khách hàng bởi rất khó để chuyển công việc từ một PC với đĩa mềm tới một máy NeXT với ổ đĩa quang. Nói cách khác NeXT thất bại vì người tạo ra nó bị loá mắt vì công nghệ vượt trước mà quên đi nhu cầu của khách hàng.

### ***Thực thi kém***

*Khó khăn về tổ chức* thường nảy sinh đối với việc quản trị quá trình đầu tư mới nảy sinh các. Cách tiếp cận ngắn hạn trong việc giải quyết nhiều dự án đầu tư mới từ bên trong khác nhau có thể là một lỗi lớn, vì nó đặt công ty trước yêu cầu to lớn về ngân quỹ và có thể làm cho các dự án đầu tư tốt nhất bị thiếu vốn để thành công.

*Không tạo ra một bối cảnh chiến lược* là một lỗi phổ biến khác, khi các nhà quản trị để các dự án mới phát triển. Nếu cứ giản đơn để một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu làm những công việc theo ý thích của họ có thể tạo ra các kết quả lãng mạn, mà các kết quả này đôi khi ít có giá trị về thương mại và chiến lược. Cần phải rõ ràng về mục tiêu chiến lược của các dự án và hiểu rõ cách thức mà dự án tạo lợi thế cạnh tranh.

*Thiếu khả năng dự kiến thời gian và chi phí của các công việc cần thiết* cho dự án cũng là một lỗi. Nhiều công ty có những kỳ vọng thiếu thực tế về khuôn khổ thời gian cần thiết. Có một số công ty vận hành với triết lý sẽ chấm dứt dự án nếu đến cuối năm thứ ba nó không tạo ra thu nhập – rõ ràng đó là một cách nhìn thiếu thực tế, có thể có dự án cần 5 đến 12 năm trước khi nó sản sinh ra lợi nhuận đáng kể.

### ***c. Các chỉ dẫn cho việc đầu tư mới bên trong thành công***

Để tránh các cạm bẫy như vừa nói đến, công ty nên áp dụng một cách tiếp cận cấu trúc để quản trị việc đầu tư mới từ bên trong. Việc đầu tư mới nói chung bắt đầu với R&D. Để sử dụng có hiệu quả khả năng R&D của mình, trước hết công ty phải chỉ ra các mục tiêu chiến lược và sau đó truyền đạt nó tới các nhà khoa học và các kỹ sư của công ty. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ có ý nghĩa khi nó thực hiện trong lĩnh vực liên quan đến các mục tiêu chiến lược.

Để tăng khả năng sinh lợi của sự thành công về mặt thương mại, công ty nên tăng cường các mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và Marketing, vì đây là cách tốt nhất để bảo đảm rằng các dự án nghiên cứu hướng tới nhu cầu thị trường. Công ty cũng nên tăng cường mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và chế tạo để bảo đảm rằng công ty có khả năng chế tạo được các sản phẩm đề nghị

Nhiều công ty tích hợp thành công các chức năng khác nhau nhờ thiết lập các nhóm dự án. Các nhóm như vậy bao gồm đại diện của các lĩnh vực chức năng khác nhau; nhiệm vụ của họ là giám sát quá trình phát triển các sản phẩm mới. Ví dụ những thành công của Compaq đưa ra sản phẩm mới trong ngành máy tính cá nhân liên quan tới việc sử dụng các nhóm dự án để giám sát sự phát triển của các sản phẩm mới từ khi bắt đầu đến khi đưa ra thị trường.

Lợi thế của các nhóm như vậy là ở chỗ nó có thể giảm đáng kể thời gian phát triển một sản phẩm mới. Với cách làm này, trong khi những người trong bộ phận R&D thiết kế, các cán bộ của bộ phận chế tạo có thể thiết đặt sản xuất, còn các cán bộ marketing có thể đang lập kế hoạch của họ. Do sự tích hợp như vậy, Compaq chỉ cần 6 tháng để làm chiếc máy tính xách tay đầu tiên từ một ý tưởng trên bản vẽ cho đến sản phẩm có thể thương mại.

Để sử dụng các nguồn lực hiệu quả nhất, công ty phải đặt ra một quá trình lựa chọn sao cho chỉ chọn các dự án thể hiện khả năng sinh lợi cao nhất trong thành công thương mại hoá. Tìm ra những dự án thắng lợi trong tương lai là một hoạt động hết sức tinh tế, bởi theo định nghĩa các dự án luôn có một tương lai không chắc chắn. Sự không chắc chắn ẩn chứa bên trong các dự án mới, lớn đến mức nó cần đến 4-5 năm thực hiện dự án để công ty mới có thể ước lượng một cách hợp lý khả năng sinh lợi tương lai của dự án. Tuy nhiên, cần phải có một quá trình lựa chọn thích hợp nếu công ty muốn tránh phải dàn trải quá mỏng nguồn lực của nó cho nhiều dự án.

Khi một dự án được chọn, người quản trị cần kiểm soát chặt chẽ quá trình tiến triển của dự án. Thực tế cho thấy tiêu chuẩn quan trọng nhất để đánh giá một dự án trong 4-5 năm đầu tiên là tăng trưởng thị phần hơn là ngân quỹ hay khả năng sinh lợi. Trong dài hạn các dự án thành công nhất là các dự án làm tăng thị phần của nó. Mỗi công ty nên xác định rõ ràng mục tiêu thị phần cho một dự án mới từ bên trong và quyết định duy trì hay loại bỏ nó trong những năm đầu trên cơ sở khả năng đạt được mục tiêu thị phần của nó. Chỉ trong phạm vi trung hạn khả năng sinh lợi và ngân quỹ mới giữ vị trí quan trọng hơn.

Cuối cùng, sự liên kết giữa thâm nhập quy mô lớn với khả năng sinh lợi lớn hơn cho thấy công ty có thể tăng khả năng sinh lợi của dự án đầu tư bên trong thành công nhờ khả năng suy nghĩ về cái lớn lao. Suy nghĩ về cái lớn lao nghĩa là xây dựng các nhà xưởng chế tạo quy mô hiệu quả tiến trước nhu cầu, đầu tư lớn cho hoạt động marketing để tạo dựng sự hiện diện trên thị trường và sự trung thành nhãn hiệu, và sự cam kết của quản trị công ty chấp nhận các khoản lỗ ban đầu miễn là thị phần tăng trưởng.

### **7.2.2. Mua lại - một chiến lược thâm nhập**

#### ***a. Khái niệm mua lại***

Để hiểu rõ khái niệm về mua lại chúng ta xem xét khái niệm này trong sự so sánh với các khái niệm thường được nhắc tới là: liên doanh liên kết, mua lại, và chiếm quyền kiểm soát.

*Có thể hiểu liên doanh liên kết là một chiến lược mà qua đó hai công ty lớn đồng ý kết hợp các hoạt động của họ trên cơ sở tương đối bình đẳng. Tuy nhiên, có rất ít cuộc liên doanh liên kết đúng nghĩa của nó, phần nào đó bởi vì trong liên doanh liên kết luôn có một đối tác chiếm ưu thế. DaimChrysler AG được gọi là "liên doanh bình đẳng" và mặc dù DaimBenz là thành phần nổi trội trong giao dịch của những người sản xuất ô tô, nhưng các nhà quản trị của Chrysler không cho phép thông qua ý tưởng kinh doanh nếu đó không phải là một sự liên doanh.*

*Mua lại là một chiến lược mà qua đó một công ty mua việc kiểm soát, hay 100% lợi ích từ công ty khác với ý định làm cho công ty bị mua lại trở thành một đơn vị kinh doanh phụ thuộc trong danh mục các đơn vị kinh doanh của nó. Trong trường hợp này, người quản trị của công ty bị mua phải báo cáo với người quản trị công ty mua. Nếu hầu hết các cuộc sáp nhập là quan hệ giao dịch hữu nghị, thì các cuộc mua lại là những thủ đoạn chiếm quyền kiểm soát không thân thiện.*

Chiếm quyền kiểm soát lại là một dạng đặc biệt của mua lại, trong đó doanh nghiệp mục tiêu của việc mua lại không thể thu hút được việc đầu giá mua lại. Nhiều đề nghị chiếm quyền kiểm soát không phải do mong muốn của các nhà quản trị trong công ty mục tiêu mà lại do những kẻ đối địch. Trong một số trường hợp, các đề nghị có thể đến từ những thành phần có quan hệ với thân thuộc với công ty mục tiêu.

Tóm lại, các hoạt động mua lại phổ biến hơn so với sáp nhập và chiếm quyền kiểm soát.

### ***b.Lợi ích của của mua lại***

#### ***Tăng sức mạnh thị trường***

Lý do chủ yếu của mua lại là nhằm tăng sức mạnh thị trường. Chúng ta biết rằng sức mạnh thị tồn tại khi công ty có khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ trên mức cạnh tranh hay khi chi phí thực hiện các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ thấp hơn các đối thủ. Sức mạnh thị trường sinh ra từ qui mô của doanh nghiệp hoặc từ các nguồn lực và khả năng cạnh tranh trên thị trường.<sup>1</sup>Sức mạnh thị trường cũng chịu tác động bởi thị phần của công ty. Do vậy, hầu hết các cuộc mua lại đều nhằm vào cải thiện sức mạnh thị trường thông qua việc mua lại một đối thủ, một nhà cung cấp, một nhà phân phối hay một hoạt động kinh doanh trong ngành có liên quan cao để sử dụng các năng lực cốt lõi và để giành lợi thế trong thị trường chủ yếu của công ty mua. Mục đích chính trong việc giành sức mạnh thị trường là trở thành người dẫn đạo thị trường.<sup>2</sup>Ví dụ, hai công ty dầu lửa Nga là Yukos và Sibneft gần đây hợp nhất với nhau để trở thành nhà sản xuất dầu lửa lớn thứ tư thế giới. Sự hợp nhất làm tăng năng lực thị trường đến mức nó có thể cạnh tranh ngang ngửa với các hãng Exxon Mobil, BP, Shell và các đại gia khác.<sup>3</sup>

*Tăng năng lực thị trường thông qua mua lại một công ty trong cùng ngành được gọi là mua lại hàng ngang thường dùng để khai thác sự cộng hưởng trên cơ sở thu nhập hay chi phí.<sup>4</sup>Các nghiên*

---

<sup>1</sup> 24. P. Wright, M. Kroll, & D. Elenkov, 2002, "Acquisition returns, increase in firm size and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring", *Academy of Management Journal*, 45: 599–608.

<sup>2</sup> G. Anders, 2002, "Lessons from WaMu's M&A playbook", *Fast Company*, January, 100–107.

<sup>3</sup> P. Starobin, 2003, A Russian oilman's global ambitions, *BusinessWeek Online*, <http://www.businessweek.com>, 21/5/2003

<sup>4</sup> L. Capron & N. Pistre, 2002, "When do acquirers earn abnormal returns?", *Strategic Management Journal*, 23: 781–794.

cứu cho thấy rằng việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính tương tự có hiệu suất cao hơn so với việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính không tương tự với hoạt động của công ty. Các đặc tính tương tự quan trọng có thể gồm chiến lược, phong cách quản trị, cách thức phân bổ nguồn lực. Sự tương tự sẽ tạo ra khả năng tích hợp hai công ty một cách trơn tru hơn. *Mua lại hàng ngang hiệu quả nhất khi công ty mua tích hợp được tài sản của công ty bị mua vào tài sản của mình, nhưng chỉ sau khi đánh giá và loại bỏ các năng lực và tài sản dư thừa không hề đem lại các năng lực cốt lõi cho công ty mới được kết hợp.*<sup>1</sup>

*Mua lại hàng dọc chỉ việc công ty mua một nhà cung cấp hay một nhà phân phối về một hay nhiều loại hàng hoá dịch vụ của nó.*<sup>2</sup> Doanh nghiệp đã trở thành hội nhập dọc khi thực hiện cách mua lại này, nhờ thế nó có thể kiểm soát các bộ phận của chuỗi giá trị.

*Việc mua lại một doanh nghiệp có liên quan cao với ngành mà công ty đang cạnh tranh được gọi là mua lại liên quan.* Mua lại có liên quan thành công nếu thu hái được những kết quả cộng hưởng giữa các hoạt động. Tuy nhiên, việc đạt được kết quả cộng hưởng rất khó thực hiện, vì thế, mua lại liên quan khó đạt được mục tiêu tạo giá trị.<sup>3</sup>

Cần phải lưu ý rằng việc mua lại các doanh nghiệp được tiến hành dưới những điều kiện luật pháp, thể chế nhất định nơi diễn ra hoạt động này. Vì thế, các công ty muốn thành công trong các cố gắng tìm cách tăng trưởng và tăng năng lực thị trường thông qua mua lại phải hiểu rõ về yếu tố chính trị luật pháp trong môi trường chung.

### ***Vượt qua các rào cản nhập cuộc***

Các rào cản nhập cuộc là các nhân tố liên quan đến thị trường hay các doanh nghiệp hiện đang hoạt động trong ngành tăng chi phí và khó khăn đối với những người mới thâm nhập.

Như các bạn đã biết, các rào cản nhập cuộc sinh ra từ các nhân tố liên quan đến sự khác biệt của sản phẩm (sự trung thành nhãn hiệu), các lợi thế chi phí một cách tuyệt đối, và tính kinh tế của qui mô. Khi các rào cản đó là đáng kể công ty khó có thể tìm được con đường để thâm nhập thông qua đầu tư mới từ bên trong. Lúc đó, để thâm nhập, công ty có thể phải tạo ra các nhà xưởng ở mức qui mô kinh tế, thực hiện quảng cáo với qui mô lớn để phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu đã được thiết lập và nhanh chóng tạo lập hệ thống phân phối - tất cả điều đó rất khó đạt được và dường như sẽ yêu cầu những chi tiêu đáng kể. Ngược lại, việc mua lại một doanh nghiệp đã thiết lập có thể phá vỡ hầu hết các rào cản. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường, để hưởng lợi về tính kinh tế qui mô và trung thành nhãn hiệu. Vì vậy, rào cản nhập cuộc càng cao việc mua lại càng trở thành một cách thức thâm nhập hấp dẫn cho công ty. Mặc dù mua lại rất tốn kém nhưng nó lại cung cấp khả năng lập tức thâm nhập thị trường trực tiếp. Đối với các công ty đang cố gắng thâm nhập vào thị trường quốc tế, họ thường phải đối mặt với một rào cản rất cao. Tuy nhiên, với họ mua lại là hình thức thường được sử dụng nhất để vượt qua rào cản này.<sup>4</sup> Đặc biệt với các công ty đa quốc

---

<sup>1</sup> L. Capron, W. Mitchell, & A. Swaminathan, 2001, "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.

<sup>2</sup> J. Markoff, 2003, "Deal reunites early makers of handhelds", *New York Times*, <http://www.nytimes.com>, 5/7/2003.

<sup>3</sup> A. Barrett, 2003, "In the credibility penalty box": Can Honeywell CEO Cote restore investors' confidence? *Business Week*, 28/4/2003, 80-81.

<sup>4</sup> S. J. Chang & P. M. Rosenzweig, 2001, "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22: 747-776.

gia cỡ lớn, người ta còn thấy mua lại như là một chỉ định quan trọng để thâm nhập và sau đó cạnh tranh thành công trên thị trường quốc tế.

Mua lại giữa các công ty có trụ sở trong nhiều nước khác nhau được gọi là mua lại xuyên quốc gia. Các hoạt động mua lại này thường là cách để các công ty vượt qua rào cản nhập cuộc. So với các liên minh xuyên quốc gia, mua lại xuyên quốc gia giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các hoạt động quốc tế.<sup>1</sup> Trong nền kinh tế toàn cầu, các công ty khắp thế giới đang ngày càng sử dụng nhiều lựa chọn chiến lược này để thâm nhập thị trường quốc tế. Do những nỗi lòng về thể chế, các hoạt động mua lại xuyên quốc gia trong phạm vi cộng đồng châu Âu cũng liên tục tăng lên. Giải thích cho điều này, nhiều nhà phân tích tin rằng các công ty lớn ở châu Âu đã hạn chế tăng trưởng trong thị trường nội địa của họ và tìm cách tăng trưởng qua các thị trường nước ngoài. Các nghiên cứu cũng cho thấy các công ty Mỹ và Châu Âu đang tham gia vào các cuộc mua lại xuyên quốc gia ở các quốc gia Châu Á, nơi mà cuộc khủng hoảng tiền tệ 1997 đã làm giảm giá trị nhiều công ty. Các cuộc mua lại như vậy đã giúp phục hồi và tái cấu trúc nhiều công ty lớn ở Châu Á. Qua đó, mua lại xuyên quốc gia cũng góp phần phục hồi kinh tế Châu Á nhanh chóng hơn.<sup>2</sup>

### ***Tạo những điều kiện thuận lợi phát triển kinh doanh mới***

Các công ty thường sử dụng mua lại để thâm nhập một lĩnh vực kinh doanh mới đối với họ trong khi họ thiếu các năng lực quan trọng (các nguồn lực và các khả năng) cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực đó, nhưng khi mà họ có thể mua một công ty đương thời có các năng lực như vậy với giá cả hợp lý. Các công ty cũng thích mua lại như một cách thức thâm nhập khi họ cảm thấy cần phải dịch chuyển nhanh. Chúng ta biết rằng tạo lập một hoạt động kinh doanh mới thông qua đầu tư mới nội bộ có thể là một quá trình tương đối chậm chạp. Trong khi đó, việc mua lại là cách thức nhanh hơn nhiều để tạo ra một sự hiện diện trên thị trường và sinh lợi. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường với vị thế ngân quỹ mạnh chỉ qua một đêm, hơn là phải mất nhiều năm để tạo lập vị thế dẫn đầu thị trường thông qua phát triển từ bên trong. Vì vậy, khi tốc độ là quan trọng, mua lại là một cách thâm nhập được ưu tiên.

Mua lại cũng thường được cho là khá ít rủi ro so với đầu tư mới, chủ yếu do nó có ít sự không chắc chắn hơn. Đối với đầu tư mới từ bên trong, sự không chắc chắn chủ yếu liên quan đến việc dự kiến khả năng sinh lợi trong tương lai. Ngược lại khi các công ty mua lại, nó mua lại khả năng sinh lợi đã biết, thu nhập đã biết, và thị phần đã biết, như vậy sẽ giảm đi sự thiếu chắc chắn. Hoạt động mua lại cho phép công ty mua các đơn vị kinh doanh đã được thiết lập với một thành tích quá khứ, vì thế nhiều công ty thích dùng cách thâm nhập này.

### ***Tăng cường đa dạng hoá***

Mua lại thường được các công ty sử dụng để đa dạng hoá. Dựa trên kinh nghiệm và sự hiểu biết của bản thân các công ty thấy rất dễ dàng phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới trên thị trường

---

<sup>1</sup> J. A. Doukas & L. H. P. Lang, 2003, "Foreign direct investment, diversification and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 34: 153-172;

<sup>2</sup> A. M. Agami, 2002, "The role that foreign acquisitions of Asian companies played in the recovery of the Asian financial crisis", *Multinational Business Review*, 10(1): 11-20.



hiện tại của mình. Nhưng họ cũng cảm thấy rất khó khăn khi phải phát triển các sản phẩm khác với tuyến sản phẩm hiện tại cho những thị trường mà họ chưa hề có kinh nghiệm.

Mua lại là cách thức nhanh nhất, và nói chung là dễ nhất để công ty thay đổi danh mục các đơn vị kinh doanh của mình. Mua lại có thể áp dụng trong cả các chiến lược đa dạng hoá liên quan lẫn không liên quan.<sup>1</sup> Ví dụ United Technologies đã sử dụng các cuộc mua lại để tạo dựng một Công lộ mô ra với mức độ đa dạng hoá không liên quan rất cao.<sup>2</sup> Nó tạo dựng một danh mục các đơn vị kinh doanh không có chu kỳ và ổn định bao gồm công ty sản xuất thang máy Otis, máy điều hoà Carrier từ giữa những năm 70 để giảm sự bất ổn trong ngành hàng không vũ trụ. Các đơn vị kinh doanh chính của công ty này vốn bao gồm động cơ phản lực (Pratt & Whitney), máy bay trực thăng (Sikorsky), các bộ phận cho hàng không vũ trụ (Hamilton Sundstrand). Tuy nhiên, việc nhận thức cơ hội an toàn đã trở nên quan tâm hàng đầu cả đối với chính phủ và công ty, United Technologies đã đồng ý mua Chubb PLC một công ty chứng khoán điện tử Anh với 1 tỷ USD. Đây là ý tưởng lớn nhất mà United Technologies cố thực hiện

Tuy nhiên mua lại hàng ngang (mua lại các đối thủ cạnh tranh) và mua lại liên quan có ảnh hưởng nhiều hơn đến tính cạnh tranh chiến lược của công ty hơn là việc mua lại một công ty hoạt động trong những thị trường quá khác biệt so với thị hoạt động hiện tại của công ty.

### ***Tái xác định phạm vi cạnh tranh của công ty***

Chúng ta biết rằng cường độ ganh đua cạnh tranh là một đặc tính ngành tác động lên khả năng sinh lợi của công ty. Để giảm các tác động tiêu cực của sự ganh đua lên hiệu suất tài chính của doanh nghiệp, các doanh nghiệp có thể sử dụng mua lại để giảm sự phụ thuộc vào một hay nhiều sản phẩm, thị trường. Việc giảm sự phụ thuộc vào các thị trường cụ thể làm thay đổi phạm vi cạnh tranh của công ty. Ví dụ GE đã giảm sự phụ thuộc vào thị trường điện tử nhiều năm trước đây nhờ việc các cuộc mua lại trong lĩnh vực tài chính. Ngày nay, GE được xem là một công ty dịch vụ bởi phần lớn thu nhập của nó từ dịch vụ chứ không phải là các sản phẩm công nghiệp.<sup>3</sup>

### ***Học tập và phát triển các khả năng mới***

Nhiều cuộc mua lại được thực hiện nhằm mục đích giành được các khả năng mà công ty không có. Ví dụ, mua lại với mục đích chiếm lấy khả năng công nghệ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các doanh nghiệp mở rộng kiến thức của mình và giảm tính ì thông qua mua lại. Do đó, việc mua lại các doanh nghiệp với kỹ năng và khả năng khác với các kỹ năng và khả năng của doanh nghiệp giúp họ học hỏi thêm các kiến thức và duy trì sự linh hoạt của mình.<sup>4</sup> Tất nhiên, các doanh nghiệp có khả năng tốt hơn để học được các khả năng này nếu chúng có gì đó tương tự với khả năng hiện tại của

---

<sup>1</sup> C. Park, 2003, "Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers", *Strategic Management Journal*, 24: 471–480;

<sup>2</sup> P. L. Moore, 2001, "The most aggressive CEO", *Business Week*, May 28, 67–77.

<sup>3</sup> J. Anand & A. Delios, 2002, "Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions", *Strategic Management Journal*, 23(2):119–134;

<sup>4</sup> M. L. A. Hayward, 2002, "When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990–1995", *Strategic Management Journal*, 23: 21–39.

công ty. Như vậy, các doanh nghiệp nên tìm mua các công ty với những khác biệt nhưng có liên quan ít nhiều và các khả năng bổ sung để tạo dựng nền tảng hiểu biết của mình.<sup>1</sup>

Một trong những mục tiêu chủ yếu của hệ thống Cisco Systems trong các cuộc mua lại gần đây là nó muốn tiếp cận với các khả năng cần thiết để cạnh tranh trong ngành thiết bị mạng đang biến đổi nhanh liên quan đến Internet. Cisco đã phát triển một quá trình phức tạp để tích hợp nhanh chóng các đơn vị bị mua lại và các khả năng của nó. Các quá trình của Cisco liên quan đến các thành công phi thường trong nửa đầu những năm 1990.

### ***c. Các khó khăn của mua lại***

Vì những lý do nêu trên, việc mua lại từ lâu đã là một cách thức phổ biến để mở rộng phạm vi của một tổ chức vào các lãnh vực kinh doanh mới. Mặc dù phổ biến như vậy, vẫn có nhiều dẫn chứng về sự thất bại của mua lại trên phương diện làm tăng giá trị cho công ty mua, và cuối cùng có thể làm sứt mòn giá trị. Các nghiên cứu cho thấy chỉ khoảng 20% các cuộc mua lại thành công, 60% không thoả mãn như mong đợi, 20% còn lại thì thất bại rõ ràng.<sup>2</sup> Trong một nghiên cứu về hiệu suất sau khi mua lại của các công ty bị mua, David Ravenscraft và Mike Schere kết luận rằng nhiều công ty đã bị mua lại và theo tính toán lợi nhuận và thị phần của nó giảm đi sau khi mua lại. Họ cũng cho thấy có một nhóm nhỏ hơn nhưng đáng chú ý gồm các công ty tốt đã phải chịu đựng một thời kỳ khó khăn để rồi cuối cùng bị các công ty mua lại bán đi. Nói cách khác, Ravenscraft và Schere cũng như các nghiên cứu của McKinsey and Company muốn cảnh báo rằng nhiều cuộc mua lại đã làm tiêu tán giá trị chứ không tạo giá trị.

Vậy, tại sao có nhiều cuộc mua lại không thể tạo giá trị? Có thể kể ra một số khó khăn cản trở mua lại thành công như sau:

#### ***Sự tích hợp sau khi mua lại.***

Sau khi mua lại, công ty mua phải tích hợp đơn vị kinh doanh vừa mua được vào cấu trúc tổ chức của mình. Việc tích hợp này có thể đòi hỏi sự tương thích hệ thống quản trị chung và hệ thống kiểm soát tài chính, kết hợp các hoạt động của công ty mua và công ty bị mua lại với nhau, hay thiết lập các liên kết để chia sẻ thông tin và nhân sự.<sup>3</sup> Trong khi cố gắng tích hợp như vậy, nhiều vấn đề không dự kiến trước có thể nảy sinh. Thông thường, các vấn đề nảy sinh từ những khác biệt về văn hoá giữa các công ty. Sau một cuộc mua lại, nhiều công ty bị mua lại có mức luân chuyển quản trị rất cao có thể vì các nhân viên trong công ty không thích cách thức làm của công ty mua lại

---

<sup>1</sup> J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, & R. D. Ireland, 2001, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, 27: 679-690.

<sup>2</sup> 4. J. A. Schmidt, 2002, "Business perspective on mergers and acquisitions", *Making Mergers Work*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 23-46

<sup>3</sup> R. A. Weber & C. F. Camerer, 2003, "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach", *Management Science*, 49: 400-415

Điều quan trọng là duy trì được nguồn vốn nhân sự trong công ty mục tiêu sau khi mua lại. Rất nhiều kiến thức của tổ chức nằm trong nguồn nhân sự.<sup>1</sup> Sự chuyển chuyên của các nhân sự chủ chốt từ công ty bị mua có thể có tác động tiêu cực đến hiệu suất của công ty khi đã sáp nhập.<sup>2</sup> Mất các cán bộ chủ chốt sẽ làm suy yếu các khả năng của công ty bị mua lại và làm giảm giá trị của nó. Nếu tích hợp tốt có thể có được hiệu ứng tích cực đối với các nhà quản trị của công ty mục tiêu và giảm nguy cơ họ rời bỏ công ty.<sup>3</sup>

### **Đánh giá không đầy đủ về công ty mục tiêu**

Đánh giá là quá trình doanh nghiệp tiến hành hoạt động mua lại xem xét hàng loạt các vấn đề như nguồn tài trợ mua lại, những khác biệt văn hoá, hậu quả thuế của các giao dịch cũng như các hành động cần thiết để pha trộn các lực lượng lao động một cách thành công. Các hoạt động đánh giá nói chung thường được thực hiện bởi các chủ ngân hàng, các chuyên gia kế toán, luật sư, các tư vấn quản trị mặc dù doanh nghiệp vẫn có các nhóm đánh giá nội bộ riêng.

Ngay cả khi các công ty tích hợp thành công, họ vẫn thường rơi vào tình trạng ước lượng quá cao tiềm năng tạo giá trị bởi sự kết hợp các đơn vị kinh doanh khác nhau. Chính vì những ước lượng quá cao lợi ích chiến lược sinh ra từ việc mua lại, nên công ty mua lại đã trả quá cao cho mục tiêu so với giá trị đích thực của nó. Richard Roll đã coi khuynh hướng này như là sự ngạo mạn của một bộ phận các nhà quản trị. Theo Roll, các nhà quản trị cấp cao thường đánh giá cao khả năng tạo giá trị của một việc mua lại, chủ yếu bởi vì ở vị trí cao trong công ty các nhà quản trị có vẻ như đã quá cường điệu khả năng của họ.<sup>4</sup>

Việc mua lại một số công ty sản xuất rượu trung bình và nhỏ mà CoCa-Cola tiến hành năm 1975 đã minh họa cho tình huống đánh giá quá cao lợi ích kinh tế của việc mua lại. Với lập luận giản đơn đồ uống chỉ là đồ uống mà thôi, CoCa muốn dùng năng lực gây khác biệt của nó trong marketing để thống trị thị trường rượu của Mỹ. Nhưng sau khi mua lại ba công ty rượu và phải chịu đựng với mức lợi nhuận biên trong suốt bảy năm sau, cuối cùng CoCa thừa nhận rằng rượu và nước giải khát là những sản phẩm rất khác nhau, với các loại yêu cầu khác nhau, hệ thống định giá khác nhau, và mạng lưới phân phối khác nhau. Năm 1983, nó đã phải bán các đơn vị kinh doanh rượu cho Joseph E. Seagram & Sons với giá 210 triệu – Giá mà Coca đã trả và một khoản lỗ đáng kể khi điều chỉnh lạm phát.

Đánh giá không tốt có thể dẫn đến hậu quả là công ty trả giá quá cao để mua công ty mục tiêu. Trên thực tế, các nghiên cứu cho thấy việc định giá thường là sự so sánh với các cuộc mua lại khác chứ ít khi đánh giá cụ thể khi nào, ở đâu, và cách thức quản trị nào để đạt hiệu quả. Do đó, sau khi mua lại, họ mới thấm thía về những phiền toái cho tổ chức chứ không phải là một hoạt động kinh doanh tốt. Đó chính là kinh nghiệm của Xerox khi nó mua lại đơn vị kinh doanh bảo hiểm Crum & Forster đầu những năm 1980. Chỉ khi việc mua bán xong xuôi, Xerox mới thấy rằng Crum &

---

<sup>1</sup> M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu, & R. Kochhar, 2001, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms", *Academy of Management Journal*, 44: 13–28.

<sup>2</sup> 83. J. A. Krug, 2003, "Why do they keep leaving?" *Harvard Business Review*, 81(2): 14–15

<sup>3</sup> 84. R. G. Baptiste, 2002, "The merger of ACE and CARE: Two Caribbean banks", *Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 466–480

Forster vốn là nhà cung cấp bảo hiểm kém hiệu quả và chi phí cao. Cuối cùng, Xerox đành phải loại bỏ đơn vị kinh doanh này chấp nhận khoản lỗ đáng kể

### ***Phí tổn mua lại.***

Việc mua lại của các công ty mà cổ phiếu của họ đang mua bán công khai rất đắt. Khi một công ty đấu giá để mua cổ phiếu của một công ty khác, giá cổ phiếu thường được đặt rất cao trong quá trình mua lại. Đặc biệt là trong trường hợp đấu giá cạnh tranh, khi mà có hai hay nhiều công ty đồng thời muốn mua để kiểm soát một công ty. Do đó, *việc mua lại thường phải trả một khoản tăng thêm so với giá thị trường hiện tại của công ty đang muốn mua.* Đầu những năm 1980, các vụ mua lại công ty đã trả cao hơn khoảng 40-50% giá thị trường hiện tại. Giữa những năm 1985-1988 các vụ mua lại quyền kiểm soát công ty đã lên tới đỉnh cao, không hiếm trường hợp có thể trả cao hơn đến 80% giá thị trường. Thực vậy, trong cuộc đấu giá phi thường để giành quyền kiểm soát công ty NJR Nabisco cuối năm 1988, cổ phiếu của NJR đấu từ 45USD/cổ phiếu lên đến 110 USD, như thế NJR đã được bán với mức giá tăng thêm lên tới trên 200%.

### ***Tỷ lệ nợ cao hay bất thường***

Để tài trợ cho các cuộc mua lại có thể công ty sẽ tăng mức độ nợ. Duy trì mức độ nợ cao như vậy có thể gây các hiệu ứng tiêu cực lên công ty. Ví dụ, tăng khả năng vỡ nợ, giảm chất lượng tín dụng. Hơn nữa, tỷ lệ nợ cao ngăn cản các đầu tư cần thiết vào những hoạt động góp phần vào thành công lâu dài của công ty như R&D, đào tạo nguồn nhân lực, và marketing.

Việc sử dụng hiệu ứng đòn bẩy cao, cho phép công ty giành lợi thế với các cơ hội bành trướng hấp dẫn. Tuy nhiên, mức đòn bẩy quá cao có thể cho những hậu quả tiêu cực, như trì hoãn và tránh đầu tư, đặc biệt là đầu tư cho R&D một loại đầu tư rất cần để duy trì ưu thế cạnh tranh chiến lược trong dài hạn.

### ***Khó có thể đạt được sự cộng hưởng***

Hiệu ứng cộng hưởng tồn tại khi giá trị tạo ra từ các đơn vị làm việc với nhau lớn hơn tổng giá trị tạo thành từ các đơn vị này nếu nó hoạt động riêng rẽ. Cộng hưởng cũng có nghĩa là giá trị của các tài sản khi chúng được đặt trong mối quan hệ với nhau sẽ lớn hơn khi chúng đặt độc lập.<sup>1</sup> Với các cổ đông, cộng hưởng sinh ra lợi ích về giá trị mà họ không thể thực hiện thông qua danh mục đa dạng hoá đầu tư cá nhân của họ. Cộng hưởng sinh ra bởi hiệu quả phát sinh từ tính kinh tế về qui mô, tính kinh tế về phạm vi và bởi sự chia sẻ các nguồn lực (như nguồn vốn nhân sự, kiến thức) giữa các đơn vị kinh doanh trong một công ty đã sáp nhập. Công ty có lợi thế cạnh tranh thông qua mua lại chấp nhận chi phí giao dịch để hưởng được tính cộng hưởng riêng. Cộng hưởng riêng là do sự kết hợp và tích hợp các tài sản của công ty mua lại và bị mua lại sinh ra các khả năng và năng lực cốt lõi mà không thể có bởi sự kết hợp hay tích hợp tài sản của công ty với công ty khác. Cộng hưởng riêng xuất hiện nếu các tài sản của công ty bổ sung theo những cách thức độc đáo. Do sự độc đáo đó, cộng hưởng riêng sẽ làm cho đối thủ rất khó nhận thức và bắt chước. Tuy vậy, cộng hưởng riêng cũng rất khó tạo ra. Công ty phải tính đến các chi phí cần thiết để các tác động cộng hưởng hợp lý trên cơ sở chi phí và thu nhập của việc mua lại thành công. Công ty phải chấp

---

<sup>1</sup> T. N. Hubbard, 1999, "Integration strategies and the scope of the company, "Mastering Strategy" "(Part Eleven), *Financial Times*, 6/12/99, 8-10.

nhận chi phí khi cố tạo ra cộng hưởng riêng của hoạt động mua lại. Chi phí giao dịch khi mua lại sẽ phát sinh khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược mua lại để tạo ra sự cộng hưởng.<sup>1</sup> Chi phí giao dịch có thể là trực tiếp hay gián tiếp. Chi phí giao dịch trực tiếp gồm: chi phí luật pháp, chi phí cho các ngân hàng đang thực hiện đánh giá doanh nghiệp mục tiêu. Các chi phí giao dịch gián tiếp gồm thời gian quản trị để đánh giá các doanh nghiệp mục tiêu và sau đó là thực hiện các thương lượng, cũng như để mất các nhà quản trị then chốt. Các công ty thường đánh giá thấp tổng các chi phí gián tiếp khi đánh giá giá trị của cộng hưởng.

### ***Đa dạng hoá quá mức***

Các chiến lược đa dạng hoá có thể đem đến khả năng cạnh tranh chiến lược và thu nhập trên trung bình. Nói chung các công ty sử dụng các chiến lược đa dạng hoá liên quan nhiều hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Mặc dù các Công lô mê rat được tạo bởi các chiến lược đa dạng hoá không liên quan cũng có thể thành công.

Đôi khi các công ty trở nên đa dạng hoá quá mức. Điểm được coi là đa dạng hoá quá mức tùy thuộc vào khả năng quản trị đa dạng hoá ở từng doanh nghiệp. Đa dạng hoá liên quan cần quá trình xử lý thông tin nhiều hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Sự cần thiết phải xử lý nhiều thông tin về đa dạng hoá hơn khiến nó dễ trở nên quá mức hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan.<sup>2</sup> Tuy nhiên, bất kể công ty sử dụng chiến lược đa dạng hoá nào, việc suy giảm hiệu suất do đa dạng hoá khiến doanh nghiệp phải loại bỏ bớt các đơn vị kinh doanh.<sup>3</sup> Ngay cả khi công ty không đa dạng hoá quá mức, song một khi họ đã đa dạng hoá ở mức cao, có thể họ phải gánh chịu những hiệu ứng tiêu cực lên hiệu suất dài hạn. Ví dụ, khi phạm vi đa dạng hoá mở rộng các nhà quản trị sẽ đánh giá hiệu suất của các đơn vị kinh doanh nhờ vào kiểm soát tài chính nhiều hơn là kiểm soát chiến lược. Các nhà quản trị cấp cao sử dụng kiểm soát tài chính nhiều hơn bởi họ không có được những hiểu biết phong phú về các mục tiêu và chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Sử dụng kiểm soát tài chính như thu nhập trên vốn đầu tư khiến các nhà quản trị tập trung vào những thành quả ngắn hạn hơn là đầu tư dài hạn. Khi đầu tư dài hạn giảm đi để tăng lợi nhuận ngắn hạn khả năng cạnh tranh chiến lược tổng thể có thể bị đe dọa.

Một vấn đề khác nữa có thể nảy sinh từ việc đa dạng hoá quá mức đó là khuynh hướng sử dụng mua lại thay thế cho cải tiến. Tất nhiên, các nhà quản trị không có ý định như vậy, nhưng một vòng luẩn quẩn đã đưa họ đến tình trạng này. Bởi chi phí liên quan đến các vụ mua lại cao làm giảm sự phân bổ vốn cho các hoạt động R&D, mà cuối cùng liên quan đến nguồn cải tiến. Không có sự hỗ trợ đầy đủ, các kỹ năng cải tiến bắt đầu teo dần. Không có kỹ năng cải tiến nội bộ, chỉ có một lựa chọn là công ty phải tiếp tục mua lại để nhận được sự cải tiến. Các công ty sử dụng mua lại như một sự thay thế cho các cải tiến nội bộ rốt cục sẽ gặp phải các vấn đề về hiệu suất.

### ***Các nhà quản trị tập trung thái quá vào các cuộc mua lại***

---

<sup>1</sup> 97. O. E. Williamson, 1999, Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20: 1087–1108.

<sup>2</sup> 101. C.W. L. Hill & R. E. Hoskisson, 1987, "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, 12: 331–341.

<sup>3</sup> R. A. Johnson, R. E. Hoskisson, & M. A. Hitt, 1993, "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue): 33–50

Nói chung, các nhà quản trị phải tốn đáng kể thời gian và công sức của mình cho các chiến lược mua lại để gây tác động đến khả năng cạnh tranh của công ty. Khi sử dụng chiến lược mua lại các nhà quản trị phải thực hiện hàng loạt các hoạt động như tìm kiếm các ứng viên để mua lại, thực hiện quá trình đánh giá, chuẩn bị thương lượng, quản trị sự tích hợp sau khi mua lại. Dù cho, các nhà quản trị cấp cao không đích thân thu thập tất cả các dữ liệu và thông tin cần thiết cho các vụ mua lại. Kinh nghiệm của các công ty cho thấy việc tham gia và theo dõi các hoạt động cần thiết cho các vụ mua lại đang làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị khỏi các vấn đề chính liên quan đến cạnh tranh thành công trong dài hạn, chẳng hạn như nhận diện và giành lợi thế từ các cơ hội khác, tương tác với các bên hữu quan bên ngoài quan trọng.

### ***Qui mô quá lớn***

Hầu hết các cuộc mua lại làm cho công ty lớn hơn, qua đó có thể giúp nó đạt được tính kinh tế về qui mô. Những tiết kiệm nhờ hoạt động đó có thể làm cho hoạt động hiệu quả hơn, ví dụ hai tổ chức bán hàng có thể tích hợp để sử dụng ít đại diện bán hàng hơn, mà vẫn bán được sản phẩm của công ty. Nhiều công ty tìm cách tăng qui mô bởi tiềm năng đạt được tính kinh tế về qui mô, và tăng năng lực thị trường. Đến một mức độ nào đó, chi phí tăng thêm để quản lý công ty lớn sẽ vượt quá lợi ích mà tính kinh tế qui mô và sức mạnh thị trường đem lại.

Hơn nữa, cũng có thể việc tăng qui mô là cách để chống lại các cuộc chiếm quyền kiểm soát. Vì công ty càng lớn, càng ít nguy cơ gặp phải tình thế như vậy. Tuy nhiên, tính phức tạp nảy sinh từ qui mô lớn thường đưa các nhà quản trị đến việc sử dụng các kiểm soát quan liêu hơn để quản trị công ty phức hợp. Các hoạt động kiểm soát hành chính là các qui tắc sử sự giám sát được chính thức hoá, các chính sách để đảm bảo sự đồng nhất của các quyết định ở tất cả các bộ phận khác nhau. Theo thời gian các kiểm soát chính thức hoá dẫn đến các hành vi quản trị cứng nhắc và tiêu chuẩn hoá. Về lâu dài chắc chắn nó sẽ làm giảm tính linh hoạt và giảm đi sự cải tiến.

Do tầm quan trọng của cải tiến với cạnh tranh, kiểm soát hành chính làm cho một công ty lớn (được hình thành qua mua lại) bị các tác động bất lợi đến hiệu suất.

### ***d. Các chỉ dẫn cho việc mua lại thành công***

Để tránh những khó khăn và thực hiện việc mua lại thành công, các công ty cần thực hiện cách tiếp cận có cấu trúc với ba bộ phận chính: (1) Định rõ mục tiêu và kiểm duyệt trước khi mua, (2) Có chiến lược đầu giá, và (3) Tích hợp tốt.

#### ***Kiểm duyệt***

Việc kiểm tra kỹ lưỡng trước khi mua sẽ làm tăng nhận thức của công ty về các mục tiêu giành quyền kiểm soát, từ đó có các đánh giá thực tế hơn những vấn đề trong khi mua lại và tích hợp một đơn vị kinh doanh mới vào cấu trúc tổ chức của công ty. Giảm bớt rủi ro phải mua lại một đơn vị kinh doanh vốn có đang vấn đề. Việc kiểm duyệt nên bắt đầu bằng một đánh giá rất chi tiết về các luận cứ chiến lược cho hoạt động mua lại và xác định rõ đặc tính được xem là lý tưởng của doanh nghiệp nên mua lại.

Bước tiếp theo, công ty nên duyệt lại tập hợp các ứng viên sẽ mua lại, và đánh giá từng đơn vị theo một bộ các tiêu chuẩn một cách chi tiết, tập trung vào (1) vị thế tài chính, (2) vị thế thị trường sản phẩm, (3) môi trường cạnh tranh, (4) năng lực quản lý, (5) văn hoá công ty. Đánh giá như vậy cho

phép công ty nhận ra các sức mạnh, điểm yếu của từng ứng viên, xem xét tính kinh tế tiềm tàng về phạm vi giữa các công ty mua lại và công ty bị mua lại, khả năng tương thích của hai nền văn hoá, và các vấn đề tích hợp tiềm tàng.

Sau đó công ty nên *giảm bớt danh mục các ứng viên xuống chỉ còn lại các ứng viên có triển vọng nhất và đánh giá kỹ hơn nữa*. Ở giai đoạn này, nên thăm dò ý kiến của các bên thứ ba như ngân hàng đầu tư họ có thể là những người có ý kiến là rất quan trọng và những người có thể cho các đánh giá sâu sắc về hiệu quả của công ty đang theo đuổi. Công ty đứng đầu danh sách sau quá trình này có thể là mục tiêu để mua lại.

### ***Chiến lược đấu giá***

*Mục tiêu của chiến lược đấu giá là làm giảm giá phải trả cho một ứng viên mua lại*. Yếu tố chủ yếu của một chiến lược đấu giá tốt là *định thời hạn*. Ví dụ, Hanson PLC một trong những cỗ máy giành quyền kiểm soát tốt nhất trong những năm 1980. Họ luôn tìm kiếm các đơn vị kinh doanh về cơ bản là lành mạnh nhưng đang gặp phải những vấn đề trong ngắn hạn do các yếu tố ngành có tính chu kỳ hoặc do các vấn đề hạn chế cục bộ trong một lĩnh vực. Các công ty như vậy, nói chung, thường bị đánh giá thấp trên thị trường chứng khoán, do đó họ có thể mua về mà không phải trả khoản tăng thêm tới 40-50% so với giá hiện hành. Với việc định thời hạn tốt, công ty có thể tiến hành việc mua lại rất hời.

### ***Tích hợp***

Mặc dù định thời hạn và đấu giá tốt, việc mua lại vẫn có thể thất bại, nếu không thực hiện được các bước đi tích cực để tích hợp công ty bị mua lại vào cấu trúc tổ chức của công ty mua lại. Việc *tích hợp nên tập trung vào các nguồn lợi thế chiến lược tiềm tàng, ví dụ, các cơ hội để chia sẻ các nguồn lực marketing, chế tạo, mua sắm, R&D, tài chính hay quản trị*. Việc tích hợp cũng nên kết hợp bằng các bước hợp lý để tránh bất kỳ sự trùng lặp nào về nhà xưởng hay chức năng. Cuối cùng, nếu các hoạt động kinh doanh có liên quan, nó cần được tích hợp ở mức độ cao. Trong trường hợp của công ty như Hanson PLC mức độ tích hợp có thể là cực tiểu, vì chiến lược công ty là một chiến lược đa dạng hoá không liên quan. Nhưng một công ty như Philip Morris cần sự tích hợp cao hơn bởi vì chiến lược của nó là chiến lược đa dạng hoá liên quan.

### **7.2.3. Liên doanh - một chiến lược thâm nhập**

#### ***a. Những hấp dẫn của chiến lược liên doanh***

Một công ty nào đó có thể thích đầu tư mới từ bên trong hơn so với mua lại khi họ muốn thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới, tuy nhiên, nó cũng thường cảm thấy ngần ngại với những rủi ro và chi phí gắn một dự án đầu tư từ bên trong. Tình thế này thường xảy ra khi công ty muốn thiết lập một đơn vị kinh doanh mới trong một ngành phát sinh hay tăng trưởng nhưng rủi ro và chi phí liên quan với dự án lớn hơn mức nó có thể chấp nhận. Trong hoàn cảnh đó, công ty có thể gia nhập vào một liên doanh với công ty khác và sử dụng liên doanh như một phương tiện để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Sự sắp đặt như vậy cho phép công ty chia sẻ đáng kể rủi ro và chi phí của một dự án.

Để minh hoạ cho điều này chúng ta xem xét liên doanh giữa IBM và Motorola năm 1990. Liên doanh này có mục đích cung cấp một dịch vụ cho phép những người sử dụng máy tính liên lạc qua

sóng radio. Các khách hàng mua dịch vụ có thể sử dụng máy tính cầm tay, do Motorola chế tạo để liên lạc bằng các phương tiện của một mạng lưới các tháp radio tư nhân mà IBM đã tạo dựng trên khắp nước Mỹ. Dự án hướng đến thị trường tiềm năng to lớn của những người sử dụng máy tính trong lĩnh vực như sửa chữa thiết bị văn phòng các cán bộ bảo hiểm. Các nhà phân tích ước lượng rằng thị trường cho những dịch vụ như vậy hiện nay là hàng chục triệu USD nhưng có thể đạt đến hàng tỷ USD trong thập kỷ tới.

Do bản chất mới phát sinh của ngành, dự án đối diện với những rủi ro đáng kể. Nhiều công nghệ có tính cạnh tranh đang sắp ra đời. Ví dụ máy tính Laptop gắn các modem có thể liên lạc với các máy chủ thông mạng điện thoại, mặc dù mạng điện thoại đông hơn và ít tin cậy hơn so với mạng radio, nhưng trạng thái kinh doanh có thể thay đổi. Sự không chắc chắn đó, đã làm cho Motorola và IBM phải kết hợp với nhau trong một dự án liên doanh và chia sẻ rủi ro liên quan tới việc tạo ra hoạt động kinh doanh mới này.

Hơn nữa, một dự án liên doanh có ý nghĩa khi một công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một hoạt động kinh doanh mới nhờ liên kết sức mạnh với các công ty khác. Với một công ty có một số kỹ năng và tài sản cần thiết để thiết lập một hoạt động kinh doanh mới thành công, gộp nhóm với công ty khác có các kỹ năng và tài sản bổ sung có thể làm tăng khả năng thành công.

Mặt khác, dự án giữa IBM và Motorola cũng cho một ví dụ. Motorola thống trị thị trường radio xách tay và chế tạo các loại máy tính xách tay, nhưng nó thiếu mạng radio toàn quốc giúp người sử dụng máy tính xách tay có thể liên lạc với nhau. IBM thiếu công nghệ radio nhưng nó lại có mạng lưới các tháp radio tư nhân bao phủ hơn 90% nước Mỹ. Việc kết hợp các kỹ năng của Motorola trong công nghệ radio với mạng radio của IBM vào một dự án làm tăng đáng kể khả năng thiết lập một đơn vị kinh doanh mới.

### ***b. Các hạn chế của dự án liên doanh***

Có ba hạn chế chủ yếu đối với các thoả thuận liên doanh. Thứ nhất, một dự án liên doanh cho phép công ty chia sẻ rủi ro và chi phí phát triển một đơn vị kinh doanh. Nhưng nó cũng yêu cầu chia sẻ lợi nhuận nếu doanh nghiệp thành công. Thứ hai, một công ty tham gia vào một liên doanh luôn có rủi ro để mất các bí quyết cơ bản vào tay đối tác liên doanh, để họ có thể sử dụng để cạnh tranh trực tiếp với công ty trong tương lai. Như chúng ta đã chỉ ra trong các liên minh chiến lược toàn cầu, tuy nhiên, các dự án liên doanh có thể được xây dựng thích hợp để cực tiểu hoá rủi ro này. Thứ ba, các đối tác liên doanh phải chia sẻ sự kiểm soát. Nếu các đối tác có triết lý kinh doanh khác nhau, định hướng thời gian khác nhau, hay các ưu tiên đầu tư, các vấn đề đáng kể có thể phát sinh. Các xung đột vượt quá những gì mà liên doanh có thể đem lại và làm cho hoạt động kinh doanh thất bại.

Tóm lại, mặc dù liên doanh thường có một lợi thế rõ rệt với dự án đầu tư từ bên trong khi thiết lập các hoạt động kinh doanh mới, các liên doanh cũng có một số hạn chế. Khi quyết định tự làm hay kết hợp với một công ty khác trong một liên doanh, nhà quản trị chiến lược cần đánh giá cẩn thận ưu nhược điểm của các phương án.



### 7.3. Tái cấu trúc

Đến đây, chúng ta lại tập trung vào vấn đề có vẻ như ngược với những gì đã bàn ở trên, đó là các chiến lược nhằm giảm phạm vi kinh doanh hiện tại của công ty. Trong những năm gần đây, việc giảm phạm vi của một công ty thông qua tái cấu trúc đã ngày càng trở thành chiến lược phổ biến, đặc biệt với các công ty đã đa dạng hoá trong những năm 1960-1980. Trong hầu hết các trường hợp, các công ty bị thực hiện tái cấu trúc đang tự đầu tư vào các hoạt động đa dạng hoá tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Các công ty như vậy phải kể đến GE, Jack Welch trở thành giám đốc điều hành của nó, và Sears với việc bán đi Allstate Insurance, Coldwell Banker Real Estate và hoạt động môi giới Dean Witter Reynolds, để tập trung vào các hoạt động bán lẻ cốt lõi của nó.

*Tái cấu trúc là một chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó.*<sup>1</sup> Từ năm những năm 1970 đến những năm 2000 việc loại bỏ các đơn vị kinh doanh khỏi danh mục của công ty và giảm qui mô chiếm tỷ lệ phần trăm lớn trong chiến lược tái cấu trúc của các công ty. Tái cấu trúc là một hiện tượng toàn cầu.<sup>2</sup> Những thất bại trong chiến lược mua lại thường kéo theo một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, các công ty cũng sử dụng chiến lược bởi các thay đổi môi trường bên trong và bên ngoài của họ.

Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là tại sao nhiều công ty lại tái cấu trúc vào thời điểm đặc biệt như vậy? Sau khi trả lời câu hỏi này, chúng ta sẽ xem xét các chiến lược khác nhau để các công ty ra khỏi các lĩnh vực kinh doanh. Sau đó chúng ta thảo luận về các chiến lược chuyển hướng mà các công ty sử dụng để đem lại sức sống mới cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ.

#### a. Tại sao lại tái cấu trúc

Một lý do giải thích vì sao nhiều cuộc tái cấu trúc xảy ra trong những năm gần đây đó là *đa dạng hoá quá mức*. Trong thời cực thịnh của phong trào đa dạng hoá công ty, bắt đầu từ những năm 1960 và kéo dài cho đến đầu những năm 1980, nhiều công ty đã đa dạng hoá quá mức. Đúng hơn, những sự kém hiệu quả, quan liêu do sự bành trướng phạm vi của tổ chức đã làm sứt mòn giá trị, và hiệu suất của công ty. Khi hiệu suất suy giảm, giá cổ phiếu của nhiều công ty đa dạng hoá giảm xuống, và họ cảm thấy bị đe dọa bởi những cuộc đấu giá mua lại của đối phương. Quả thực, nhiều công ty đa dạng hoá đã bị mua lại vào những năm 1980 và sau đó bị đập tan. Đó là những gì đã xảy ra với US Industries and SMC hai tập đoàn đa dạng hoá đã bị mua lại sau đó bị tan rã bởi Hanson PLC.

Nhân tố thứ hai dẫn đến khuynh hướng tái cấu trúc hiện nay đó là vào những năm 1980 và 1990 nhiều công ty đa dạng hoá thấy rằng các *lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó chịu sự tấn công của nhiều đối thủ cạnh tranh mới*. Ví dụ, do sự bãi bỏ các qui định AT&T bấy giờ phải đối mặt với một môi trường cạnh tranh hơn nhiều trong lĩnh vực kinh doanh đường dài của nó, điều đó đã dẫn công ty tới quyết định rời khỏi các hoạt động không cốt lõi. Tương tự, Sears vẫn phải đối mặt với các thách thức cạnh tranh sâu sắc trong ngành bán lẻ, nơi mà nhu cầu đang dịch chuyển từ các bách hoá

---

<sup>1</sup> R. A. Johnson, 1996, "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22: 437-481;

<sup>2</sup> 136. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu, & W. P. Wan, 2001, "Restructuring strategies of diversified groups: Differences associated with country institutional environments, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.)", *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 433-463

như Sears tới những người bán chiết khấu chi phí thấp như Costco hay các cửa hàng nhỏ như Gap. Quản trị cấp cao của các công ty này thấy rằng để tập trung chú ý cần thiết tới các hoạt động kinh doanh cốt lõi đang có vấn đề của họ, họ phải bỏ bớt các hoạt động đa dạng hoá đã trở nên lúng túng không đáng có.

Nhân tố cuối cùng khá quan trọng đó là *các cải tiến trong quá trình quản trị và chiến lược đã làm giảm các lợi thế của hội nhập dọc hay đa dạng hoá*. Đáp lại, các công ty đã phải thu hẹp phạm vi các hoạt động của nó thông qua tái cấu trúc và loại bỏ. Ví dụ, mười năm trước đây có rất ít hiểu biết về các mối liên hệ hợp tác dài hạn giữa một công ty và các nhà cung cấp, vì thế họ đã sử dụng các phương án hội nhập dọc. Lúc bấy giờ, hầu hết các công ty chỉ xem như có hai phương án để quản trị chuỗi cung cấp: hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Tuy nhiên, như chúng ta đã biết, khi có các điều kiện thích hợp, phương án thứ ba để quản trị chuỗi cung cấp là ký các hợp đồng dài hạn, đây có thể là một chiến lược ưu việt hơn cả hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Giống như hội nhập dọc, việc hợp đồng dài hạn thúc đẩy đầu tư vào chuyên môn hoá. Nhưng không giống như hội nhập dọc, bởi nó không cần phải có chi phí quản lý cao, cũng không phải bỏ qua các nguyên tắc thị trường. Khi cải tiến chiến lược này diễn ra trên toàn thế giới kinh doanh, lợi thế tương đối của hội nhập dọc giảm xuống.

### ***b. Các chiến lược rút lui***

Các công ty có thể sử dụng ba hướng chiến lược cơ bản để tái cấu trúc đó là: giảm qui mô, thu hẹp phạm vi, và bán đi đơn vị kinh doanh

Hiện nay, giảm qui mô được nhận thức như là một chiến lược tái cấu trúc hợp lý. Giảm qui mô có nghĩa là giảm số nhân viên của công ty, đôi khi là giảm số đơn vị đang hoạt động, nhưng nó có thể thay đổi hay không cần thay đổi cấu thành các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty. Như vậy, giảm qui mô là một chiến lược quản trị chủ động, trong khi "sự suy giảm lại là một hiện tượng tổ chức và môi trường này sinh một cách tự phát và gây ra sự sỏi mòn nên tăng nguồn lực của tổ chức".<sup>1</sup>Các doanh nghiệp sử dụng giảm qui mô như một chiến lược tái cấu trúc vì nhiều lý do khác nhau. Lý do thường nhắc đến nhất là các công ty muốn cải thiện khả năng sinh lợi nhờ giảm chi phí và vận hành hiệu quả hơn.

So với giảm qui mô, thu hẹp phạm vi có tác động tích cực hơn đến hiệu suất của công ty. Thu hẹp phạm vi thường sử dụng loại bỏ, bổ sung, hay một số cách thức khác để loại bớt các đơn vị kinh doanh không liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty. Nói chung, thu hẹp phạm vi được xem như một tập hợp các hành động làm cho công ty tái tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình.<sup>2</sup>

Khi công ty thực hiện thu hẹp phạm vi thì thường đồng thời giảm qui mô. Tuy nhiên, nó không loại bỏ các nhân viên then chốt khỏi các hoạt động kinh doanh cốt lõi, bởi vì làm như vậy có thể làm mất đi một hay nhiều năng lực cốt lõi. Thực vậy, công ty đồng thời thu hẹp phạm vi và giảm qui

---

<sup>1</sup> G. J. Castrogiovanni & G. D. Bruton, 2000, "Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment", *Journal of Business Research*, 48: 25-34

<sup>2</sup> L. Dranikoff, T. Koller, & A. Schneider, 2002, Divestiture: Strategy's missing link, *Harvard Business Review*, 80(5): 74-83.

mô sẽ trở nên nhỏ hơn nhờ việc giảm sự đa dạng trong danh mục các đơn vị kinh doanh.<sup>1</sup> Do tái tập trung vào các đơn vị kinh doanh cốt lõi, công việc quản trị công ty trở nên hữu hiệu. Tính hữu hiệu của quản tầng lên, bởi vì khi doanh nghiệp ít đa dạng hơn các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ hơn và quản trị các đơn vị kinh doanh còn lại.<sup>2</sup>

Hiện nay, nhiều Công lô mê rat châu Á và châu Mỹ Latin bắt đầu áp dụng các chiến lược công ty của phương Tây, họ đã thu hẹp phạm vi để tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Nhờ thu hẹp phạm vi, các doanh nghiệp này có thể tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cạnh tranh của họ.<sup>3</sup>

Gần đây, các tập đoàn kinh doanh đa dạng hoá cỡ lớn của Hàn quốc (các Chaebol) đang thực hiện thu hẹp phạm vi. Samsung là hãng thực hiện rất thành công chiến lược này. Lucky Goldstar (LG) là tập đoàn lớn thứ hai Hàn quốc với thu nhập 92 tỷ USD năm 2002. Vốn là tập đoàn khởi sự năm 1947, do hai gia đình Koos và Huhs kiểm soát, đến năm 1998 hai gia đình này đã cam kết thực hiện một chương trình tái cấu trúc cơ bản công ty. Họ loại bỏ hầu hết các cổ phần liên kết chéo (các đơn vị phụ thuộc chủ yếu sở hữu lẫn nhau), là cách phổ biến của các Chaebol hàn quốc. Thay vào đó, họ tạo ra một công ty cổ phần với các bộ phận phụ thuộc tách rời nhau. Mặc dù, đây có thể là một lợi ích của các nhà đầu tư, nhưng các cổ đông vẫn đề dọa kiện, vì họ cho rằng các gia đình đang thu hẹp sự tham gia của các cổ đông vào hoạt động của công ty cổ phần. Một vấn đề lớn đặt ra là nhiều đơn vị kinh doanh đa dạng hoá đang bị bán vào tay của các thành viên trong hai gia đình Koos và Huh family trở thành các công ty độc lập. Như vậy, thông qua cấu trúc công ty cổ phần các gia đình vẫn tiếp tục kiểm soát công ty. Mặc dù, các cổ đông có lợi trong tái cấu trúc song họ vẫn lo lắng về sự kiểm soát gia đình quá và gia đình trị quá nhiều.<sup>4</sup>

Bán đòn bẫy thường được sử dụng như một chiến lược tái cấu trúc để sửa chữa các lỗi lầm quản trị hay bởi vì các nhà quản trị làm quyết định chủ yếu vì lợi ích của mình nhiều hơn là lợi ích của cổ đông.<sup>5</sup> Bán doanh nghiệp là một chiến lược tái cấu trúc nhờ đó một bên mua toàn bộ tài sản của doanh nghiệp để sở hữu. Thông thường, một phần lớn nguồn tài trợ cho việc mua doanh nghiệp nhờ vào vay nợ, lúc đó gọi là bán đòn bẫy. Để có thể trả nợ và thu hẹp phạm vi công ty tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi, những người chủ mới có thể lập tức bán đi một số tài sản.<sup>6</sup>

Các công ty có thể chọn trong ba chiến lược cho các đơn vị kinh doanh hiện tại: loại bỏ, thu hoạch hay thanh lý và bán.

---

<sup>1</sup> M. Rajand & M. Forsyth, 2002, "Hostile bidders, long-term performance, and restructuring methods: Evidence from the UK", *American Business Review*, 20(1): 71–81.

<sup>2</sup> R. A. Johnson, R. E. Hoskisson, & M. A. Hitt, 1993, "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue):33–50

<sup>3</sup> R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu, & W. P. Wan, 2001, "Restructuring strategies of diversified groups: Differences associated with country institutional environments, *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 433–463;

<sup>4</sup> J. Doebele, 2003, "Ends and means: Is the restructuring of LG aimed at benefiting investors—or its family members?" *Forbes*, 17/2/2003, 68–70.

<sup>5</sup> D. D. Bergh & G. F. Holbein, 1997, "Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship", *Strategic Management Journal*, 18: 557–571;

<sup>6</sup> M. F. Wiersema & J. P. Liebeskind, 1995, The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms, *Strategic Management Journal*, 16: 447–460.

### ***Chiến lược loại bỏ***

Một trong ba chiến lược chính, chiến lược loại bỏ thường được ưa thích. Nó như là cách tốt nhất để công ty lấy lại nhiều nhất có thể được các đầu tư ban đầu. Lý tưởng nhất là bán được với giá cao nhất.

Có ba loại người mua có thể làm điều đó là: người đầu tư độc lập, các công ty khác, và các nhà quản trị của đơn vị kinh doanh bị loại bỏ. Bán một đơn vị kinh doanh cho người đầu tư độc lập thường được xem là cách có lợi hơn, khi đơn vị đơn vị kinh doanh bị bán đang sinh lợi và thị trường cổ phiếu đang khao khát các cổ phiếu mới phát hành (thường là lúc thị trường chứng khoán đang đi lên, chứ không phải là lúc thị trường đang đi xuống). Ví dụ, năm 1992 công ty đồ gỗ Weyerhaeuser đã bán thành công Paragon Trade Brands cho các nhà đầu tư độc lập. Các nhà đầu tư chớp ngay các cổ phiếu phát hành mới về các sản phẩm giấy vệ sinh cung cấp cho chuỗi siêu thị và đang sinh lợi cao. Tuy nhiên, việc bán đi không nên thực hiện khi các đơn vị kinh doanh muốn bán không sinh lợi và không hấp dẫn với các nhà đầu tư độc lập hay khi thị trường đang suy giảm và lãnh đạm với các phát hành mới.

### ***Bán đi một đơn vị kinh doanh***

Là một chiến lược thường được theo đuổi khi một đơn vị có thể được bán cho một công ty trong cùng tuyến kinh doanh với đơn vị kinh doanh đó. Trong trường hợp như vậy, người mua thường sẵn sàng trả mức giá đáng kể cho cơ hội làm tăng qui mô kinh doanh chỉ sau một đêm. Ví dụ, năm 1987 Hanson PLC bán đi đơn vị phụ thuộc sản xuất sơn Glidden mà nó mua lại sáu tháng trước từ SCM cho Imperial Chemicals Industry (ICI). Glidden là công ty sơn lớn nhất của Mỹ, và ICI đã là nhà sản xuất sơn lớn nhất nước Mỹ, sự trùng hợp đó rất có ý nghĩa với triển vọng của ICI, trong khi đó Hanson lại có thể bán được giá đáng kể.

Bán một đơn vị kinh doanh cho nhà quản trị của nó thường ưu tiên như một hình thức mua quyền quản trị (Management Buyout-MBO). Với hình thức MBO, đơn vị bị bán cho các quản trị của nó, mà thông thường nguồn tài trợ cho việc mua lại này thông qua bán các trái phiếu thu nhập cao cho các nhà đầu tư. Phát hành trái phiếu là một sự sắp đặt bình thường của một chuyên gia mua lại và quản trị, như Kohlberg, Kravis&Roberts, họ sẽ giữ một tỷ lệ khá lớn các cổ phần trong MBO. MBO thường thực hiện khi các đơn vị có vấn đề về tài chính chỉ có hai lựa chọn : chiến lược thu hoạch hay thanh lý.

Một MBO có thể là rất rủi ro cho nhóm quản trị làm việc đó, bởi vì các thành viên trong đó có thể phải ký các bảo đảm cá nhân để trả lại các trái phiếu và có thể thiệt hại rất nhiều nếu MBO thất bại. Mặt khác, nhóm quản trị thành công trong việc chuyển đổi đơn vị đã có vấn đề, phần thưởng của họ làm tăng đáng kể giá trị cá nhân. Như vậy, một chiến lược MBO có thể coi như là một thu nhập cao với rủi ro cao cho nhóm quản trị. Đối diện với khả năng bị thanh lý đơn vị kinh doanh của họ, nhiều nhà quản trị sẵn lòng chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, khả năng phát triển của chọn này không chỉ dựa vào sự sẵn lòng của nhà quản trị, mà còn phụ thuộc vào việc có đủ người mua các trái phiếu thu nhập cao - còn gọi là trái phiếu lẻ - hay không để có thể tài trợ cho MBO. Trong những năm gần đây, sự suy giảm của thị trường trái phiếu lẻ đã gây khó khăn cho các công ty theo đuổi chiến lược này.

### ***Thu hoạch và thanh lý***

Bởi vì những ưu nhược điểm của các chiến lược thu hoạch và thanh lý đã được thảo luận trong chương 6, ở đây chúng ta chỉ lưu ý đến một vài điểm. Thứ nhất, chiến lược thu hoạch và thanh lý nói chung được xem xét là kém nhất trong chiến lược loại bỏ bởi công ty có thể thu hồi tốt nhất vốn đầu tư trong một đơn vị kinh doanh là loại bỏ. Thứ hai, một chiến lược thu hoạch có nghĩa là thôi không đầu tư vào đơn vị kinh doanh để cực đại hoá dòng ngân quỹ ngắn hạn đến trung hạn từ đơn vị kinh doanh trước khi thanh lý. Mặc dù chiến lược này dường như là tốt về mặt lý luận, nhưng nó thường kém về mặt thực tiễn. Khi một đơn vị trở thành đơn vị theo đuổi một chiến lược thu hoạch, tinh thần của các nhân viên trong đơn vị, sự tin cậy của khách hàng và nhà cung cấp với đơn vị này có thể suy giảm rất nhanh trong khi nó tiếp tục hoạt động. Nếu điều này xuất hiện, và thường là như vậy, thì thu nhập của đơn vị kinh doanh sẽ suy giảm rất nhanh có thể làm cho chiến lược không thể trụ vững được.

Cuối cùng, chiến lược thanh lý là kém hấp dẫn nhất bởi vì nó yêu cầu công ty phải bỏ đi các đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh, thường là một khoản chi phí đáng kể. Tuy nhiên, trong trường hợp đơn vị kinh doanh hiệu suất kém mà không thể có được một sắp đặt như là MBO thì thanh lý là không thể tránh khỏi.

#### ***7.4. CHIẾN LƯỢC CẢI TỐ***

Nhiều công ty tái cấu trúc các hoạt động của mình, tự cắt giảm các hoạt động đã đa dạng hoá của họ, bởi vì họ muốn tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó. Như trong trường hợp của Sears, điều này thường xảy ra vì các đơn vị kinh doanh đang ở trong tình thế có vấn đề và cần sự quan tâm của quản trị cấp cao. Do đó, một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty. Trong phần này, chúng ta xem xét lại một cách chi tiết các bước đi mà công ty thực hiện để cải tổ các đơn vị kinh doanh có vấn đề. Trước hết chúng ta tìm nguyên nhân sự đi xuống của công ty, và sau đó thảo luận về các yếu tố chính của các chiến lược cải tổ thành công.

##### ***a. Các nguyên nhân của sự đi xuống của công ty***

Bảy nguyên nhân chính xuất hiện trong hầu hết các trường hợp công ty đi xuống là: quản trị kém; bành trướng quá mức; kiểm soát tài chính không đầy đủ; chi phí cao; phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ; không dự kiến trước được sự dịch chuyển nhu cầu; sự trì trệ của tổ chức. Thông thường, một số, nếu không muốn nói là tất cả các nhân tố này xuất hiện trong khi công ty đi xuống. Ví dụ, sự suy giảm của IBM đầu những năm 1990 là do cấu trúc chi phí quá cao, các đối thủ mới chi phí thấp đầy uy lực xuất thân từ những nhà sản xuất máy tính cá nhân, sự suy giảm nhu cầu máy tính khổ lớn (lĩnh vực kinh doanh chính của IBM), và sự đáp ứng một cách chậm chạp của IBM với các nhân tố này do sự trì trệ của tổ chức.

##### ***Quản trị kém***

Quản trị yếu kém bao gồm một loạt các sai lầm từ thiếu năng lực đến sao nhãng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và không có đủ số lượng các quản trị giỏi. Mặc dù không nhất thiết là xấu, nhưng nguyên tắc một người dường như thường là gốc của quản trị yếu kém. Một nghiên cứu thấy rằng sự xuất hiện của một người điều hành lần đầu và chuyên quyền với một tham vọng về các chiến lược quyền lực thường được cho là thất bại của các công ty. Một nghiên cứu khác với 81 tình thế cải tổ

thấy rằng có 36 trường hợp công ty gặp khó khăn từ người quản trị chuyên quyền, cố gắng làm hết tất cả, nhưng không thể đối diện với tất cả sự phức tạp và thay đổi. Trong một khảo sát nghiên cứu thực nghiệm về các tình huống cải tổ, Recharđ Hoffman nhận ra một số các khuyết tật quản trị phổ biến khác làm cho công ty đi xuống. Các khuyết tật này bao gồm thiếu sự cân bằng các chuyên gia ở quản trị cấp cao (ví dụ quá nhiều kỹ sư), thiếu quản trị trung gian giỏi, thất bại trong việc cung cấp sự kế thừa quản trị rõ ràng khi thay thế CEO (có thể là do đấu đá nội bộ), thất bại trong việc kiểm soát các quyết định quản trị của ban giám đốc.

### ***Bành trướng quá mức***

Các chiến lược quyền lực của những giám đốc điều hành chuyên quyền thường làm cho sự bành trướng và đa dạng hoá nhanh chóng. Nhiều trong số các đa dạng hoá như vậy không hề hay rất ít làm tăng thêm giá trị cho công ty. Hậu quả của đa dạng hoá quá mức là mất kiểm soát và không có khả năng đối phó tình trạng suy thoái. Hơn nữa các công ty bành trướng quá mức có khuynh hướng bành trướng quá nhanh và họ làm điều đó bằng cách sử dụng nhiều nợ vay. Khi các điều kiện kinh tế trở nên không thuận lợi nó sẽ giới hạn khả năng đáp ứng các yêu cầu nợ của công ty, do đó đẩy công ty đến chỗ khủng hoảng tài chính.

### ***Kiểm soát tài chính không đầy đủ***

Phổ biến nhất trong việc thiếu khả năng kiểm soát tài chính là thất bại trong việc phân bổ trách nhiệm lợi nhuận cho những người làm quyết định chủ yếu trong công ty. Sự thiếu trách nhiệm về các kết quả tài chính của các hành động có thể khuyến khích các quản trị trung gian sử dụng quá nhiều nhân sự và chi ra quá nhiều nguồn lực so với mức cần thiết để đạt được hiệu quả tối đa. Trong các trường hợp như vậy, bộ máy quản lý quan liêu có thể phình to và chi phí vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

### ***Chi phí cao***

Thiếu khả năng kiểm soát tài chính sẽ dẫn tới chi phí cao. Ngoài ra, nguyên nhân phổ biến nhất làm cấu trúc chi phí cao là năng suất lao động thấp. Điều này có thể do các yêu sách quá mức của công đoàn, quản trị việc đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động kém, hay cả hai. Các nguyên nhân phổ biến khác có thể là mức lương cao và thất bại trong việc thực hiện tính kinh tế của qui mô do thị phần thấp.

### ***Sự cạnh tranh mới***

Cạnh tranh trong các nền kinh tế tư bản là một quá trình được xem là liên tục phát sinh các công ty mới giành chiến thắng bằng cách thức kinh doanh mới. Trong những năm gần đây, hiếm có ngành và công ty ít phải chịu các thách thức của cạnh tranh mới mạnh mẽ. Do đó, Nhiều công ty đã thất bại hay rơi vào tình trạng khó khăn bởi chúng không đáp ứng được một cách nhanh chóng với các đe dọa cạnh tranh mới. Các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ là nguyên nhân chính làm co các công ty đi xuống. IBM bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ từ lĩnh vực máy tính các nhân còn Sear thì gặp phải cạnh tranh của các cửa hàng nhỏ bán chiết khấu. trong cả hai trường hợp đó, các công ty hiện có đã thất bại trong việc nhận rõ sức mạnh của các đối thủ cạnh tranh mới đến khi nó gặp phải những khó khăn nghiêm trọng.

### ***Những dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước***

Các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước, thường là không thể dự kiến trước có thể do các thay đổi công nghệ, các điều kiện kinh tế và chính trị, các chuẩn mực văn hoá xã hội. Mặc dù các thay đổi như vậy có thể mở ra các cơ hội thị trường cho các sản phẩm mới, nó cũng đe dọa sự tồn tại của nhiều công ty, cần phải tái cấu trúc.

### ***Tính trì trệ của tổ chức***

Về mặt tổ chức, sự phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới và dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước có thể chưa đủ để gây ra sự suy đi xuống của công ty. Điều cũng cần thiết đối với một tổ chức đó là sự đáp ứng chậm chạp với các thay đổi môi trường như vậy.

### ***b. Các bước đi của cải tổ***

Không có mô hình chuẩn về cách thức công ty đáp ứng với sự suy giảm. Thực vậy, không có mô hình bởi không có tình huống duy nhất. Tuy nhiên, từ các tình huống cải tổ thành công nhất có rút ra một số đặc tính chung. Các đặc tính đó bao gồm sự thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm tập trung của chiến lược công ty, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần thiết, từng bước cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn lại, đôi khi mua lại hay tổ chức lại các hoạt động cốt lõi.

### ***Thay đổi lãnh đạo***

Do các lãnh đạo cũ phải chịu trách nhiệm về những thất bại, lãnh đạo mới là nhân tố chủ yếu của hầu hết các tình huống tái cấu trúc và cắt bớt. Ví dụ, bước đầu tiên để cải tổ, IBM thay giám đốc điều hành John Akers bằng một người bên ngoài, Lou Gerstner. Để giải quyết khủng hoảng người lãnh đạo mới nên là ai đó có thể ra các quyết định khó khăn, động viên các quản trị cấp thấp, lắng nghe các quan điểm của người khác, từ bỏ quyền lực khi cần.

### ***Lập lại tiêu điểm chiến lược***

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh trên một lĩnh vực lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là đánh giá lại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của công ty. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí đã thất bại có thể định hướng lại tập trung hơn hay chiến lược gây khác biệt. Với một công ty đa dạng hoá, lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là nhận diện các đơn vị kinh doanh trong danh mục có triển vọng tăng trưởng và sinh lợi tốt nhất tập trung đầu tư vào đó.

### ***Cải thiện khả năng sinh lợi***

Việc cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn duy trì sau khi bán tài sản và đóng cửa cần tiến hành một số bước để cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Lưu ý rằng để cải thiện khả năng sinh lợi nói chung gồm một hay nhiều việc sau: (1) giảm bớt nhân viên quản lý, (2) đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động, (3) giao trách nhiệm về sinh lợi cho từng cá nhân và các đơn vị phụ thuộc trong công ty bằng việc thay đổi cấu trúc tổ chức nếu thấy cần thiết, (4) Kiểm soát tài chính một cách chặt chẽ, (5) cắt giảm các sản phẩm ở biên, (6) cải tiến quá trình kinh doanh để cắt giảm chi phí và tăng năng suất, (7) áp dụng quản lý chất lượng toàn diện.

### ***Mua lại***

Hơi ngạc nhiên nhưng lại là một chiến lược cải tổ khá phổ biến đó là mua lại chủ yếu là đẩy mạnh vị thế cạnh tranh của một hoạt động cốt lõi của công ty. Ví dụ Champion International là một công

ty chế tạo đa dạng hoá, chế tạo một phổ rộng các sản phẩm giấy và gỗ. Sau những năm suy giảm hiệu suất, vào giữa những năm 1980 Champion quyết định tập trung vào lĩnh vực kinh doanh giấy tạp chí và giấy in mới. Công ty cắt giảm nhiều đơn vị kinh doanh gỗ và giấy khác, nhưng đồng thời cũng bỏ ra 1.8 tỷ USD để mua ST.Regis một trong những nhà chế tạo lớn nhất nước về giấy tạp chí và giấy in mới



## TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này dựa trên chương 9 nhằm vào các vấn đề phát triển công ty. Phát triển công ty liên quan đến nhận diện các cơ hội kinh doanh mà một công ty nên theo đuổi, cách thức theo đuổi các cơ hội này, cách thức rút khỏi các đơn vị kinh doanh không thú vị với viễn cảnh chiến lược. Nội dung chính của chương gồm các điểm sau:

Cách thức chung bắt đầu nhận diện các cơ hội kinh doanh để theo đuổi là soát xét lại danh mục ác đơn vị kinh doanh hiện có của công ty. Một cách tiếp cận để thực hiện việc soát xét như vậy một loạt các kỹ thuật ma trận hoạch mục danh mục các đơn vị kinh doanh. Mục đích của các kỹ thuật này là so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh khác nhau trong một danh mục của công ty dựa trên các tiêu chuẩn chung.

Các tiếp cận thứ hai cho quá trình phát triển công ty, được Gary Hamel và C.K. Prahalad, nhận thức lại công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh. Theo cách tiếp cận này, phát triển công ty được định hướng duy trì các năng lực hiện có, tạo lập năng lực mới, và các năng lực đòn bẩy và thúc đẩy áp dụng chúng vào các cơ hội kinh doanh mới.

Lợi ích của khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề ra là nó tập trung dứt khoát vào cách thức mà công ty có thể tạo giá trị thông qua việc tạo dựng năng lực mới, hoặc liên kết các năng lực hiện có lại để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Trong khi các kỹ thuật ma trận hoạch định danh mục đơn vị kinh doanh đối xử với các đơn vị kinh doanh như là các đơn vị kinh doanh độc lập, Khuôn khổ của Hamel và Prahalad nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo dựng và thúc đẩy các năng lực.

Có ba cách công ty có thể sử dụng để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới: đầu tư mới từ bên trong, mua lại và liên doanh.

Đầu tư mới từ bên trong thường được sử dụng như là chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu hàng loạt các năng lực đáng giá trong các lĩnh vực kinh doanh hiện có và có thể sử dụng để thúc đẩy hay kết hợp việc thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới.

Nhiều dự án đầu tư từ bên trong thất bại bởi việc thâm nhập với qui mô quá nhỏ, thương mại hoá kém, và quản trị không tốt quá trình đầu tư. Để đảm bảo cho việc thâm nhập bằng đầu tư mới từ bên trong không bị thất bại cần xây dựng cách tiếp cận hợp lý trong việc lựa chọn và quản trị dự án, tích hợp chức năng R&D và marketing để nâng cao khả năng thương mại hoá cho các ý tưởng dự án, và thâm nhập với một qui mô đáng kể.

Việc mua lại thường được ưu tiên sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty thiếu các năng lực quan trọng (nguồn lực và khả năng) cần thiết để cạnh tranh trên một lĩnh vực, nhưng khi đó nó có thể mua lại một công ty hiện tại mà có các năng lực này với giá hợp lý. Việc thâm nhập cũng có khuynh hướng ưu tiên khi các rào cản nhập cuộc vào ngành mục tiêu cao, và khi công ty không chấp nhận một khuôn khổ thời gian, chi phí phát triển và rủi ro của việc đầu tư mới.

Nhiều cuộc mua lại thất bại bởi vì sự tích hợp sau khi mua lại kém, đánh giá quá mức giá trị có thể tạo ra bởi việc mua lại, chi phí mua lại quá cao, công việc kiểm duyệt trước khi mua không tốt. Để

bảo đảm cho việc mua lại không thất bại cần xây dựng các chiến lược đầu giá, kiểm duyệt tốt và cố gắng tích cực trong việc tích hợp đơn vị đã mua vào tổ chức của công ty.

Liên doanh có thể ưu tiên như một chiến lược thâm nhập khi (1) rủi ro và chi phí liên quan đến việc thiết lập một đơn vị kinh doanh mới lớn hơn khả năng sẵn sàng chấp nhận của công ty trong trường hợp công ty sở hữu riêng. Và (2) công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một đơn vị kinh doanh mới bởi gộp nhóm với các công ty khác có kỹ năng và tài sản thích hợp với việc sở hữu nó.

Hiện nay có sự phổ biến của tái cấu trúc là do (1) Việc đa dạng hoá quá mức đã được tiến hành vào những năm 1970-1980, (2) phát sinh các thách thức cạnh tranh mới đến các hoạt động kinh doanh cốt lõi của nhiều công ty đa dạng hoá và (3) các cải tiến trong các quá trình làm giảm lợi thế của hội nhập dọc và đa dạng hoá.

Các chiến lược rút lui bao gồm: cắt giảm, thu hoạch và thanh lý. Lựa chọn một chiến lược rút lui tùy thuộc vào các đặc tính của đơn vị kinh doanh chiến lược liên quan

Nguyên nhân của sự suy giảm là do quản trị kém, bành trướng quá mức, và kiểm soát tài chính không đầy đủ, chi phí cao, phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ, các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước được và tính trì trệ của tổ chức.

Đối phó với sự suy giảm của công ty bao gồm thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm chiến lược, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần đến, thực hiện các bước để cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động được giữ lại và đôi khi còn thực hiện cả việc mua lại để tái lập các hoạt động cốt lõi.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Trình bày ý tưởng của các kỹ thuật hoạch định danh mục? Nêu các nhược điểm chủ yếu của cách tiếp cận này?
- 2- Trình bày hàm ý chiến lược của ma trận BCG mà Mc Kinsey
- 3- Nêu ý nghĩa của quan niệm lại doanh nghiệp theo cách Hamel và Prahalad đề nghị?
- 4- Trình bày các hàm ý cơ bản của ma trận các năng lực cốt lõi do Hamel và Prahalad? Ý nghĩa của cách tiếp cận này?
- 5- Ý nghĩa và các phạm bẫy của đầu tư mới từ bên trong? Để đầu tư mới từ bên trong công ty cần chú ý những điểm gì?
- 6- Mua lại là gì? Nêu các lợi ích của mua lại? Các khó khăn của mua lại
- 7- Trong trường hợp nào công ty có thể thâm nhập bằng cách mua lại và khi nào thì đầu tư mới từ bên trong được ưu tiên?
- 8- Những hấp dẫn và hạn chế của liên doanh? Làm thế nào để liên doanh thành công?
- 9- Tại sao lại tái cấu trúc công ty?
- 10- Các nguyên nhân làm công ty đi xuống?
- 11- Trình bày các bước đi cơ bản của cải tổ

- 12- IBM quyết định thâm nhập vào kinh doanh viễn thông. Theo bạn họ nên sử dụng chiến lược nào? Vì sao?
- 13- Xem xét lại sự thay đổi kết cấu danh mục đơn vị kinh doanh của GE dưới thời của Jack Welch (1981 cho tới nay). Danh mục đơn vị kinh doanh của GE đã thay đổi như thế nào? Trên quan điểm tạo giá trị, đâu là lô gic của việc tái tổ chức này?

#### 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