

Muốn trở thành tập đoàn lớn, các doanh nghiệp phải có định hướng phát triển dựa trên năng lực lõi.

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÁC TẬP ĐOÀN

TRIẾT LÝ CON BÒ SỮA

Làm sao để đưa một công ty có quy mô trung bình thành tập đoàn trong 5-10 năm? Đây là câu hỏi quan trọng nhất đặt ra cho hội đồng quản trị và tổng giám đốc trong việc hoạch định chiến lược .

Con đường trở thành một tổng công ty có thực lực và hiệu quả không hề dễ dàng . Nhưng tại Việt Nam, chỉ trong vài năm qua đã xuất hiện hàng loạt tổng công ty bề thế, đa ngành. Liệu điều này có thực sự là một tín hiệu khả quan?

Vốn lớn là tập đoàn ?

Đầu thập niên 1990, nhiều tổng công ty ra đời và được kỳ vọng có nguồn lực cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài. Nhưng sau nhiều năm, các tổng công ty này chỉ đạt được hình thức bề rộng chứ không đạt được tầm vóc thật sự của một công ty đầu đàn.

Điệp khúc thiếu vốn và công nghệ lạc hậu thường được các lãnh đạo nêu lên để biện hộ cho sự yếu kém . So về vốn, đất đai, nhà xưởng... thì những công ty này có ưu thế hơn các tập đoàn của Hàn Quốc, Đài Loan trong cùng giai đoạn phát triển.

Trong giai đoạn suy thoái kinh tế, lạm phát cao như hiện nay, nhiều doanh nghiệp đã bộc lộ rõ việc đầu tư thiếu hiệu quả.

Các “ông lớn” này không cải tiến đáng kể lĩnh vực chuyên môn, trong khi đó lại đầu tư hơn 100 nghìn tỷ đồng vào tài chính, địa ốc. Hậu quả là họ có nguy cơ thua lỗ cao và mất vốn.

Như vậy, mục tiêu trở thành những tập đoàn hàng đầu, kinh doanh hiệu quả, có thể huy động vốn từ cổ đông không thể thực hiện được . Giá trị cổ phiếu của nhiều công ty rớt hơn 70%, làm mất niềm tin của nhà đầu tư. Vì thế, chuyện trở thành tập đoàn hàng đầu là điều không tưởng.

Nhiều công ty lý giải việc phát triển thiếu vững chắc và bị giảm giá trị là do yếu tố khách quan của thị trường . Tuy nhiên, nếu phân tích kỹ, các doanh nghiệp này đều có chung một điểm là sử dụng thương hiệu và nguồn vốn sinh lợi từ sản xuất kinh doanh chính để đầu tư vào các ngành khác.



Mô hình Con bò sữa được các tập đoàn lớn Việt Nam áp dụng

Ma trận BCG

Đa dạng hóa đầu tư là điều tất yếu trong tiến trình phát triển quy mô doanh nghiệp. Tuy nhiên, đa dạng hóa như thế nào để tạo nên giá trị cạnh tranh bền vững lại là chuyện đa u đầu của nhiều doanh nghiệp.

Theo thuyết quản trị, các tập đoàn lớn thường áp dụng đầu tư theo phương thức thiết lập ma trận BCG (Boston Consulting Group). Phương pháp này chia hoạt động của công ty thành 4 nhóm:

- **Nhóm I:** Đang hoạt động sinh lợi ổn định gọi là **con bò sữa**.
- **Nhóm II:** Các hoạt động có cơ hội sinh lợi lớn cần nguồn vốn đầu tư là các **ngôi sao**.
- **Nhóm III:** Các hoạt động có tiềm năng sinh lợi cao nhưng cũng ẩn chứa nhiều rủi ro gọi là các **dấu hỏi**.
- **Nhóm IV:** Các hoạt động đang thua lỗ, khó có cơ hội phát triển gọi là các **chú chó ốm**.



Theo lý thuyết này, một doanh nghiệp vươn lên thành tập đoàn theo chiến lược: Dùng lợi nhuận của nhóm **con bò sữa** đưa vào nhóm các **ngôi sao** và nhóm **dấu hỏi** để phát triển các nhóm này. Riêng nhóm các **chú chó ốm** thì nhanh chóng bán đi để thu vốn. Rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã đi theo con đường này. Chẳng hạn như Sabeco, Công ty này đã vắt **sữa bò** từ hoạt động kinh doanh bia, nước giải khát để đổ vốn vào các **ngôi sao** là chứng khoán, địa ốc và một số **dấu hỏi** như du lịch...

Với cách thức này, Sabeco đã tạo ra cảm giác tập đoàn có quy mô kinh doanh hùng mạnh với nhiều công ty đa ngành. Từ đó, Sabeco thu hút được nhiều nhà đầu tư mua cổ phiếu.

Tuy nhiên, khi tiếp cận các báo cáo kinh doanh của Sabeco, nhiều nhà đầu tư thất vọng. Với số vốn điều lệ lên đến 6.000 tỷ đồng nhưng nguồn vốn cho lĩnh vực kinh doanh bia, nước giải khát chỉ chiếm khoảng 1/3, số còn lại là những ngành không phải thế mạnh của Sabeco.

Do đó, tỷ suất sinh lợi của tập đoàn này quá thấp so với danh tiếng thương hiệu. Nhiều trường hợp tương tự đã xảy ra tại các công ty lớn của Việt Nam như REE, Kinh Đô...

Như vậy, để mở rộng quy mô, chiến lược của doanh nghiệp là gì? Theo tìm hiểu, các tập đoàn hàng đầu thế giới như Samsung, Hyundai, Mitsui... đã phát triển không theo lý thuyết cứng nhắc của BCG mà linh động hơn: Đầu tư, bồi bổ cho **con bò sữa** luôn khỏe mạnh để tạo ra nhiều sữa chứ không phải vắt sữa con bò này để hỗ trợ **ngôi sao**, **dấu hỏi** và **chó ốm**.

Sau giai đoạn suy thoái vào cuối thập niên 1990, Samsung đã tập trung bồi bổ **con bò sữa** là chip điện tử. Khi con bò sữa này mập mạp hơn, họ huy động vốn để phát triển những lĩnh vực khác.

Trở lại thị trường Việt Nam, Sabeco là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực nước giải khát với nhãn hiệu bia 333 và Sài Gòn đỏ. Sức mạnh cạnh tranh của họ không kém các nhãn bia hàng đầu thế giới trong thị trường nội địa. Kinh Đô với sản phẩm bánh ngọt đã đánh dạt được hàng Trung Quốc và các nước Đông Nam Á. REE đang có thị trường điện lạnh với nhu cầu rất lớn tại Việt Nam.

Tiếc thay, các công ty này không tiếp tục bồi bổ **con bò sữa** để thu hoạch nhiều sữa, mà dồn nhiều vốn vào các **ngôi sao** như tài chính và bất động sản để kiếm siêu lợi nhuận .

Ma trận BCG đã lỗi thời?

Người bác bỏ phương thức khai thác **con bò sữa** để đưa nguồn lực vào các **ngôi sao** và **dấu hỏi** chính là Harold S. Geneen, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty Điện thoại và Điện tín Quốc tế (ITT). Harold phủ nhận thuyết khai thác bò sữa của BCG và đã minh chứng bằng chiến lược đầu tư hiệu quả trong suốt 20 năm tại ITT.

Trên con đường phát triển, ITT đã dung nạp rất nhiều công ty khác ngoài ngành như du lịch , bán thực phẩm, cơ khí... Nhưng đó là sự dung nạp những công ty hoạt động độc lập với bộ máy quản trị giỏi ở từng lĩnh vực . Và tất cả công ty cùng tiến chứ không có chuyên lấy nguồn lực công ty này đổ sang công ty kia .

Phương thức của Harold là: Nếu một công ty vắt **sữa bò** của mình đem nuôi một hoặc nhiều **ngôi sao** khác sẽ gây nên vấn đề thiếu nguồn lực để tái đầu tư phát triển, đội ngũ nhân lực ngày càng suy yếu .

Do vậy, cần đầu tư nguồn lực vào **con bò sữa** để nó luôn là **con bò sữa** tốt của tập đoàn.

Đối với các **chú chó ốm**, cần phải củng cố, vực dậy để bán với giá tốt chứ không phải đem bán tống bán tháo chỉ để được một số tiền ít ỏi .

Kết luận

Như vậy, để trở thành một tập đoàn, doanh nghiệp cần tập trung phát triển năng lực lõi , thế mạnh lớn nhất của mình. Đừng vì những lợi ích trước mắt mà dần trải nguồn lực và nhân lực cho những lĩnh vực không phải là chuyên môn. Chỉ có thế, doanh nghiệp mới phát triển bền vững , lâu dài.

Harold S. Geneen-Người bác bỏ thuyết BCG

Harold S. Geneen (1910-1997) được xem là một trong hai Giám đốc Điều hành giỏi nhất nước Mỹ. Năm 1959, Harold lãnh đạo ITT khi công ty này đang suy thoái. Doanh thu của ITT năm 1961 chỉ vào khoảng 700 triệu đô-la Mỹ và lợi nhuận thực chưa đến 20 triệu đô-la Mỹ.

Suốt 17 năm lãnh đạo, ông đã đưa doanh thu hàng năm của ITT lên 17 tỷ USD, lợi nhuận trên 500 triệu USD. Đáng nói, mức tăng trưởng của ITT đều đặn bất chấp các cuộc khủng hoảng trong suốt nhiều năm liền.

Từ một công ty chuyên về thiết bị viễn thông và quản lý điện thoại, Harold đã đưa ITT trở thành tập đoàn đa ngành nhưng không phát triển theo dạng những công ty nhỏ hợp thành công ty lớn, mà mỗi công ty đều hùng mạnh trong lĩnh vực của mình.

Chẳng hạn, Continental Banking nổi tiếng với chuỗi cửa hàng bánh mì. Sheraton đứng thứ hai thế giới về lĩnh vực khách sạn. Hartford là công ty bảo hiểm lớn thứ 4 thế giới...

ITT đã trở thành một tập đoàn kinh tế hàng đầu thế giới với nhiều công ty hoạt động độc lập dưới sự quản trị thống nhất, luôn được xếp trong 20 tập đoàn công nghiệp lớn nhất thế giới.

Quyển hồi ký của Harold nhanh chóng trở thành best seller về kinh doanh và được dịch ra nhiều thứ tiếng trên thế giới.

Thạc sĩ ĐINH THẾ HIỂN, Giám đốc viện nghiên cứu Tin học và Kinh tế ứng dụng Tp .HCM

Báo Thành Đạt số tháng 6-2008

Trang 42,43

