

# HƯỚNG ĐI MỚI CHO TỔNG CÔNG TY THUỐC LÁ

Nguyễn Quốc Hoàn\*, Vũ Trí Dũng\*\*

Ngày nhận: 10/03/2015

Ngày nhận bản sửa: 20/03/2015

Ngày duyệt đăng: 25/03/2015

## Tóm tắt:

*Trong nhiều năm qua, Tổng công ty thuốc lá (Vinataba) theo đuổi chiến lược đa dạng hóa sản phẩm với định hướng rất rõ ràng. Tổng công ty xác định củng cố và phát triển ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh lĩnh vực thuốc lá, quan tâm quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh lĩnh vực thực phẩm- bánh kẹo, mở rộng hiệu quả thị trường tiêu thụ các sản phẩm đồ uống, góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu lĩnh vực công nghiệp thực phẩm. Tuy nhiên, kết quả thu được đều không được như kỳ vọng. Trong bối cảnh đang thực hiện quá trình tái cơ cấu thì việc điều chỉnh chiến lược, lựa chọn một lối đi mới trở thành vấn đề sống còn của Tổng công ty. Bài viết này đề cập đến “hòa hợp chiến lược” như là yếu tố phản ánh năng lực quản trị của Tổng công ty thuốc lá Việt Nam. Đó chính là cơ sở bên trong đảm bảo cho Tổng công ty phát triển bền vững.*

**Từ khóa:** Hòa hợp chiến lược, đa dạng hóa, chuỗi giá trị, thị trường, thuốc lá

## The new direction for Vietnam Tobacco Corporation

### Abstract

*For many years, Vietnam Tobacco Corporation (VINATABA) has pursued a strategy of diversification with reference to their orientation: The Corporation consolidates the sustainable development of tobacco industry. They increase efficiency in confectionery business by tightening operations management. In addition, Vinataba's beverage market is expanded which also contributes to building reputable brand in the food and beverage industry. However, the business results are not as expectation. In the process of restructuring, the strategic adjustment becomes a matter of survival so Vinataba must choose a new direction. This article refers to the “Harmony Strategy” which affects the management capacity of Vietnam Tobacco Corporation. It is internal foundation to ensure sustainable development of Vinataba.*

*Key word: Harmony strategy, diversification, value chain, market, tobacco*

## 1. Giới thiệu

Đa dạng hóa là chiến lược khá phổ biến đối với doanh nghiệp, đặc biệt trong điều kiện ngành kinh doanh cốt lõi có nhiều rủi ro như ngành thuốc lá. Doanh nghiệp thuốc lá chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của môi trường thể chế, luật pháp. Đó là các quy định chi tiết của Luật Phòng chống tác hại thuốc lá, yêu cầu in cảnh báo sức khỏe bằng hình ảnh, chiếm 50% diện tích bao bì... Môi trường văn hóa cũng tác động không thuận lợi đối với doanh nghiệp biểu

hiện ở sự phân đôi của những người xung quanh, những thay đổi về tâm lý người tiêu dùng... Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực thuốc lá ngày càng cao với tỷ lệ tiêu thụ thuốc lá lậu rất lớn, sự tham gia thị trường của sản phẩm nhập khẩu, sản phẩm của doanh nghiệp FDI.

Trong bối cảnh đó, nhiệm vụ trọng tâm của Vinataba là củng cố và phát triển ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh lĩnh vực thuốc lá trên cơ sở mở rộng sang sản xuất kinh doanh lĩnh vực thực phẩm -

bánh kẹo, đồ uống. Để thực hiện thành công kế hoạch sản xuất kinh doanh trong những năm tới, Tổng công ty phải đảm bảo sử dụng kết hợp các nguồn lực bên trong, sự hòa hợp chiến lược giữa các ngành kinh doanh như thuốc lá, bánh kẹo, đồ uống. Vì nếu không có sự kết nối các chiến lược phát triển thì sẽ gây lãng phí nguồn lực của Vinataba cũng như hiệu quả đạt được ở mỗi ngành sẽ không như mong đợi.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Mọi hoạt động của bất kỳ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào đều phải có định hướng rõ ràng, phù hợp nhằm đạt tới sự hoàn thiện và phát triển bền vững, lâu dài. Định hướng đó được xây dựng dựa trên cơ sở các mục tiêu dài hạn, các nguồn lực cần phải sử dụng sao cho hiệu quả để đạt được các mục tiêu đó.

Chiến lược của một doanh nghiệp là định hướng của doanh nghiệp đó, là kim chỉ nam cho Ban lãnh đạo chèo lái con thuyền vượt qua sóng gió thương trường những khi khó khăn, tận dụng những thời cơ trên thị trường, sử dụng hợp lý và hiệu quả các nguồn lực. Có bốn loại hình chiến lược kinh doanh: chiến lược tích hợp, chiến lược cường độ, chiến lược đa dạng hóa và các chiến lược khác. Trong đó, chiến lược đa dạng hóa là chiến lược kinh doanh cùng một lúc nhiều sản phẩm (đây cũng là chiến lược của Vinataba). Chiến lược này thường là sự lựa chọn của doanh nghiệp trong giai đoạn chín muồi trong chu kỳ sinh tồn của doanh nghiệp. Đó là giai đoạn mà sự phát triển của doanh nghiệp đã đạt đến một mức độ nhất định, doanh nghiệp đã có một vị thế trên thương trường và phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Chiến lược đa dạng hóa gồm ba hình thức. Thứ nhất, đa dạng hóa “đồng tâm”: Nhằm thêm vào các sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau (nhóm hàng hóa thay thế hoặc bổ sung). Ở đây, các hoạt động sản xuất mới phát triển vẫn liên quan đến các hoạt động sản xuất chính của Công ty về khách hàng, công nghệ, phân phối, quản lý và nhãn hiệu. Cũng có thể tận dụng những sản phẩm được tiêu thụ mạnh trên thị trường nhờ kinh nghiệm thương mại để bán sản phẩm mới. Cuối cùng người ta dựa vào mối liên quan về hình ảnh giữa công ty và các sản phẩm mới để đa dạng hoá hoạt động. Thứ hai, đa dạng hóa hàng ngang: thêm vào những sản phẩm, dịch vụ mới (không có liên quan đến sản phẩm hiện tại) nhằm vào khách hàng hiện có. Thứ ba, đa dạng

hóa kết khối (tổng hợp): thêm vào những sản phẩm, dịch vụ mới không có liên hệ gì với nhau (nhóm hàng hóa độc lập). Thật vậy, đối với các doanh nghiệp chuyên môn hoá quá hẹp, sự phát triển các hoạt động mới chỉ có thể được thực hiện bên ngoài hoạt động trước đây. Đối với các doanh nghiệp khác thì việc đa dạng hoá kết hợp này nhằm đáp ứng yêu cầu cân bằng lợi nhuận giữa các lĩnh vực, lĩnh vực phát triển bù cho lĩnh vực thua lỗ. Chiến lược này cho phép doanh nghiệp phân tán rủi ro giữa các hoạt động khác nhau.

Tuy nhiên, chiến lược đa dạng hóa “Kết khối” thường gặp vấn đề quan trọng là thiếu sự hài hoà về chiến lược giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp (SBU) và do đó, có thể cản trở sự phát triển của tất cả lĩnh vực. Về vấn đề này có hai khả năng xảy ra. Thứ nhất (thuận lợi) các thành phần khác của doanh nghiệp bao gồm những thực thể độc lập đều đạt được kết quả cao như khi chưa có quan hệ đa dạng hoá kết hợp. Khả năng thứ hai (bất lợi) các đơn vị sản xuất thuộc mọi lĩnh vực khác nhau nhưng vẫn phải theo chỉ thị chung của Công ty, như vậy sẽ làm giảm tính độc lập của các đơn vị sản xuất và có thể dẫn đến một kết quả không mấy tốt đẹp. Vấn đề thứ hai liên quan đến khả năng bất lợi trên. Các nhà lãnh đạo rất khó khăn, thậm chí, không thể quản lý các yếu tố căn bản của nhiều đơn vị khác nhau, vì công việc đó hoàn toàn khác lạ với công việc truyền thống của họ (Hill và Jones, 1998).

Như vậy, một trong những yêu cầu chủ yếu của chiến lược đa dạng hóa là đảm bảo hòa hợp chiến lược của các lĩnh vực kinh doanh (SBU) khác nhau. Yêu cầu hòa hợp chiến lược chỉ nảy sinh khi doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Hòa hợp chiến lược tồn tại khi một hay nhiều hoạt động trong các chuỗi giá trị của các ngành kinh doanh khác nhau là giống nhau đủ để tạo ra cơ hội trong một số hoạt động. Thứ nhất, chuyển giao chuyên gia hoặc bí quyết công nghệ đáng giá trong cạnh tranh từ ngành này sang ngành khác. Thứ hai, kết hợp thực hiện của các hoạt động trong chuỗi giá trị để đạt được chi phí thấp hơn. Thứ ba, khai thác sử dụng thương hiệu nổi tiếng. Thứ tư, phối hợp liên lĩnh vực để tạo ra sức mạnh và năng lực nguồn lực cạnh tranh.

Mục đích cơ bản của hòa hợp chiến lược là tạo ra sự “cộng hưởng” trong việc sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp. Theo Orange (1999), tác động “cộng hưởng” xuất hiện trong hệ thống khi sự kết

hợp các nguồn lực cho phép đạt được kết quả mà giá trị chung vượt quá giá trị riêng của từng nguồn lực. Vì vậy, quá trình hình thành sự cộng hưởng và hài hòa chiến lược là kết quả của quá trình tổ chức, thể chế.

Về lý thuyết, chia sẻ các hoạt động giữa nhiều ngành nghề cần phải cho phép sử dụng tốt hơn các nguồn lực (Wernerfelt, 1984). Tác động cộng hưởng phải có ý nghĩa đối với việc tái phát triển các nguồn lực và tích lũy những năng lực cần thiết cho ngành mới. Thực vậy, đa dạng hóa liên quan có thể cho phép đạt được đòn bẩy về nguồn lực và năng lực chia sẻ (Markides và Williamson, 1994). Tuy nhiên, sự phức tạp và chi phí phát sinh từ việc khai thác nguồn lực chung có thể làm giảm ưu thế của đa dạng hóa liên quan (Porter, 1987; Collis và Montgomery, 1995). Chatterjee và Wernerfelt (1991) nhấn mạnh là kết quả của chiến lược đa dạng hóa liên quan phụ thuộc vào tình hình tổ chức các nguồn lực và đặc biệt là vào bản chất của các nguồn lực chia sẻ. Nguồn lực càng cơ bản thì tác động cộng hưởng càng lớn. Như vậy, chiến lược của doanh nghiệp phải dựa vào “hạt nhân” nguồn lực và năng lực chủ yếu được khai thác chung cho các hoạt động.

Như vậy, việc xác định các nguồn lực và năng lực cốt lõi là giai đoạn rất quan trọng bởi vì tác động đòn bẩy thực sự có ý nghĩa khi các nguồn lực và năng lực này được chia sẻ. Mục đích của chiến lược là phối hợp các nguồn lực sao cho tạo ra các năng lực đặc biệt (Grandval và Soparnot, 2003). Chính những khả năng đặc biệt này sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh.

Để có thể kết hợp các chiến lược của mỗi ngành, trước hết, cần phải nghiên cứu quan hệ chuỗi giá trị cho các ngành kinh doanh liên quan. Chuỗi giá trị là một sáng tạo học thuật của Michael Porter. Trong chuỗi giá trị này, mô hình Porter khoanh thành hai mảng chính cho kinh doanh: hoạt động hỗ trợ và hoạt động chính. Về cơ bản, tổng thể có chín loại hoạt động tạo ra giá trị trong toàn chuỗi. Nhóm hoạt

động chính thì bao gồm đầy năm loại hoạt động: đưa nguyên vật liệu vào kinh doanh; vận hành, sản xuất- kinh doanh; vận chuyển ra bên ngoài; marketing và bán hàng; cung cấp các dịch vụ liên quan. Nhóm hỗ trợ chứa các hoạt động tạo ra giá trị bao gồm: Hạ tầng, quản trị nhân lực, công nghệ và mua sắm. Các hoạt động hỗ trợ xảy ra bên trong từng loại hoạt động chính.

Xét ở một góc độ khác, chuỗi giá trị còn được nhìn thông qua các quá trình kinh doanh chủ đạo, bao gồm: (a) Quá trình phát triển công nghệ sản phẩm; (b) Quá trình quản trị kho và nguyên vật liệu, đầu vào; (c) Quá trình từ đơn hàng tới thanh toán; và (d) Quá trình cung cấp dịch vụ.

Tóm lại, có thể hiểu rộng ra rằng hòa hợp chiến lược là việc tồn tại cơ hội kết hợp chiến lược phát triển giữa các ngành (hoặc các đơn vị thành viên) của công ty ứng với từng khâu trong chuỗi giá trị sản xuất (Ví dụ: Cơ hội để kết hợp các hoạt động nghiên cứu và dự báo; Cơ hội để chia sẻ công nghệ, chuyển giao kỹ năng, phối hợp R&D; Cơ hội để phối hợp sản xuất, sử dụng chung các kênh phân phối, cân đối sử dụng cùng thương hiệu, và phối hợp các hoạt động sau bán; Cơ hội để kết hợp các hoạt động hậu cần...).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

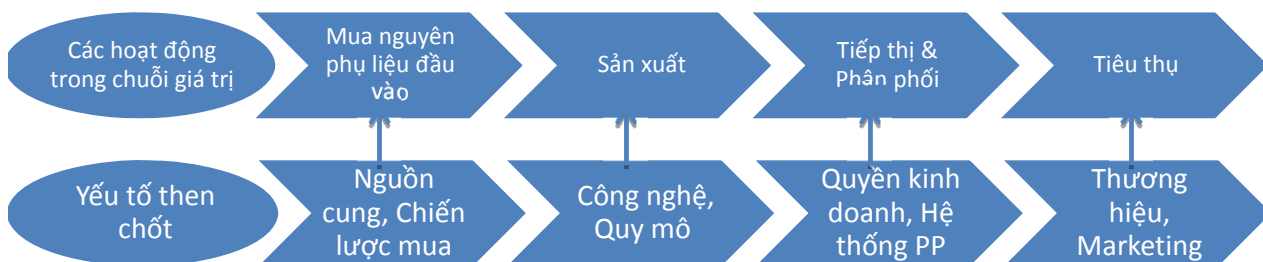
#### 3.1. Cơ sở dữ liệu

Dữ liệu được sử dụng trong phân tích được thu thập từ các bản báo cáo tổng kết kinh doanh từ năm 2008 đến năm 2013 và bản chiến lược phát triển đến năm 2020 tầm nhìn 2030 của Vinataba. Ngoài ra, bài viết còn sử dụng thêm một số ý kiến của các chuyên gia uy tín đã và đang làm việc tại Vinataba để có thể xây dựng được nguồn dữ liệu chính xác và khách quan nhất.

#### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

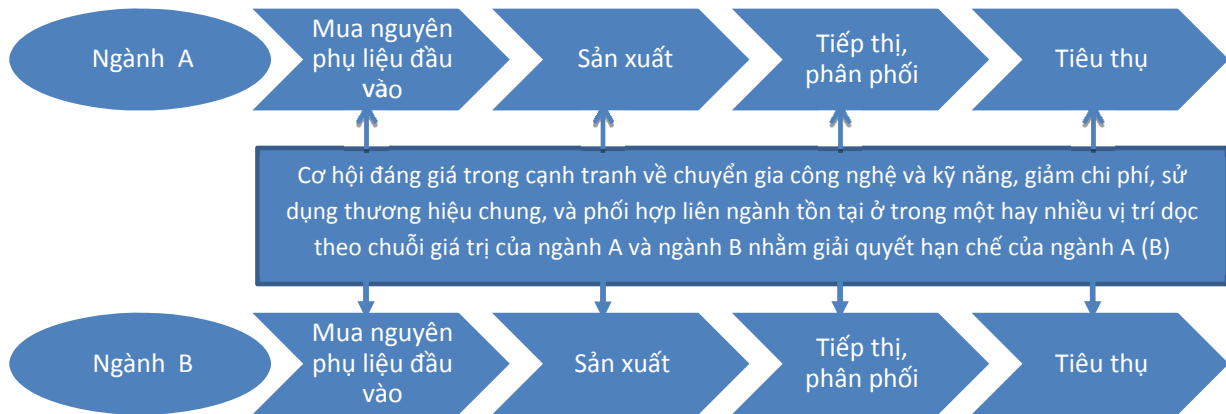
Trọng tâm nghiên cứu của bài viết là “hòa hợp chiến lược”. Do đó để tìm ra được cơ hội “hòa hợp chiến lược”, trước hết cần phải xây dựng một chuỗi

Hình 1. Chuỗi giá trị



Nguồn: Hitt, Ireland và Hoskisson (2007)

**Hình 2. Quan hệ chuỗi giá trị cho các ngành kinh doanh liên quan**



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

giá trị sản xuất chung cho ngành thuốc lá và bánh kẹo như hình 1. chiến lược”.

**4. Kết quả nghiên cứu**

Sau đó, dựa trên những phân tích và đánh giá năng lực từng khâu trong chuỗi giá trị, từ đó chỉ ra hạn chế của mỗi ngành để tìm ra cơ hội “hòa hợp

Trước hết, phải khẳng định rằng chiến lược Vinataba đang theo đuổi là chiến lược đa dạng hóa kết hợp vì hai ngành thuốc lá và bánh kẹo hoàn toàn

**Bảng 1. Hiện trạng của ngành thuốc lá và bánh kẹo**

		<b>Thuốc lá</b>	<b>Bánh kẹo</b>
<b>Mua nguyên phụ liệu đầu vào</b>	<b>Nguồn cung</b>	Chủ động được 50% nguyên phụ liệu đầu vào. Dẫn đầu thị trường một số phụ liệu về chất lượng và giá cả (thùng carton). Phụ thuộc vào BAT (British American Tobacco) trong việc cung cấp sợi phôi chế cao cấp cho cả nhân quốc tế và nhân nội địa.	Chi phí nguyên vật liệu chiếm từ 55% đến 60% chi phí giá vốn hàng bán.
	<b>Chiến lược mua</b>	Xây dựng vùng nguyên liệu để dần thay thế nguyên phụ liệu nhập khẩu.	Khoảng 60% nguyên liệu nhập ngoại.
<b>Sản xuất</b>	<b>Công nghệ</b>	Công nghệ hiện tại chỉ chủ yếu phôi chế được sản phẩm phổ thông và một ít sản phẩm trung cấp chưa đáp ứng sản xuất được sản phẩm cao cấp. Việc đầu tư, đổi mới công nghệ thiếu sự đồng bộ, phối hợp và trao đổi giữa các công ty của Vinataba. Chưa phát huy hết được năng lực máy móc thiết bị hiện có.	Khâu sản xuất được đầu tư và sử dụng hệ thống thiết bị tiên tiến của Nhật, Hà Lan, Đức.
		<b>Quy mô</b>	Quy mô thị trường lớn chiếm 55,6% thị trường nội địa.
	<b>Quyền kinh doanh</b>	Từng doanh nghiệp tự tổ chức riêng lẻ các kênh phân phối, cùng cạnh tranh trên các thị trường dẫn đến hiện tượng cạnh tranh nội bộ.	
<b>Tiếp thị, phân phối</b>	<b>Hệ thống phân phối</b>	Mạng lưới chi nhánh, nhà phân phối phân bố khắp cả nước.	Có kênh phân phối lâu năm ở thị trường miền Bắc và một phần miền Trung. Hệ thống bakery chưa bắt kịp quy mô và xu hướng đầu tư hiện tại.
	<b>Thương hiệu</b>	Sơ hữu thương hiệu uy tín và lâu đời: Vinataba là thuốc lá, Hải Hà lợi thể là kẹo, Hữu Nghị là bánh, Hải Hà – Kotobuki lợi thể về gateaux	
<b>Tiêu thụ</b>	<b>Marketing</b>	Hoạt động marketing chưa được chuyên nghiệp, còn nhiều bất cập dẫn đến hiện tượng cạnh tranh nội bộ trong ngành làm phân tán nguồn lực và suy yếu lẫn nhau.	

Nguồn: Tổng hợp dựa trên Chiến lược phát triển đến năm 2020 tầm nhìn 2030 của Vinataba

**Bảng 2. Cơ hội hòa hợp chiến lược của từng khâu trong chuỗi giá trị**

	<b>Hạn chế chung</b>	<b>Cơ hội hòa hợp chiến lược</b>
<b>Mua nguyên phụ liệu đầu vào</b>	Phụ thuộc nhiều vào nguyên phụ liệu nhập khẩu	Cơ hội sử dụng chung nguồn cung cấp phụ liệu
<b>Sản xuất</b>	Việc đầu tư, đổi mới công nghệ thiếu sự đồng bộ, phối hợp và trao đổi giữa các công ty của Vinataba.	Cơ hội chia sẻ, chuyển giao các tiến bộ - ứng dụng nghiên cứu về khoa học công nghệ giữa các công ty trong ngành thuốc lá (Bánh kẹo)
	Chưa phát huy hết được năng lực máy móc thiết bị hiện có	Không có
<b>Tiếp thị, phân phối</b>	Từng doanh nghiệp tự tổ chức tiêng lẻ các kênh phân phối, cùng cạnh tranh trên các thị trường dẫn đến hiện tượng cạnh tranh nội bộ	Cơ hội liên kết, chia sẻ kênh phân phối, kho vận, dịch vụ khách hàng của các công ty trong ngành bánh kẹo (thuốc lá)
<b>Tiêu thụ</b>	Sơ hữu thương hiệu uy tín và lâu đời	Cơ hội liên kết thương hiệu trong hoạt động tiếp thị
	Hoạt động marketing chưa được chuyên nghiệp, còn nhiều bất cập	Cơ hội kết hợp xây dựng chiến lược marketing chung cho cả hai ngành

*Nguồn: Nhóm tác giả*

không liên quan đến nhau (ngành nước uống của Vinataba có quy mô quá nhỏ nên sẽ không đề cập tới). Tiếp theo, bài viết sẽ phân tích năng lực từng khâu trong chuỗi giá trị của hai ngành bánh kẹo và thuốc lá.

Dựa trên bảng hiện trạng của ngành thuốc lá và bánh kẹo, bài viết chỉ ra được những hạn chế chung mà cả hai ngành cùng gặp phải, từ đó chỉ ra được cơ hội “hòa hợp chiến lược” trong từng khâu.

### 5. Kết luận và đề xuất giải pháp

Tóm lại, Vinataba đang theo đuổi chiến lược đa dạng hóa tổng hợp. Tuy vậy, hiệu quả mà chiến lược này đem lại vẫn chưa tương xứng với nguồn lực mà công ty đã đầu tư trong nhiều năm qua. Ngành thuốc lá đã xây dựng được thương hiệu nhưng hiện tại bị cạnh tranh gay gắt từ phía thuốc lá nhập lậu và thuốc lá ngoại. Ngành bánh kẹo tuy có phát triển nhưng vẫn chỉ tập trung ở phân khúc phổ thông trong khi thị trường đang dần chuyển dịch sang các thị trường trung cao cấp. Ngành nước uống thì vẫn còn quá nhỏ bé. Lãnh đạo Vinataba cũng đã rất nỗ lực đưa các giải pháp khắc phục nhưng mới chỉ dừng ở mức tháo gỡ các khó khăn trước mắt của ngành thuốc lá. Điều này buộc ban lãnh đạo

Vinataba phải có sự điều chỉnh trong chiến lược phát triển của mình và hướng tiếp cận “hòa hợp chiến lược” chính là giải pháp khả thi nhất cho Vinataba, vì đây chính là điểm còn thiếu trong chiến lược đa dạng hóa của Tổng công ty.

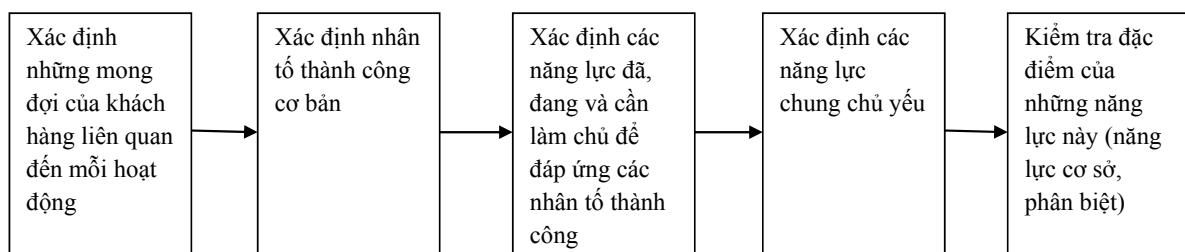
Trong giới hạn của những nghiên cứu sơ bộ, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp gợi ý nhằm cải thiện việc “hòa hợp chiến lược” để phát huy được hết lợi thế của chuỗi giá trị và tránh bị phân tán nguồn lực của Vinataba.

Trước hết, Vinataba cần xây dựng qui trình xác định các năng lực riêng biệt có thể và cần phải đảm bảo sự hài hòa chiến lược giữa các hoạt động kinh doanh khác nhau. Quy trình được nhóm tác giả gợi ý như hình 3.

Ngoài ra, trong khuôn khổ giới hạn phân tích của bài báo nhóm tác giả cũng đưa ra một số giải pháp cụ thể nhằm tăng cường liên kết giữa các khâu đồng thời tạo điều kiện dễ dàng hơn cho việc “hòa hợp chiến lược”:

- Thực hiện phổ biến, nhân rộng mô hình: Mô hình sản xuất – đào tạo – nghiên cứu – sản xuất; Mô hình nghiên cứu – thử nghiệm – chuyển giao giữa Viện Kinh tế kỹ thuật Thuốc lá với các công ty sản

**Hình 3. Quy trình xác định năng lực riêng biệt**



xuất để tạo nên sức bật mạnh đối với sản xuất nguyên liệu nội địa.

- Tăng cường sản xuất thùng carton do nhu cầu thu mua của các công ty con Tổng công ty (bao gồm cả ngành thuốc lá và thực phẩm bánh kẹo) còn khá hơn so với nguồn cung cấp hiện nay của Vina – Toyo. Đây là ngành hàng kinh doanh yêu cầu vốn và kỹ thuật không cao nhưng các công ty con của Tổng công ty chưa khai thác.

- Liên kết, chia sẻ kênh phân phối, kho vận, dịch vụ khách hàng nhằm tối ưu hóa độ phủ thị trường cũng như tối ưu hóa chi phí sản xuất và phân phối của các công ty bánh kẹo, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh về giá, về marketing đối với các đối thủ trong

và ngoài nước.

- Liên kết thương hiệu của hai ngành trong hoạt động tiếp thị nhằm gia tăng thị phần sản phẩm cao cấp.

- Tổ chức lại theo hướng chuyển từ một nhóm các đơn vị độc lập tự chủ, sang thành mô hình một chuỗi liên kết giá trị sẽ giúp Tổng công ty tập trung nguồn lực vào hoạt động marketing giúp chống lại nguy cơ bị thâm tóm.

Cuối cùng, bài viết này cũng gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo về quá trình xây dựng chiến lược danh mục kinh doanh cho Tổng công ty thuốc lá Việt Nam. □

### Tài liệu tham khảo

- Hill, Charles W.L. và Jones, Gareth R. (1998), *Strategic Management: an integrated approach*, Houghton Mifflin Company.
- Chatterjee, Sayan và Wernerfelt, Birger (1991), 'The link between resources and type of diversification: Theory and evidence', *Strategic Management Journal*, tập 12, số 1, trang 33-48.
- Collis, D.J. và Montgomery, C.A. (1995), 'Competing on Resources: Strategy in the 1990s', *Harvard Business Review*, tập 73, số 4, trang 118-128.
- Markides, Constantinos C. và Williamson, Peter J. (1994), 'Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View', *The Academy of Management Journal*, tập 39, số 2, trang 340-367.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane và Hoskisson, Robert E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Publisher: Cengage Learning; 7 edition.
- Orange, G. (1999), *Economies, deseconomies, Encyclopedie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, trang 336-338.
- Porter, M.E. (1987), 'From Competitive Advantage to Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, tập 65, số 3, trang 43-59.
- Grandval, Samuel và Soparnot, Richard (2003), 'Les actions grises dans la théorie des ressources: une compétence cardinale pour la PME?', *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, tập 16, số 3-4, trang 121-149.
- Wernerfelt, Birger (1984), 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, tập 5, số 2, trang 171-180.
- Tổng công ty thuốc lá Việt Nam (2015), *Chiến lược phát triển đến năm 2020 tầm nhìn 2030*, Hà Nội.

---

### Thông tin tác giả:

**\*Nguyễn Quốc Hoàn, Thạc sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công nghiệp – Bộ Công Thương

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ E-mail: [hoannq@moit.gov.vn](mailto:hoannq@moit.gov.vn)/[quochoan1212@gmail.com](mailto:quochoan1212@gmail.com)

**\*\*Vũ Trí Dũng, Phó giáo sư, tiến sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Trung tâm Pháp- Việt đào tạo về quản lý (CFVG)

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Marketing

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ E-mail: [vtdung23@gmail.com](mailto:vtdung23@gmail.com)