

## Chương VII

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH



ThS. ĐOÀN XUÂN HẬU

## NỘI DUNG

- ❖ Chiến lược theo vị thế cạnh tranh
- ❖ Chiến lược theo đặc thù ngành kinh doanh
- ❖ Chiến lược kinh doanh theo giai đoạn phát triển của ngành kinh doanh

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THEO VỊ THẾ CẠNH TRANH

- ❖ **Vị thế cạnh tranh?**
  - .....
  - .....của các khả năng riêng biệt của DN
- ❖ **Các vị thế:**
  - Thủ lĩnh
  - Thách thức
  - Đi sau
  - Tìm kiếm chỗ đứng
- ❖ **Mục đích:** tìm ra chiến lược mà mỗi doanh nghiệp nên áp dụng để .....vị thế cạnh tranh

## Doanh nghiệp thủ lĩnh

- ❖ **Vị thế thủ lĩnh?**
  - Thị phần lớn nhất
  - Có khả năng .....các lực lượng cạnh tranh
- ❖ **Chủ động đầu tư giữ vị thế thủ lĩnh**  
(.....); **tăng rào cản gia nhập & giảm rào cản rút lui**
  - Đầu tư duy trì và phát triển .....
  - Đầu tư .....
  - Đầu tư cho .....
  - Mua lại .....của đối thủ
  - ...

### Doanh nghiệp ở vị thế thách thức

#### ❖ Vị thế thách thức?

- Thị phần ..... là lớn nhất
- ..... phát triển nhanh

#### ❖ Đầu tư mở rộng thị trường

- **Lựa chọn:**
  - **Cạnh tranh trực tiếp** với doanh nghiệp thủ lĩnh  
(.....)
  - **Thâu tóm thị phần** của các doanh nghiệp khác
- **Tập trung đầu tư** .....

### Doanh nghiệp đi sau

#### ❖ Vị thế đi sau?

- Thị phần nhỏ
- Không trực tiếp ..... các doanh nghiệp lớn

#### ❖ Đầu tư ..... **mà không dẫn đến sự phản ứng mạnh từ các đối thủ lớn**

- Chiến lược .....
- Chiến lược .....

### Doanh nghiệp tìm kiếm chỗ đứng

#### ❖ Vị thế tìm kiếm chỗ đứng

- Mới xuất hiện và tập trung tìm kiếm thị phần

- ❖ **Xác định phân đoạn thị trường phù hợp** ⇒ đầu tư xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp trên phân đoạn thị trường đó  
→ *Chiến lược* .....

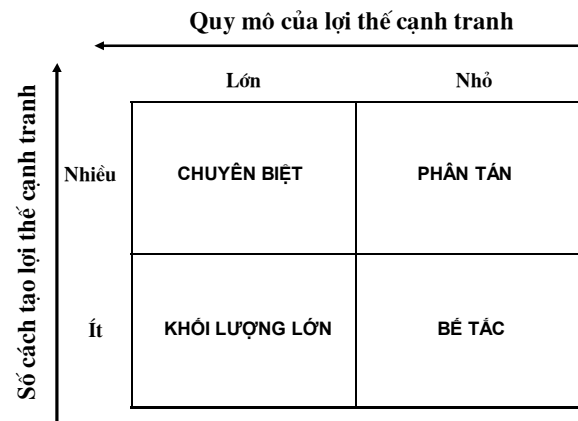
### CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THEO ĐẶC THÙ NGÀNH KD

- ❖ **Mục đích:** Đề xuất chiến lược mà doanh nghiệp nên áp dụng với đặc điểm của từng ngành cụ thể:

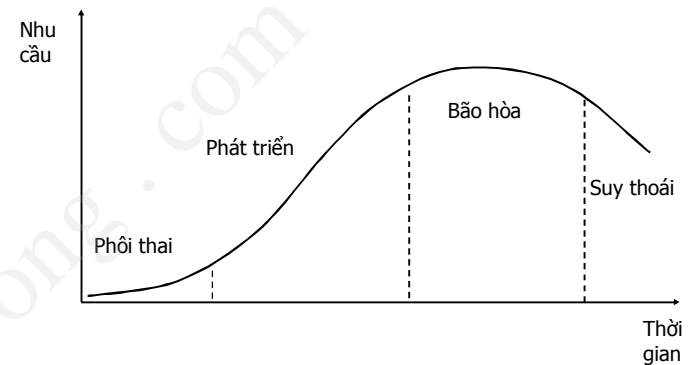
- ✓ Số cách tạo lợi thế cạnh tranh (nhiều; ít)
- ✓ Quy mô của lợi thế cạnh tranh (lớn; nhỏ)

## Chiến lược kinh doanh theo đặc thù ngành KD

### MA TRẬN B.C.G MỞI CỦA M. PORTER



## CHIẾN LƯỢC KD THEO CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NGÀNH



## Giai đoạn phôi thai

### ❖ Đặc điểm:

- ⇒ .....
- ⇒ .....

### ❖ Rào cản gia nhập: thường là .....

### ❖ Đầu tư cho .....

- Xây dựng năng lực cốt lõi
- Tiếp cận khách hàng
- Mở rộng kênh phân phối
- Hoàn thiện sản phẩm
- Đăng ký sở hữu để cấp quyền kinh doanh/ quyền bán

## Giai đoạn tăng trưởng

### ❖ Đặc điểm:

- Số lượng đối thủ cạnh tranh, qui mô thị trường, tốc độ tăng trưởng tăng lên
- DN phải tăng năng suất, qui mô để tận dụng lợi thế

### ❖ Đầu tư duy trì vị thế cạnh tranh tương đối

⇒ tăng trưởng // tăng trưởng của thị trường

- ✓ Chiến lược .....: đầu tư lớn cho R&D ⇒ dẫn đầu về công nghệ
- ✓ Chiến lược .....: đầu tư vào thiết bị sản xuất ⇒ đường cong kinh nghiệm mới
- ✓ Chiến lược .....: chủng loại SP (phân chia thị trường); duy trì công suất dư thừa; giảm giá → ngành có vẻ không hấp dẫn, mức độ rủi ro cao
- ✓ Kiểm soát ..... trong ngành (số lượng ĐTCT, năng lực của ngành)
- ✓ Chuyển sang cạnh tranh ..... để tự bảo vệ ngành

## Giai đoạn bão hòa

### ❖ Thị trường tăng trưởng thấp, thậm chí không tăng

- Đạt đến giới hạn về .....
- .....thị trường một cách tối đa

### ❖ Rào cản gia nhập tăng lên

- Chi phí thấp
  - Trung thành nhãn hiệu
- ⇒ Đe dọa nhập cuộc giảm

### ❖ Đầu tư để giữ thị phần

- Giảm thiểu chi phí
- Tạo sự trung thành nhãn hiệu
- ..... → cầm trịch được kênh phân phối

## Giai đoạn suy thoái

### ❖ Đặc điểm:

- Tốc độ tăng trưởng có xu hướng giảm dần
- Cường độ cạnh tranh cao (khốc liệt của cạnh tranh)
- Dư thừa năng lực tăng lên → cuộc chiến giảm giá
- Tiếp tục đầu tư hay rời ngành?

### ❖ Tính khốc liệt của cạnh tranh trong suy thoái cần xem xét dựa vào: Đặc thù sản phẩm; Mức CPCĐ; Tốc độ suy thoái; Rào cản rút lui

### ❖ Tốc độ suy thoái không phải là mạnh

- DN mạnh ⇒ .....
- DN không phải là mạnh ⇒ ..... (chiến lược cố thủ → chờ cơ hội)

### ❖ Tốc độ suy thoái nhanh → chiến lược .....(giá hớt văng)

### ❖ Sử dụng chính sách giá linh hoạt