

Nhóm chiến lược cấp ngành

-Nguyễn Hồng Hạnh

-Khuông Thị Huyền

-Luu Đình Quang

* Một số mô hình phân tích chiến lược cấp ngành

-Mô hình SWOT(đã học)

-Mô hình chuỗi giá trị (đã học)

-Mô hình chiến lược cạnh tranh

-Mô hình chiến lược hợp tác

I. Mô hình chiến lược cạnh tranh

- Porter nhận định rằng lợi thế cạnh tranh của tổ chức trong một lĩnh vực hoạt động hay một ngành được xác định bởi phạm vi cạnh tranh, đó là phạm vi thị trường hay đối tượng khách hàng mà tổ chức phục vụ. Hay nói cách khác, tổ chức có thể lựa chọn thị trường mục tiêu rộng (bao gồm đa số các khách hàng) hoặc một thị trường mục tiêu hẹp(một phân khúc thị trường bao gồm 1 nhóm đối tượng khách hàng nhất định) mà tổ chức có thể phục vụ tốt hơn các tổ chức khác

-Các tổ chức có thể lựa chọn 3 chiến lược hướng đến thị trường:

+Chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường.

+Phục vụ đa dạng nghĩa là phân đoạn thị trường của các phân đoạn khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu cầu của mỗi phân đoạn.

+Phục vụ tập trung, nghĩa là tổ chức có thể chọn để nhận thức rằng thị trường bị phân đoạn nhưng chỉ tập trung vào một phân đoạn, hay một khe hở của thị trường.

⇒ Quyết định cung cấp nhiều sản phẩm cho khe hở thị trường cho phép tổ chức thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn.

- Các chiến lược cạnh tranh phải dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công. Điều cốt yếu để tạo lợi thế cạnh tranh là phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì mà đối thủ cung cấp. Tổ chức dựa vào những khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của khách hàng để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.

- Có 3 cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh: (1) chiến lược dẫn đầu chi phí; (2) chiến lược tạo sự khác biệt; (3) các chiến lược tập trung.

	Dẫn đạo chi phí	Tạo sự khác biệt	Tập trung
Tạo sự khác biệt	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp tới cao (Giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp (một hay một vài phân đoạn)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ năng lực tạo sự khác biệt nào

Tóm lược các lựa chọn thích hợp cho từng chiến lược trong số 3 chiến lược chung.

Mô hình chiến lược cạnh tranh chung của Porter

LỢI THẾ CẠNH TRANH



CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN

1. Chiến lược dẫn đầu chi phí

a. Hàm ý chiến lược

- Chiến lược dẫn đầu chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh.

- Người dẫn đầu chi phí sẽ có hai lợi thế cạnh tranh: (1) Có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có lợi nhuận bởi vì chi phí thấp hơn; (2) Có thể trụ vững hơn so với các đối thủ cạnh tranh, khi số trong ngành tăng và buộc các tổ chức phải cạnh tranh giá bởi vì nó có chi phí thấp hơn.

⇒ *Những người dẫn đầu chi phí dường như có lợi nhuận cao hơn bình quân.*

b. Các lựa chọn chiến lược

- Người dẫn đầu chi phí chọn mức độ tạo sự khác biệt thấp

- Người dẫn đầu chi phí thường ít để ý đến các phân đoạn thị trường khác nhau và định vị sản phẩm của mình để lôi cuốn các khách hàng bình thường

⇒ *Một chiến lược chi phí thấp thường hàm ý về sự kiểm soát sản xuất chặt chẽ và sử dụng nghiêm ngặt các ngân sách để kiểm soát quá trình sản xuất..*

2. Các chiến lược tạo sự khác biệt

Sự khác biệt sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hóa dịch vụ - để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các tổ chức phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thỏa mãn nhu cầu của họ.

a. Hàm ý chiến lược

- Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của tổ chức bằng cách tạo ra các sản phẩm (hàng hóa hay dịch vụ) mà khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng.

- Tổ chức tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức các đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá trên mức trung bình). Khách hàng sẵn lòng trả cho mức giá tăng thêm bởi họ tin vào chất lượng được khác biệt hóa của sản phẩm là có giá trị phân biệt.

b. Các lựa chọn chiến lược

- Khi khác biệt hóa nhờ vào đáp ứng khách hàng, tổ chức nên cung cấp dịch vụ sau bán và sửa chữa sản phẩm toàn diện.

- Sản phẩm hấp dẫn đối với khách hàng có thể trở thành một nguồn gây ra sự khác biệt

☞ Người dẫn đầu chiến lược khác biệt hóa cần chú trọng việc phân đoạn thị trường của nó thành nhiều khe hở.

3. Chiến lược tập trung

a. Hàm ý chiến lược

- Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với 2 chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế.

- Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà nó xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của một tuyến sản phẩm.

b. Các lựa chọn chiến lược

- Lựa chọn chiến lược của các tổ chức nhỏ và tổ chức lớn.

- Chiến lược tập trung tạo cơ hội cho tổ chức tìm thấy và khai thác lỗ hổng trong thị trường bằng việc phát triển một sản phẩm cải tiến mà khách hàng không thể không dùng.

II. Mô hình chiến lược hợp tác

1. Liên minh chiến lược

- Hợp tác giữa 2 hay nhiều đối thủ cạnh tranh

- Liên minh tập trung hóa về vốn, tri thức, công nghệ,... và hạn chế các rủi ro. Chiến lược này thường được biểu hiện dưới dạng hợp đồng dài hạn

- 2 loại hình liên minh chiến lược

+ **liên minh bổ sung**: 2 hay nhiều đối thủ cạnh tranh hợp tác để tận dụng các nguồn lực và năng lực của nhau trên cơ sở kết hợp chuỗi giá trị

+ **liên minh tích tụ**: 2 hay nhiều đối thủ cạnh tranh hợp tác để tích tụ sức mạnh, chủ yếu tích tụ về thị phần, để tăng cường khả năng thành công của một dự án

2. Cấu kết thông đồng

Các tổ chức có thể công khai hoặc ngầm ngầm thông đồng với nhau nhằm giảm cung qua đó tăng giá thành của sản phẩm, dịch vụ. Tuy nhiên, hình thức này thường vi phạm luật chống độc quyền

III. Ví dụ minh họa

Kế hoạch bán gấu bông thời vụ mừng 8/3

Thị trường mục tiêu

1. Tính hấp dẫn của thị trường

- Qui mô của thị trường (tổng doanh thu, tổng sản lượng tiêu thụ, tổng nhu cầu)
- Tổng doanh thu: 4 triệu
- Tổng sản lượng tiêu thụ:
 - Loại 6000-20000: khoảng 300 sản phẩm => doanh thu khoảng 3 triệu
 - Loại 20000- 100000: khoảng 25 sản phẩm => doanh thu khoảng 1 triệu
- Tốc độ phát triển (tỉ lệ phần trăm phát triển hàng năm so với năm trước)
- Mức độ cạnh tranh (số lượng đối thủ và mức độ cạnh tranh): có các cửa hàng bán quà lưu niệm từ trước : 6 cửa hàng trong khu vực 3 trường
- Qui mô khách hàng (sức mua của khách hàng): tập trung vào 3 trường Đại học: Kinh tế quốc dân, Bách Khoa, Xây dựng

2. Lợi thế cạnh tranh tương ứng của doanh nghiệp

- Lợi thế cạnh tranh tương ứng của doanh nghiệp có nghĩa là năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp so với các đối thủ khác trong cùng một phân khúc (thị trường) đối với những tiêu chí quyết định chọn mua sản phẩm của khách hàng, chẳng hạn như:
 - Chất lượng sản phẩm: chất lượng sản phẩm tốt : chất lượng bông mềm, đường may đẹp và nhiều mẫu mã
 - Dịch vụ khách hàng: giao hàng tận nơi
 - Bao bì
 - Độ phủ của kênh phân phối: phân phối ở 3 trường ĐH
 - Thương hiệu: đã có uy tín cung cấp sản phẩm trong 1 năm
 - Hoạt động khuyến mãi: bọc quà miễn phí
 - Hỗ trợ kỹ thuật
 - Hình thức và điều kiện thanh toán: thanh toán trực tiếp
 - Đội ngũ bán hàng: 7 thành viên

=> thị trường mục tiêu: tập trung vào đối tượng khách hàng là sinh viên 3 trường ĐH => thị trường hẹp

-Do cắt giảm được chi phí thuê địa điểm nên giá bán thấp hơn so với thị trường khoảng 10% $(2,2-2)/2 \times 100\% = 10\% \Rightarrow$ **lợi thế chi phí thấp**

Bảng chi phí

Chi phí	Chi phí nếu thuê mặt bằng	Chi phí không thuê mặt bằng
Chi phí nhập gấu bông	1,8 triệu	1,8 triệu
Chi phí marketing(in tờ rơi)	100 nghìn	100 nghìn
Chi phí đi lại đến các trường(gửi xe, uống nước)	0	100 nghìn
Chi phí thuê mặt bằng	$3 \times 100000 = 300000$ (3 ngày)	0
Tổng chi phí	2,2 triệu	2 triệu

Áp dụng vào mô hình



CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN

Kết luận: Theo mô hình chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp thực hiện đối vs thị trường mục tiêu hẹp(tập trung vào đối tượng là sinh viên 3 trường ĐH: Bách khoa, Xây dựng, Kinh tế quốc dân), lợi thế cạnh tranh là chi phí thấp => doanh nghiệp áp dụng chiến lược tập trung chi phí thấp

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com