

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



HỌC KỲ I NĂM HỌC 2023 – 2024

(Phần dành cho sinh viên/ học viên)

**Bài thi học phần:** Quản trị chiến lược

**Mã số đề thi:** 3

**Ngày thi:** 12/12/2023

**Tổng số trang:** 12

**Số báo danh:** 66

**Mã số SV/HV:** 21D180237

**Lớp:** 231\_SMGM0111\_04

**Họ và tên:** Nguyễn Thị Hằng Nga

Điểm kết luận:

GV chấm thi

1: .....

GV chấm thi

2: .....

SV/HV không được viết vào cột này)

Điểm từng câu, điểm thưởng (nếu có) và  
điểm toàn bài

GV chấm 1:

Câu 1: ..... điểm

Câu 2: ..... điểm

.....

.....

Cộng ..... điểm

GV chấm 2:

Câu 1: ..... điểm

Câu 2: ..... điểm

.....

.....

Cộng ..... điểm

## Bài làm

***Câu 1: Phân tích ưu điểm, nhược điểm của loại hình cấu trúc tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)? Cho nhận xét cấu trúc tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong thực thi chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp cụ thể mà anh/chị biết?***

*Trả lời*

a. Phân tích ưu điểm, nhược điểm của loại hình cấu trúc tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)?

*\* Khái niệm về cấu trúc tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)*

- Đây là loại cấu trúc được hình thành trên cơ sở nhóm các bộ phận tương tự vào trong những SBU và ủy thác điều hành SBU cho một nhà quản lý chính - người sẽ chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên CEO

- Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là một đơn vị kinh doanh riêng lẻ hoặc trên một tập hợp các ngành kinh doanh có liên quan (Cặp sản phẩm/thị trường), mỗi SBU có đóng góp quan trọng vào sự thành công của doanh nghiệp. Các SBU có thể được hoạch định độc lập với các đơn vị kinh doanh khác trong doanh nghiệp. Đặc điểm của mỗi SBU là có một tập hợp các đối thủ cạnh tranh trên một thị trường xác định. Lưu ý rằng chiến lược của SBU cần phải được điều chỉnh, tránh trùng lặp hoặc xung đột với các SBU khác trong doanh nghiệp.

*\* Một số tiêu chí quan trọng và phổ biến thường được dùng để phân loại và xác định SBU gồm:*

- Căn cứ vào sự khác biệt hóa về công nghệ. Ví dụ: doanh nghiệp sản xuất nước giải khát có thể chia công ty thành SBU nước cola, SBU nước chanh...

- Căn cứ vào sự khác biệt hóa về công dụng. Ví dụ: doanh nghiệp dược phẩm chia công ty thành các SBU chuyên dòng thuốc điều trị bệnh cao huyết áp, SBU chuyên điều trị bệnh cúm.

- Căn cứ vào sự khác biệt hóa theo vị thế trong chuỗi giá trị của ngành. Ví dụ: doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh giày dép chia công ty thành SBU sản xuất giày dép và SBU kinh doanh bán lẻ mặt hàng giày dép.

- Căn cứ vào sự khác biệt hóa về nhãn hiệu hay tiếp thị. Ví dụ doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng quần áo thời trang chia thành các SBU nhãn hàng A và SBU nhãn hàng B.

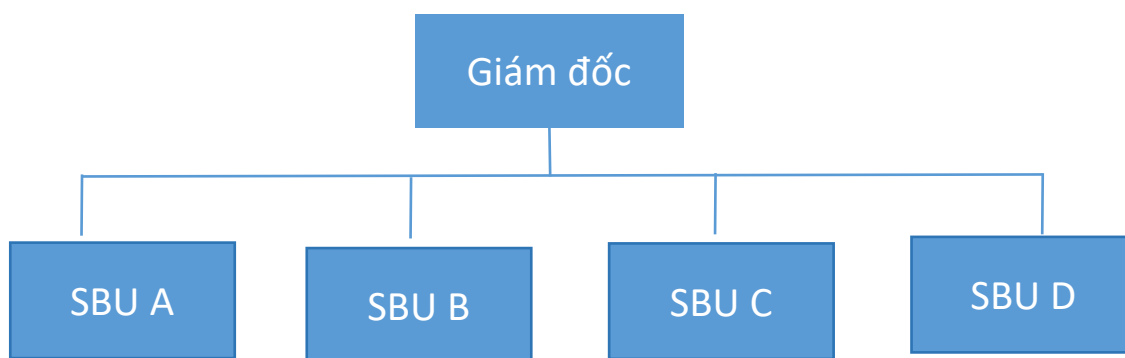
- Căn cứ vào sự khác biệt hóa theo phân loại khách hàng. Ví dụ doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh mặt hàng cà phê chia thành các SBU phục vụ khách hàng B2C và SBU phục vụ khách hàng B2B.

- Căn cứ vào sự khác biệt hóa theo phân đoạn thị trường. Ví dụ doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh mặt hàng dệt chia thành các SBU có các sản phẩm giá cao, dành cho khách hàng quan tâm tới hình thức và có thể được bán dưới uy tín của doanh nghiệp; và SBU có các sản phẩm giá thấp, được bán dưới nhãn hàng chung

\* Việc nhóm các bộ phận có thể thực hiện theo một số đặc tính chung:

- Cùng cạnh tranh trong một ngành
- Cùng sử dụng một công nghệ sản xuất
- Cùng hướng tới một phân loại khách hàng

\* Mô hình theo cấu trúc SBU:



\* Ưu điểm:

- Tập trung vào sản phẩm thị trường cụ thể giúp cho tiếp cận hiệu quả hơn
  - Thích ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường và khách hàng
  - Quyền quyết định được chuyển cho các nhà quản trị bộ phận hoặc SBU
- => Nhà quản trị cấp cao tập trung hơn vào chiến lược dài hạn

\* Nhược điểm

- Tăng chi phí quản lý cố định và chi phí nhân viên
- Nhiều cấp bậc quản lý làm cho thông tin có thể bị chậm lại và bị bóp méo
- Nhà quản trị bộ phận hoặc SBU phải chịu trách nhiệm nên có xu hướng chú trọng vào lợi nhuận ngắn hạn, không quan tâm tới hoạt động có ý nghĩa dài hạn

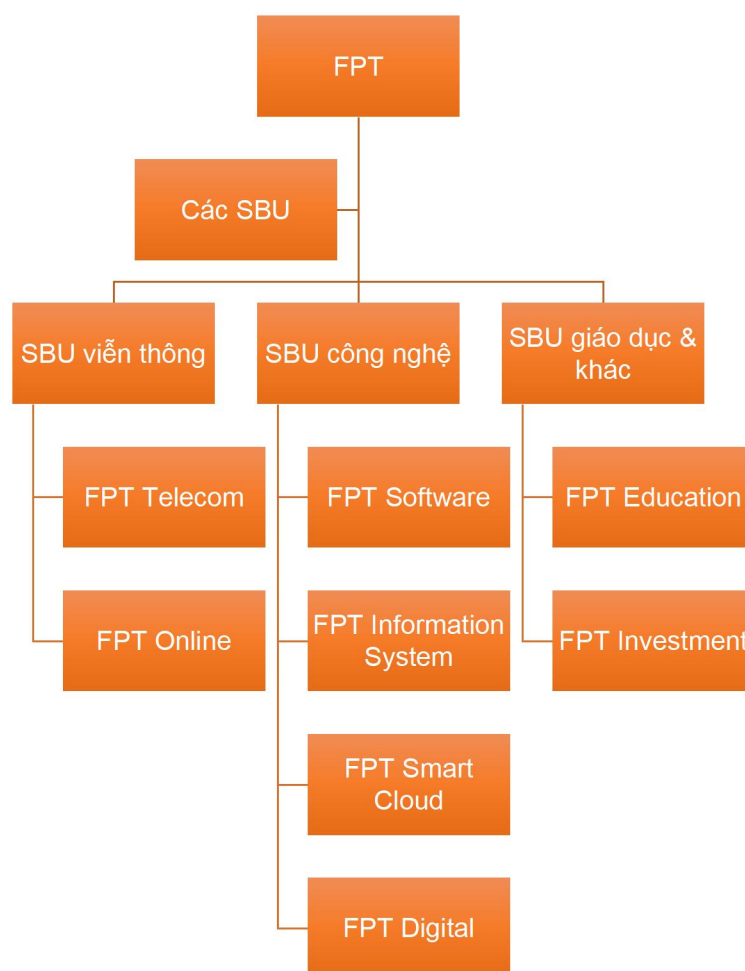
b. Cho nhận xét cấu trúc tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong thực thi chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp cụ thể

FPT là một trong những công ty dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất tại Việt Nam. FPT luôn không ngừng đổi mới, liên tục sáng tạo để đem đến cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ, giải pháp công nghệ tối ưu nhất. FPT cũng là

doanh nghiệp dẫn đầu trong các lĩnh vực như xuất khẩu phần mềm, tích hợp hệ thống, phát triển phần mềm, dịch vụ công nghệ thông tin,...

Công ty FPT có 3 SBU, trong đó có SBU viễn thông, SBU công nghệ, SBU giáo dục & khác.

\* *Mô hình cấu trúc SBU của công ty FPT:*



Cụ thể:

\* *SBU viễn thông:*

- SBU viễn thông bao gồm hai công ty thành viên: Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom) và Công ty Cổ phần Dịch vụ Trực tuyến FPT (FPT Online)

+ Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (FPT Telecom):

Là thành viên thuộc Tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam FPT, Công ty Cổ phần Viễn thông FPT (tên gọi tắt là FPT Telecom) hiện là một trong những nhà cung cấp dịch vụ viễn thông và Internet có uy tín và được khách hàng yêu mến

tại Việt Nam và khu vực. Với sứ mệnh tiên phong đưa Internet đến với người dân Việt Nam và mong muốn mỗi gia đình Việt Nam đều sử dụng ít nhất một dịch vụ của FPT Telecom, đồng hành cùng phương châm “Khách hàng là trọng tâm”

Các sản phẩm, dịch vụ chính của FPT Telecom: lắp mạng FPT, cáp quang FPT, Camera FPT, Gói FPT play, Cung cấp hạ tầng mạng viễn thông cho dịch vụ Internet băng rộng, Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, Internet, Truyền hình, Dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng Internet, điện thoại di động, Thiết lập hạ tầng mạng và cung cấp các dịch vụ viễn thông, Internet, Xuất nhập khẩu thiết bị viễn thông và Internet, Dịch vụ viễn thông cố định nội hạt, giá trị gia tăng, Dịch vụ viễn thông cố định đường dài trong nước, quốc tế.

Lũy kế 6 tháng đầu năm, FPT Telecom ghi nhận doanh thu gần 7.682 tỷ, lãi sau thuế 1.211 tỷ, tăng lần lượt 9% và 4% so với cùng kỳ. Cuối tháng 6, mức lợi nhuận lũy kế của công ty đã lên đến 3.051 tỷ đồng. So với mục tiêu doanh thu là 16.730 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 3.230 tỷ đồng, công ty đã thực hiện được lần lượt 46% và 47% các chỉ tiêu.

+ Công ty Cổ phần Dịch vụ Trực tuyến FPT (FPT Online)

FPT Online tập trung vào các mảng hoạt động quảng cáo trực tuyến, thương mại điện tử và mạng xã hội. Với những hoạt động này, FPT Online đã từng bước khẳng định vị thế trên thị trường nội dung số Việt Nam.

Ngoài hình thức banner, logo theo kiểu truyền thống, công ty đã triển khai cung cấp các hình thức quảng cáo cao cấp như rich media (các quảng cáo mang tính đa phương tiện và tương tác), các giải pháp digital marketing toàn diện.

Dữ liệu tài chính quý 1 năm 2023 của CTCP Dịch vụ trực tuyến FPT (FPT Online thể hiện, doanh thu thuần ghi nhận 95 tỷ đồng, giảm 37% so với kết quả cùng kỳ năm ngoái, thấp nhất trong 28 quý trở lại đây (tính từ quý 2 năm 2016). Trong kỳ, giá vốn hàng bán tăng 49% khiến lợi nhuận gộp giảm tới 78% còn 22 tỷ. Biên lãi gộp trong kỳ đạt 23%, thu hẹp so với 67% của quý 1 năm 2022.

Trừ đi các chi phí, FPT Online lãi sau thuế 538 triệu đồng quý 1 năm 2023, giảm tới 99% so với con số 54 tỷ cùng kỳ và thấp nhất kể từ khi công bố báo cáo tài chính.

***Đóng góp của SBU viễn thông cho công ty mẹ:*** mảng viễn thông mang về doanh thu 6.379 tỷ đồng và lãi trước thuế 1.247, tăng lần lượt gần 10% và 6%.

\* *SBU công nghệ*

- SBU công nghệ bao gồm 4 công ty thành viên: Công ty TNHH Phần mềm FPT (FPT Software), Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT (FPT

Information System), Công ty TNHH Đám mây thông minh FPT (FPT Smart Cloud), Công ty TNHH Kỹ thuật số FPT (FPT Digital)

+ Công ty TNHH Phần mềm FPT (FPT Software)

FPT Software đáp ứng nhu cầu gia công phần mềm lớn cho hơn 150 công ty hàng đầu tại 20 quốc gia lớn nhất trên thế giới hiện nay với các hợp đồng lớn có khi đạt cả 1 triệu USD dành cho một số đối tác lớn như Hitachi, NEOPOST, Petronas, Deutsche Bank, và Unilever với hơn 4000 nhân viên trên toàn thế giới.

FPT Software theo đuổi mục tiêu gia công phần mềm để đáp ứng cho nhu cầu phát triển CNTT của các hãng phần mềm trong nước, các công ty lớn trong nước và tham vọng hơn là xuất khẩu phần mềm trên toàn thế giới cho các công ty nước ngoài biết đến tập đoàn FPT, mục đích chính là vươn đến tầm cao mới thông qua công nghệ nhằm nâng cao năng suất lao động.

Các dịch vụ, sản phẩm chính của FPT Software: có thể kể đến 4 sản phẩm, dịch vụ tiêu biểu như nền tảng trí tuệ nhân tạo FPT.AI, Công nghệ xe tự lái, Dịch vụ xử lý số, Dịch vụ xử lý số

Kể từ đầu năm đến nay, FPT Software đã mở 04 văn phòng trên toàn cầu nhằm chuẩn bị cho cuộc chạy đua nước rút đạt doanh thu 1 tỷ USD vào cuối năm 2023. Doanh thu kỳ mới từ thị trường nước ngoài của FPT đạt 15.017 tỷ đồng tương đương hơn 600 triệu USD, tăng trưởng 28,6% so với cùng kỳ. Không dừng lại ở tham vọng gia tăng doanh thu, đầu năm nay FPT Software đã mua lại toàn bộ mảng dịch vụ công nghệ - mảng kinh doanh chiến lược của Intertec International - Mỹ. Thương vụ này là một phần trong chiến lược mở rộng các trung tâm dịch vụ công nghệ toàn cầu của FPT Software.

+ Công ty TNHH Hệ thống thông tin FPT (FPT Information System)

FPT IS tự hào sở hữu năng lực chuyên sâu trong nhiều ngành kinh tế của xã hội với kinh nghiệm tổng lực từ phần cứng, giải pháp phần mềm, nền tảng hạ tầng và bảo mật, an toàn thông tin. Bề dày lịch sử cùng những thành tựu, các dự án lớn triển khai thành công là minh chứng cho uy tín của công ty. Trong nhiều năm qua, năng lực và uy tín của FPT IS được khẳng định qua hàng loạt dự án lớn như: Hệ thống thông tin quản lý thuế TNCN PIT; Triển khai ERP cho Tập đoàn Petrolimex; các hệ thống CNTT sử dụng nguồn vốn nước ngoài cho Ngân hàng Nhà nước; Hệ thống vé tàu điện tử cho TCT Đường sắt VN; Hệ thống VCB\_CORE cho Vietcombank; Hệ thống y tế thông minh cho BV Chợ Rẫy, Hoàn Mỹ; Hệ thống CQĐT kiểu mẫu cho tỉnh Quảng Ninh; Dịch vụ SOC cho TPBank

Các dịch vụ, sản phẩm chính bao gồm: Hạ tầng mạng, Thiết bị và phần mềm bảo mật, Máy chủ và dịch vụ liên quan, Hạ tầng Ảo hóa (Virtualization) và hạ tầng Điện toán đám mây (Cloud), Phần mềm nền tảng ứng dụng, Hệ thống Lưu

trữ và Sao lưu dữ liệu, Hạ tầng kỹ thuật hệ thống điện, làm mát, phòng cháy chữa cháy cho phòng máy chủ (Server Room), Hạ tầng kỹ thuật kết nối, quản lý, vận hành trang thiết bị CNTT tại Trung tâm dữ liệu, Hỗ trợ người sử dụng (end user support), Quản lý dịch vụ CNTT (IT Service Management)

+ Công ty TNHH Đám mây thông minh FPT (FPT Smart Cloud)

FPT Smart Cloud – thành viên tập đoàn FPT, cung cấp giải pháp ứng dụng Trí tuệ nhân tạo (AI) & Điện toán đám mây (Cloud Computing) hàng đầu tại Việt Nam. FPT Smart Cloud ra đời với sứ mệnh giúp các doanh nghiệp chuyển đổi số linh hoạt, sáng tạo và tạo ra bước đột phá trong hoạt động vận hành với các dịch vụ đẳng cấp thế giới

FPT Smart Cloud sẽ trở thành nền tảng chuyển đổi số, tích hợp hệ sinh thái các công nghệ mới nhất trên thế giới phù hợp với những đặc thù của môi trường kinh doanh tại Việt Nam, để các doanh nghiệp Việt ứng dụng nhanh nhất, dễ dàng nhất.

Các dịch vụ, sản phẩm chính: FPT cloud server, FPT network, FPT cloud backup & DR, FPT database, FPT storage, FPT Security, FPT AI, Mutil Cloud, FPT Monitoring, FPT cloud desktop,...

Công ty FPT Smart Cloud nhận giải thưởng ở hạng mục startup công nghệ nhờ hệ sinh thái hơn 80 giải pháp, tối ưu giá trị cho người dùng, ngày 14/11. Cũng theo đại diện FPT Smart Cloud, công ty hướng đến kết nối sức mạnh của các công nghệ lõi, giúp doanh nghiệp xây dựng trải nghiệm cá nhân hóa cho khách hàng, tăng năng suất vận hành thông qua siêu tự động hóa, đạt hiệu quả đầu tư tối ưu.

Đơn vị hiện có hơn 3.000 khách hàng doanh nghiệp tại 15 quốc gia trên toàn cầu với hơn 200 triệu lượt sử dụng mỗi tháng. Trong các giai đoạn tiếp theo, lãnh đạo đơn vị khẳng định sẽ đồng hành chuyển đổi số, hướng đến tăng trưởng bền vững cho doanh nghiệp, xây dựng trên nền tảng cloud, vận hành và quyết định bằng data, AI. Công ty cũng thúc đẩy các hoạt động hợp tác chiến lược, xây dựng hệ sinh thái cùng các đối tác để tối đa lợi ích khách hàng.

+ Công ty TNHH Kỹ thuật số FPT (FPT Digital)

Là công ty cung cấp dịch vụ tư vấn lộ trình chuyển đổi số giúp, doanh nghiệp từng bước xây dựng nguồn lực, ứng dụng công nghệ để Chuyển đổi số và giải quyết các bài toán doanh nghiệp cụ thể, gắn liền với định hướng phát triển doanh nghiệp, hướng tới sự tối ưu và cải tiến, tạo ra những giá trị mới. đồng hành cùng khách hàng trong việc xác định các cơ hội số, khám phá các giá trị mới và tạo ra các mô hình kinh doanh mới, thông qua tận dụng những tiềm năng từ công nghệ.

Các dịch vụ, sản phẩm chính: Tư vấn chuyển đổi số tổng thể cho doanh nghiệp (Tư vấn tự động hóa và tối ưu hóa vận hành, thúc đẩy tăng năng suất, Tư vấn xây dựng trải nghiệm khách hàng vượt trội, Tư vấn đổi mới mô hình kinh doanh thời đại số vận hành, năng suất, Tư vấn chuyển đổi hạ tầng CNTT và an ninh mạng, Đào tạo văn hóa số và mô hình tổ chức chuyển đổi số cho doanh nghiệp), Tư vấn cho các tỉnh thành (Tư vấn chuyển đổi số tỉnh thành, Tư vấn quy hoạch phát triển kinh tế xã hội)

Ngày 8/8/2023, Công ty cổ phần Traphaco đã phối hợp cùng FPT Digital tổ chức hội thảo chuyển đổi số với chủ đề “Chia sẻ về phương pháp luận và thực thi chuyển đổi số tại Traphaco”. FPT Digital đã hoàn thành và thực hiện báo cáo giai đoạn 1 – Khảo sát hiện trạng và định hướng xây dựng lộ trình Chuyển đổi số tại Công ty Traphaco. Hội thảo lần này được tổ chức là sự khởi động cho giai đoạn 2 – Tư vấn xây dựng Chiến lược và lộ trình Chuyển đổi số. Chỉ trong 6 tháng đầu năm 2023, lợi ích ghi nhận từ vận hành tối ưu, nâng cao trải nghiệm nhân viên, nâng cao trải nghiệm khách hàng đã vượt hơn một nửa con số tổng của 3 năm trước đó cộng lại. Thành công đó ghi dấu vai trò nổi bật của đội ngũ lãnh đạo trong việc dẫn dắt và làm hình mẫu, mỗi cán bộ nhân viên là hạt nhân trong môi trường làm việc đổi mới với cơ hội nghề nghiệp và phát triển bản thân rõ ràng.

***Đóng góp của SBU công nghệ cho công ty mẹ:*** 11.631 tỷ đồng doanh thu, tăng trưởng gần 26% so với cùng kỳ và đóng góp 58% vào cơ cấu doanh thu của tập đoàn trong 5 tháng. Lợi nhuận trước thuế đem về là 1.571 tỷ, chiếm 43% tổng lợi nhuận.

*\* SBU giáo dục & khác*

- SBU giáo dục & khác gồm 2 công ty thành viên: Công ty TNHH Giáo dục FPT (FPT Education), Công ty Đầu tư FPT (FPT Investment)

+ Công ty TNHH Giáo dục FPT (FPT Education)

FPT Education được thành lập với sứ mệnh nhằm cung cấp năng lực cạnh tranh toàn cầu cho đông đảo người học, góp phần mở mang bờ cõi trí tuệ đất nước.

Trong FPT Education gồm các đơn vị trực thuộc như: Đại học FPT, Cao đẳng FPT Polytechnic, Viện đào tạo quốc tế FPT, Swinburne Việt Nam, Greenwich Việt Nam, Hệ thống trường phổ thông FPT,...

Dự án có quy mô diện tích hơn 5 ha, dự kiến đáp ứng nhu cầu học tập của hơn 5.000 học sinh mỗi năm, vừa được tỉnh trao chứng nhận đầu tư sáng 12/12.2023. Dự án tổ hợp giáo dục của FPT Education nằm tại xã Vị Trung, huyện Vị Thủy. Đây là công trình trọng điểm nhằm chào mừng 20 năm thành lập Hậu Giang. Hiện FPT Education có mặt tại hơn 20 tỉnh thành trên toàn quốc với 145.000 người học. Theo lãnh đạo FPT Education, việc xây dựng và sớm đưa tổ hợp giáo dục này đi vào hoạt động góp phần tạo ra thêm một môi

trường học tập liên cấp, chất lượng cao, theo mô hình hiện đại cho học sinh tỉnh Hậu Giang.

+ Công ty Đầu tư FPT (FPT Investment)

Được thành lập vào tháng 3/2011 với mục đích: Quản lý các khoản vốn FPT đầu tư vào các công ty liên kết trong lĩnh vực tài chính, bất động sản hiện có của Tập đoàn; Quản lý và khai thác tốt hơn nguồn tiền nhàn rỗi của Tập đoàn.

Hiện nay, ngoài lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông là ngành nghề chủ đạo, FPT cùng tham gia góp vốn đầu tư thành lập với một số đối tác khác trên cơ sở tận dụng thế mạnh về công nghệ để góp phần phát triển các công ty đó. Công ty Đầu tư FPT sẽ nỗ lực hoạt động để trở thành một thương hiệu quản lý đầu tư hiệu quả.

Ngành nghề kinh doanh chính: Hoạt động tư vấn đầu tư (không bao gồm tư vấn pháp luật, tài chính); tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại; nghiên cứu thị trường và thăm dò dư luận; hoạt động tư vấn quản lý.

**Đóng góp của SBU giáo dục & khác cho công ty mẹ:** tăng trưởng doanh thu hơn 66% lên 1.933 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế là 792 tỷ và đóng góp 22% vào tổng lợi nhuận của tập đoàn.

\* **Nhận xét:** Với việc chia SBU thành từng lĩnh vực như vậy sẽ giúp FPT kinh doanh được nhiều ngành, nhiều lĩnh vực mà không bị nhầm lẫn và tăng khả năng thu lợi nhuận của công ty. Bởi chia theo lĩnh vực thì mỗi lĩnh vực sẽ chỉ tập trung vào công việc, chuyên môn của mình, từ đó hoạt động kinh doanh sẽ đạt hiệu quả cao nhất. Không chỉ vậy, chia nhiều lĩnh vực cũng giúp cho công ty mẹ giảm thiểu rủi ro, nếu có thua lỗ thì cũng chỉ ảnh hưởng tới một lĩnh vực chứ không ảnh hưởng tới toàn công ty. Thực tế chứng minh, dù FPT Online có doanh thu và lợi nhuận giảm sâu nhưng không ảnh hưởng tới toàn bộ SBU viễn thông hay tới lợi nhuận chung của công ty. Do đó, FPT vẫn luôn là một trong những công ty dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất tại Việt Nam.

**Câu 2: Phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp áp dụng chiến lược đa dạng hóa không liên quan của một doanh nghiệp cụ thể mà anh/chị biết?**

*Trả lời*

a. Chiến lược đa dạng hóa không liên quan

Đa dạng hóa không liên quan là chiến lược mà doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh trong ngành mới mà không có sự kết nối với bất kỳ hoạt động kinh doanh hiện có nào của doanh nghiệp.

Ví dụ một công ty sản xuất kinh doanh bánh kẹo nay đa dạng hóa vào nhiều lĩnh vực khác như: bất động sản, đầu tư tài chính, chứng khoán. Đối với một số

doanh nghiệp, chiến lược đa dạng hóa không liên quan cần đáp ứng yêu cầu cân bằng lợi nhuận và doanh thu giữa các lĩnh vực phát triển và các lĩnh vực thua lỗ.

Chiến lược đa dạng hóa không liên quan được sử dụng trong các trường hợp sau:

- Khi những năng lực cốt lõi của doanh nghiệp được chuyên môn hóa cao
- Chi phí quản trị không vượt qua giá trị có thể được tạo ra từ việc theo đuổi chiến lược tái cơ cấu
- Khi một ngành hàng cơ bản của doanh nghiệp đang suy giảm về doanh số và lợi nhuận hàng năm.
- Khi một doanh nghiệp có vốn và tài năng quản lý cần thiết nhằm cạnh tranh thành công trong một ngành hàng mới.
- Khi một doanh nghiệp có nguồn lực tài chính nhưng ít có khả năng tăng trưởng với hoạt động hiện tại, do đó đầu tư vào một lĩnh vực triển vọng khác.

b. Thực trạng và đề xuất giải pháp áp dụng chiến lược đa dạng hóa không liên quan của một doanh nghiệp cụ thể

Một doanh nghiệp được người ta nhắc đến đầu tiên khi nói về chiến lược đa dạng hóa không liên quan có thể kể đến là FPT. FPT là một trong những công ty dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất tại Việt Nam. FPT luôn không ngừng đổi mới, liên tục sáng tạo để đem đến cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ, giải pháp công nghệ tối ưu nhất. FPT cũng là doanh nghiệp dẫn đầu trong các lĩnh vực như xuất khẩu phần mềm, tích hợp hệ thống, phát triển phần mềm, dịch vụ công nghệ thông tin,... Đến nay, FPT đã cho ra 5 công ty thành viên có liên quan đến lĩnh vực công nghệ, viễn thông và những công ty ấy đều rất phát triển tại Việt Nam

Trước sự thành công đó, FPT tiếp tục mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình để gia tăng lợi nhuận cho công ty. Không chỉ đầu tư vào lĩnh vực chuyên môn vốn có như công nghệ, viễn thông mà FPT còn đầu tư vào cả lĩnh vực giáo dục. Công ty TNHH giáo dục FPT - Tổ chức giáo dục FPT (FPT Education) được thành lập vào năm 1999. Trải qua hơn 20 năm hình thành, xây dựng và phát triển, tổ chức giáo dục FPT đã trở thành hệ thống giáo dục lớn của Việt Nam, gồm các hệ giáo dục đào tạo THPT, cao đẳng, đại học, sau đại học, đào tạo nghề,...

Tương như kinh doanh trong một lĩnh vực khác hoàn toàn sẽ gây khó khăn cho FPT, nhưng thực tế cho thấy, từ lúc thành lập đến nay, FPT Education đã thực hiện rất nhiều hoạt động và đạt được nhiều thành tựu nhất định. Có thể kể đến như hoạt động mở rộng hiện diện bằng hàng loạt các điểm trường mới. Năm 2022, tổ chức giáo dục FPT đã thành lập dự án và đưa vào hoạt động các trường phổ thông, phổ thông cao đẳng tại Hải Phòng, Bắc Ninh, Bắc Giang.

Việc này giúp FPT Education tăng mạnh hiện diện và mật độ điểm trường ở các tỉnh thành trọng điểm trên toàn quốc. Ngoài ra, FPT Education còn cho ra mắt hàng loạt các sản phẩm đào tạo mới như chương trình FPT AfterSchool - Hệ thống đào tạo kỹ năng học đường và chương trình Game Development with Unity. Với những hoạt động trên, FPT Education đã lọt top xếp hạng phát triển bền vững của THE. Một trong những đơn vị trực thuộc FPT Education là trường đại học FPT chính thức có mặt trong danh sách xếp hạng đại học toàn cầu về phát triển bền vững mang tên THE Impact Rankings do tạp chí uy tín Times Higher Education công bố. Với thứ hạng 801-1.000, trường đại học FPT chính thức được công nhận đạt chuẩn đại học phát triển bền vững của Liên Hợp Quốc. Không chỉ vậy, những thành công mà FPT Education đạt được đã góp phần làm tăng lợi nhuận, giá trị cho công ty mẹ. Được biết, trong 5 tháng đầu năm, lĩnh vực giáo dục đã tăng trưởng doanh thu hơn 66% lên 1.933 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế là 792 tỷ và đóng góp 22% vào tổng lợi nhuận của tập đoàn.

Việc đầu tư vào một lĩnh vực khác hoàn toàn chuyên môn, lĩnh vực chính mà công ty đang làm vừa mang đến lợi ích, vừa mang đến hạn chế cho doanh nghiệp. Trước tiên, nói đến lợi ích mà FPT có thể nhận được chính là lợi nhuận và giá trị của công ty sẽ tăng trưởng không ngừng. Mở rộng thêm một lĩnh vực mới sẽ mang đến một nguồn thu nhập mới, góp doanh thu và lợi nhuận vào giá trị, lợi nhuận chung của toàn công ty. Tiếp đến là sẽ làm giảm bớt rủi ro mà doanh nghiệp phải hứng chịu. Nếu các ngành liên quan đến công nghệ, viễn thông gặp khó khăn thì một ngành độc lập hoàn toàn như giáo dục sẽ ít bị ảnh hưởng hơn, và đây có thể coi là nguồn thu nhập “cứu cánh” cho công ty giai đoạn đó. Ngược lại, nếu lĩnh vực giáo dục của FPT hoạt động không hiệu quả, thua lỗ thì cũng không ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của các lĩnh vực khác trong công ty. Ngoài ra, đầu tư đa dạng lĩnh vực cũng giúp cho doanh nghiệp tiếp cận dễ dàng hơn tới khách hàng. Việc đầu tư vào những lĩnh vực hàng đầu như công nghệ, giáo dục của FPT đã mang đến hiệu quả rất tốt. Cả hai lĩnh vực trên đều là những lĩnh vực mũi nhọn, dễ tác động tới nhu cầu và hành vi của khách hàng. Chính vì lẽ đó mà độ nhận diện cũng như uy tín của FPT ngày càng cao, ngày càng được người tiêu dùng, khách hàng ủng hộ

Bên cạnh những lợi ích đó, việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa không liên quan cũng mang lại những bất lợi cho FPT. Đầu tiên, phải kể đến đó là áp lực quản trị. Phải phân bổ việc quản trị sao cho đồng đều, có hiệu quả thì các lĩnh vực trong cùng một công ty mới phát triển đều được. Nếu quản lý không hiệu quả, dẫn đến ngành mới đầu tư khó có thể hoạt động một cách tốt nhất, không mang lại những hiệu quả mà nhà quản trị mong muốn. Hoặc nó có thể ảnh hưởng tới những ngành đã phát triển, vốn có của doanh nghiệp. Từ đó làm giảm lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh của công ty. Bất lợi tiếp theo mà FPT gặp phải chính là việc sử dụng vốn đầu tư sao cho hợp lý. Mở thêm một lĩnh vực mới cần rất nhiều vốn để xây dựng và phát triển. Chính vì thế, nó tác động trực tiếp tới nguồn vốn của công ty mẹ. Nếu không có kế hoạch, chính sách chính

xác sẽ dẫn đến thâm hụt nguồn vốn, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Vậy thì cần có những giải pháp, biện pháp gì giúp cho FPT có thể thực hiện chiến lược đa dạng hóa không liên quan một cách có hiệu quả? Giải pháp đầu tiên kể đến chính là xem xét lại năng lực của doanh nghiệp, khảo sát thị trường, để có một quyết định đúng đắn, nên đầu tư vào lĩnh vực nào, đầu tư như thế nào thì hiệu quả. Năng lực và ý định đầu tư phải phù hợp với nhau thì mới đạt hiệu quả tốt được. Bởi lẽ, nếu ý định đầu tư có hay, có phù hợp với thị trường đi nữa mà năng lực doanh nghiệp không đủ thì cũng không thể phát huy hết hiệu quả vốn có của nó. Ngược lại, vốn và năng lực của doanh nghiệp nhiều nhưng lĩnh vực đầu tư không tốt, không phù hợp với thị trường, với nhu cầu của khách hàng thì cũng bị coi là đầu tư một cách lãng phí. Giải pháp tiếp theo chính là, doanh nghiệp nên tập trung vào phát triển kỹ năng chung và giáo dục nhân sự để họ có khả năng chuyển đổi linh hoạt giữa các lĩnh vực không liên quan. Đồng thời thiết lập một quy trình nhanh chóng và hiệu quả để hấp thụ kiến thức mới từ các lĩnh vực khác, giúp tối ưu hóa quá trình đa dạng hóa và tạo ra những cơ hội mới. Ngoài ra, FPT có thể tạo ra một nhóm đa ngành hoạt động trong tổ chức, nơi mà các đội ngũ có chuyên môn khác nhau có thể tương tác và chia sẻ kiến thức. Điều này có thể kích thích sự sáng tạo và hợp nhất các ý tưởng từ nhiều lĩnh vực khác nhau, đồng thời tăng cường khả năng đa dạng và đổi mới trong chiến lược kinh doanh. Không chỉ thế, FPT còn phải chú ý đến khả năng tài chính của mình. Phải nắm rõ được nguồn lực, tài chính của mình để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn, phù hợp với các dự định đầu tư sắp tới của doanh nghiệp.