



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ  
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

# CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC

TS. HOÀNG VĂN HẢI

## Dự tính các giải pháp chiến lược

# Giải pháp chiến lược

### **Dựa theo kinh nghiệm**

Vận dụng kinh nghiệm trong quá khứ hoặc kinh nghiệm từ các tổ chức khác

### **Sáng tạo**

Tìm ra giải pháp mới cho phù hợp với tình hình cụ thể

## CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐIỂN HÌNH

- Các giải pháp chiến lược cạnh tranh tổng thể
- Các giải pháp cạnh tranh kiểu “đại dương xanh”

# Các chiến lược chung – M. Porter

		Lợi thế cạnh tranh	
		Chi phí thấp (Cost)	Tính khác biệt của sản phẩm (Differentiation)
Phạm vi	Toàn thị trường (Overall)	Chiến lược dẫn đầu về chi phí	Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
	Thị trường tập trung (Focusing)	Chiến lược tập trung (chi phí thấp)	Chiến lược tập trung (khác biệt hoá sản phẩm)

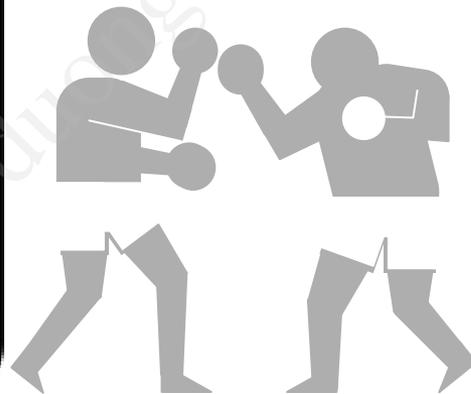
# Chiến lược Tỉ mỉ u hoá chi phí

**Chiến lược đặt giá thấp hơn giá của các đối thủ cạnh tranh với sản phẩm có thể được thị trường chấp nhận**



# Chiến lược Khác biệt hóa

**Chiến lược đưa ra thị trường sản phẩm độc đáo nhất trong ngành được khách hàng đánh giá cao về nhiều tiêu chuẩn khác nhau của sản phẩm và dịch vụ**



# Chiến lược Tập Trung hoá

*Chiến lược nhằm vào một phân khúc thị trường hẹp nào đó dựa vào lợi thế về chi phí (tập trung theo hướng dẫn giá) hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm (tập trung theo hướng khác biệt hóa)*

Bugatti Veyron  
1,100,000 Euro



Pagani Zonda Roadster  
670.000 Euro



SSC Ultimate Aero  
540.000 Euro



<b>Năm lực lượng Cạnh tranh</b>	<b>Các chiến lược chung</b>		
	<b>Dẫn đầu về chi phí</b>	<b>Khác biệt hóa sản phẩm</b>	<b>Tập trung</b>
<b>Nguy cơ đến từ đối thủ mới</b>	Khả năng giảm giá để trả đũa nhằm ngăn các công ty mới gia nhập	Lòng trung thành của khách hàng có thể làm nản chí các đối thủ mới gia nhập	Việc tập trung tạo ra tính chuyên nghiệp của công ty có tác dụng như một rào cản gia nhập
<b>Năng lực thương lượng của khách hàng</b>	Khả năng chào giá thấp với các khách hàng mạnh	Các khách hàng lớn có ít lợi thế trong đàm phán hơn, vì họ không tìm ra hàng hóa thay thế	Các khách hàng lớn có ít lợi thế đàm phán hơn vì có ít sự lựa chọn
<b>Năng lực thương lượng người cung ứng</b>	Có khả năng bảo vệ tốt hơn trước những nhà cung ứng mạnh	Dễ dàng chuyển phần tăng giá của nhà cung ứng sang cho khách hàng	Có vị thế yếu trong đàm phán với nhà cung ứng, vì công ty có sản lượng thấp; song doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung- khác biệt hóa sản phẩm có thể chuyển phần chi phí cao hơn cho khách hàng.
<b>Nguy cơ bị thay thế</b>	Có thể sử dụng giá thấp để bảo vệ sản phẩm của mình khỏi bị thay thế	Khách hàng trở nên gắn bó với các đặc tính khác biệt của sản phẩm, nhờ đó giảm nguy cơ bị thay thế	Các sản phẩm mang tính chuyên môn hóa cao và tính vượt trội bảo vệ công ty trước khả năng bị thay thế
<b>Cường độ cạnh tranh</b>	Có khả năng cạnh tranh về giá cả tốt hơn	Sự trung thành với sản phẩm của khách hàng giúp công ty không bị mất khách hàng vào tay đối thủ cạnh tranh	Các đối thủ cạnh tranh không thể đáp ứng được các nhu cầu khách hàng như công ty theo đuổi chiến lược tập trung - khác biệt hóa sản phẩm

# Chiến lược đại dương xanh

(W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Ocean Blue Strategy*, Harvard Business School Press 2005)

**Đại dương xanh > < Đại dương đỏ**

Đại dương đỏ: thị trường truyền thống → cạnh tranh khốc liệt.

- Đại dương xanh: thị trường mới, nhu cầu mới → không có cạnh tranh.

# Chiến lược đại dương xanh

Phát triển và mở rộng  
một thị trường trong đó  
không có cạnh tranh  
mà các công ty có thể  
khám phá và khai thác



# Chiến lược đại dương xanh

- *Đừng cạnh tranh trong khoảng thị trường hiện tại.* Hãy tạo ra một thị trường không có cạnh tranh.
- *Đừng đánh bại ĐTCT.* Hãy làm cho cạnh tranh trở nên không cần thiết.
- *Đừng khai thác tiếp các nhu cầu hiện có.* Hãy tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới.
- *Đừng cố gắng cân bằng giá trị / chi phí.* Hãy phá vỡ cân bằng giá trị / chi phí.
- *Đừng lựa chọn khác biệt hóa hay chi phí thấp.* Hãy theo đuổi cả hai.

***Đổi mới giá trị***



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ  
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

# CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

TS. HOÀNG VĂN HẢI

# Nội dung



1. Đa dạng hóa



2. Liên minh chiến lược



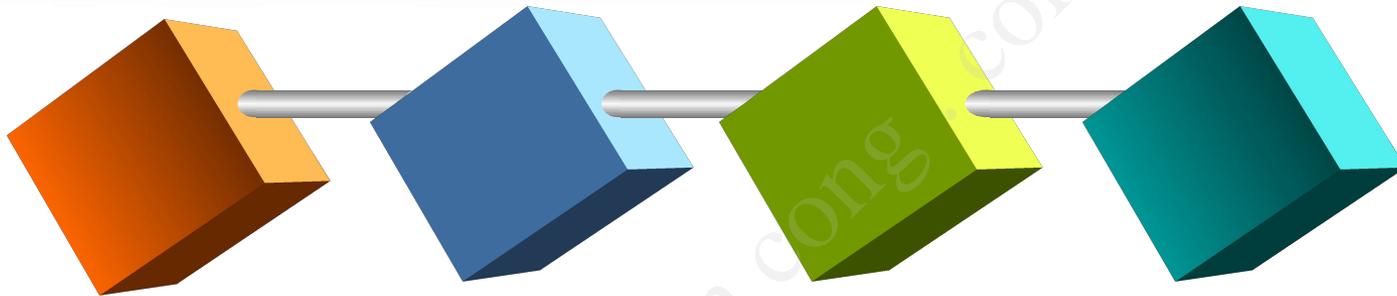
3. Mua lại và sáp nhập



4. Liên kết theo chiều dọc



# CÁCH CHỌN LỰA ĐA DẠNG HÓA



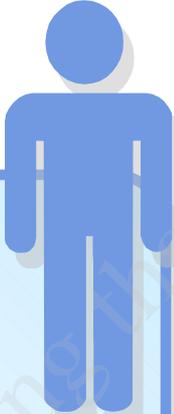
Chiến lược  
danh mục  
vốn đầu tư

Tái tạo cấu  
trúc

Chuyển  
giao kỹ  
năng

San sẻ  
chức năng

# PHÂN LOẠI ĐA DẠNG HÓA



Đa dạng hóa tương  
quan hoặc liên kết



Đa dạng hóa không  
tương quan hoặc  
không liên kết

# ĐA DẠNG HOÁ



## 2 hình thức đa dạng hoá

**Đồng tâm:** Các hoạt động mới vẫn liên quan đến hoạt động trước đây của công ty về mặt khách hàng, công nghệ, phân phối,...

**Kết hợp:** Phát triển thêm các lĩnh vực hoàn toàn ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi

## Lý do sử dụng chiến lược đa dạng hoá

### Thứ nhất

Do thị trường cũ bị bão hoà, cần tìm thị trường mới

### Thứ 2

Phân tán rủi ro

### Thứ 3

Hiệu quả do đầu tư vào lĩnh vực khác

## Thách thức khi áp dụng chiến lược đa dạng hoá

1

Thiếu sự hài hoà về chiến lược giữa các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp

2

Trong trường hợp khủng hoảng, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khó nắm được và làm chủ tình hình

3

Trong môi trường năng động thì sự vận hành chung của công ty chỉ được đáp ứng trong phạm vi những người đứng đầu có liên quan

# Những cạm bẫy của việc đa dạng hóa

Đa dạng hóa nhằm cô lập những rủi ro

Đa dạng hóa để tăng trưởng

Đa dạng hóa cao độ

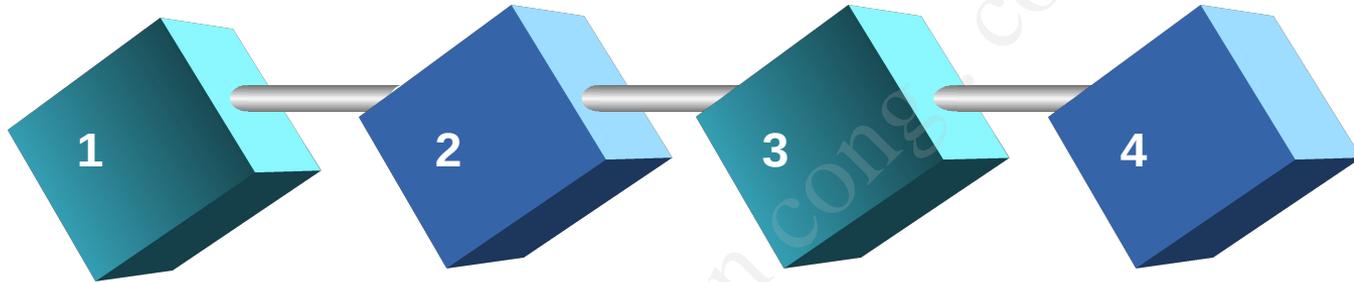
Tính sai những lợi ích và chi phí

# Nội dung



1. Đa dạng hóa
2. Liên minh chiến lược
3. Mua lại và sáp nhập
4. Liên kết theo chiều dọc

# Lợi thế khi liên minh chiến lược



**Khả năng  
thâm nhập  
thị trường  
nước ngoài  
tăng lên**

**Chia sẻ  
chi phí  
cố định  
và các  
rủi ro  
phát triển  
sản phẩm  
mới**

**Phối hợp  
tài sản  
và kỹ  
năng để  
cùng phát  
triển cao  
hơn**

**Thiết lập  
tiêu chuẩn  
công nghệ mới  
để thu  
lợi ích**

## Nhược điểm của liên minh chiến lược

2 nhược điểm  
căn bản

Tạo cho đối thủ  
cạnh tranh con  
đường đi tới  
công nghệ và  
các thị trường  
với chi phí thấp

Một bên có thể  
mất nhiều hơn  
được

# Nội dung

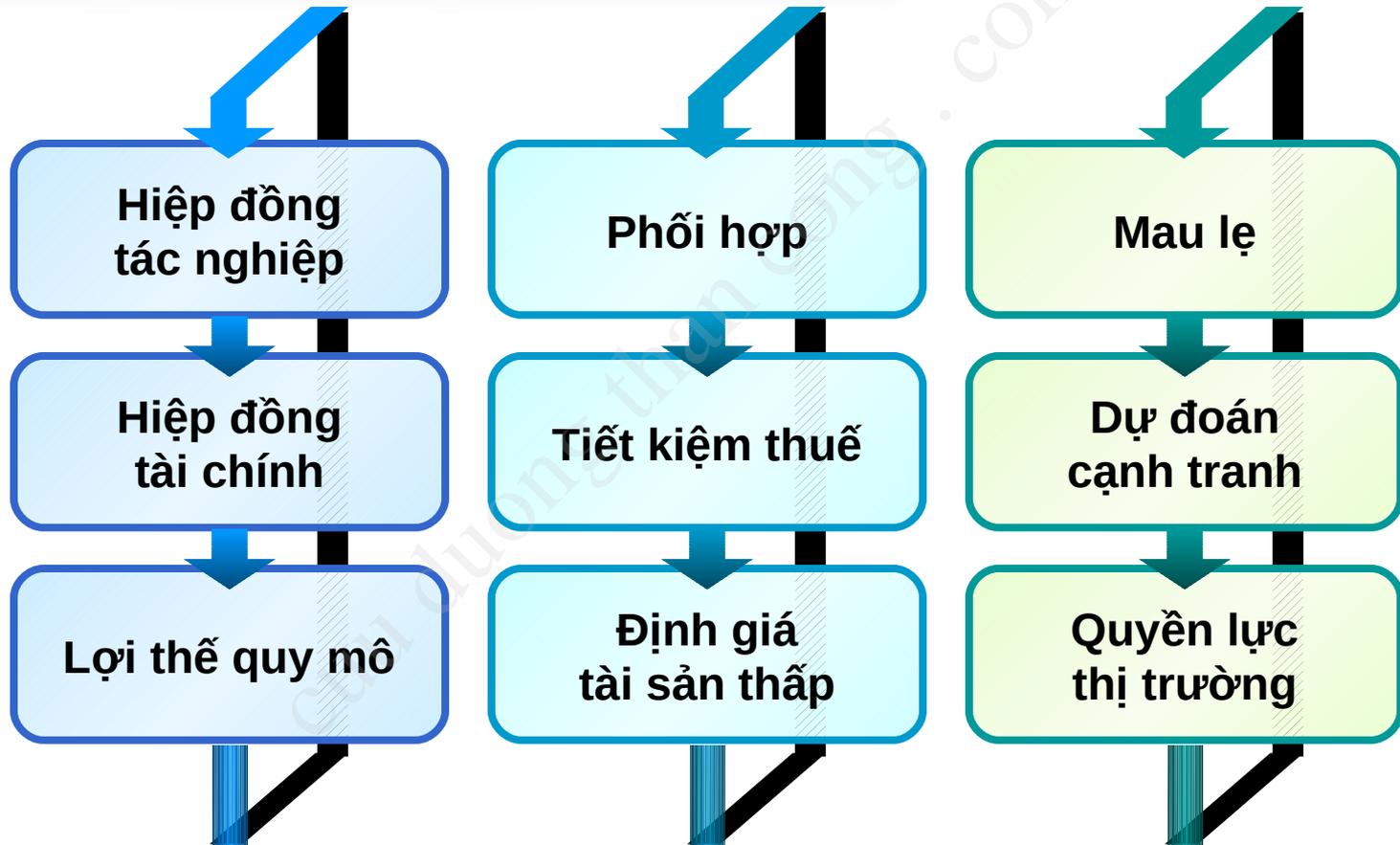


1. Đa dạng hóa
2. Liên minh chiến lược
3. Mua lại và sáp nhập
4. Liên kết theo chiều dọc

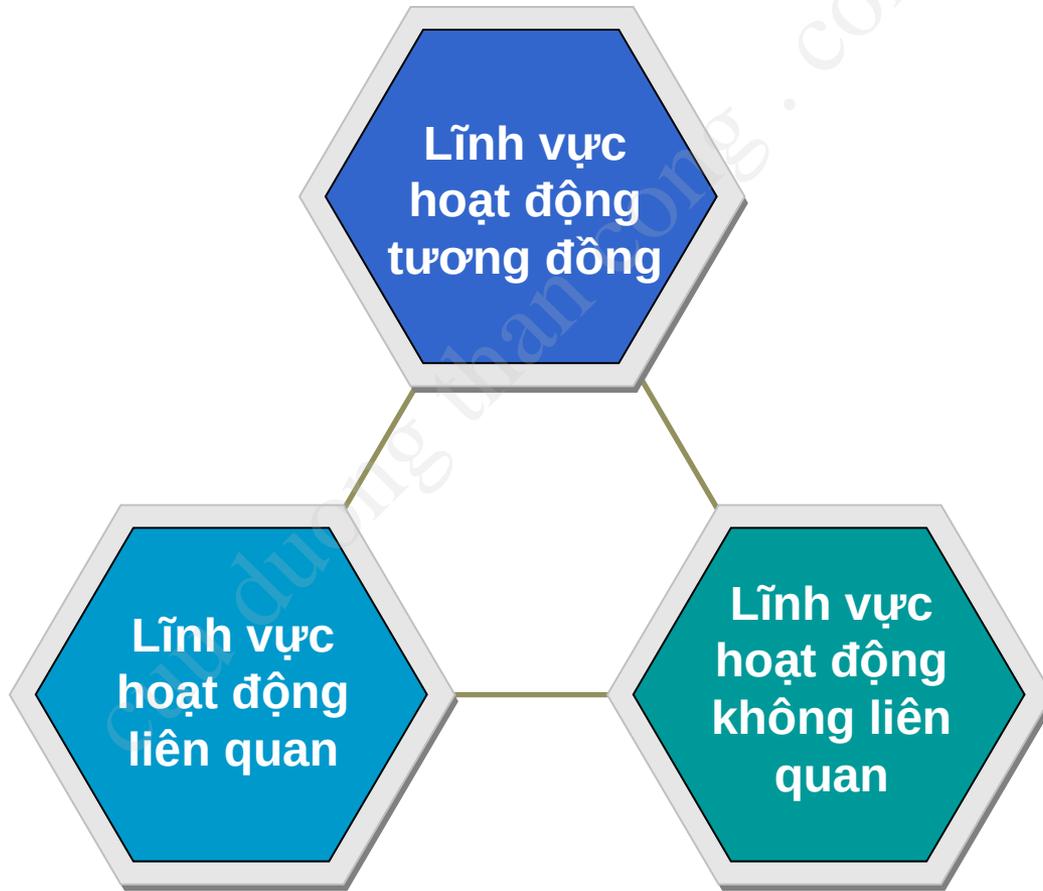
# MUA LẠI VÀ SÁP NHẬP

- 1 Động cơ mua lại và sáp nhập
- 2 Bản chất của mua lại và sáp nhập
- 3 Tiến trình mua lại và sáp nhập

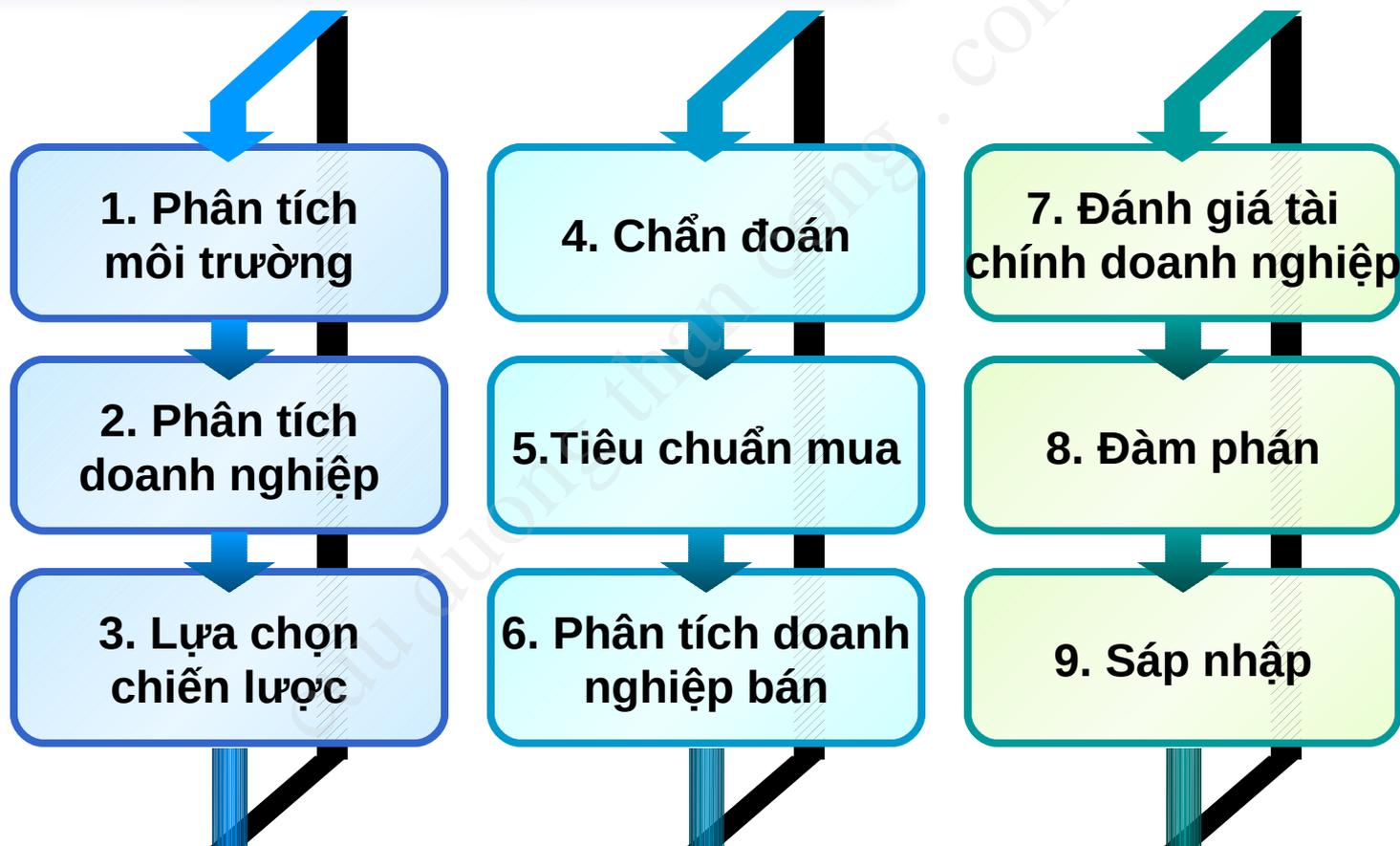
# ĐỘNG CƠ MUA LẠI VÀ SÁP NHẬP



# Bản chất việc mua lại và sáp nhập



# Tiến trình mua lại và sáp nhập



# THẢO LUẬN

- Đa dạng hoá tập đoàn kinh tế nhà nước
- Tình huống EVN



# Nội dung



1. Đa dạng hóa
2. Liên minh chiến lược
3. Sát nhập và mua lại
4. Liên kết theo chiều dọc

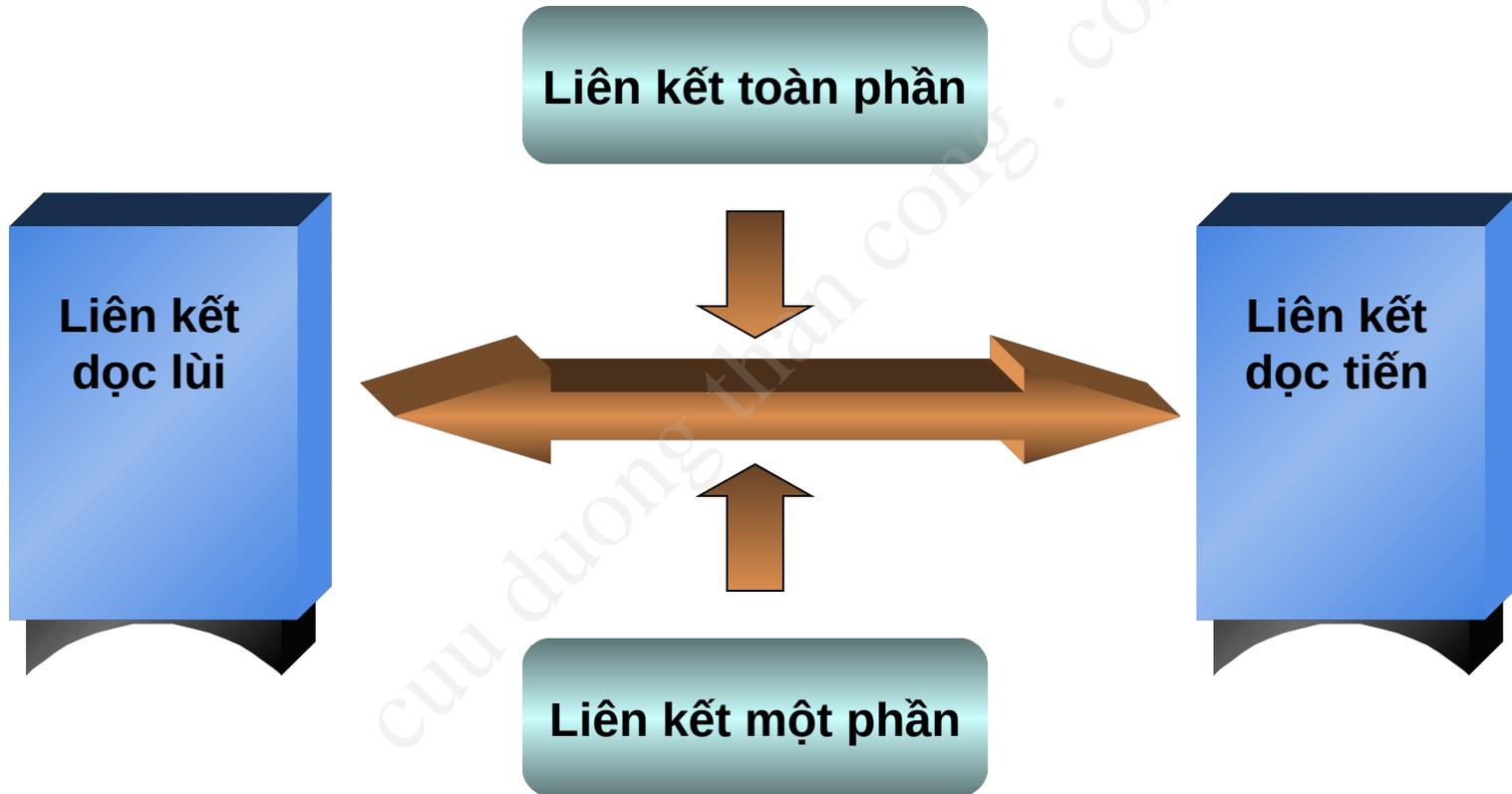
# Liên kết theo chiều dọc

Phân loại

Các ưu thế chiến lược của liên kết dọc

Các bất lợi chiến lược của liên kết dọc

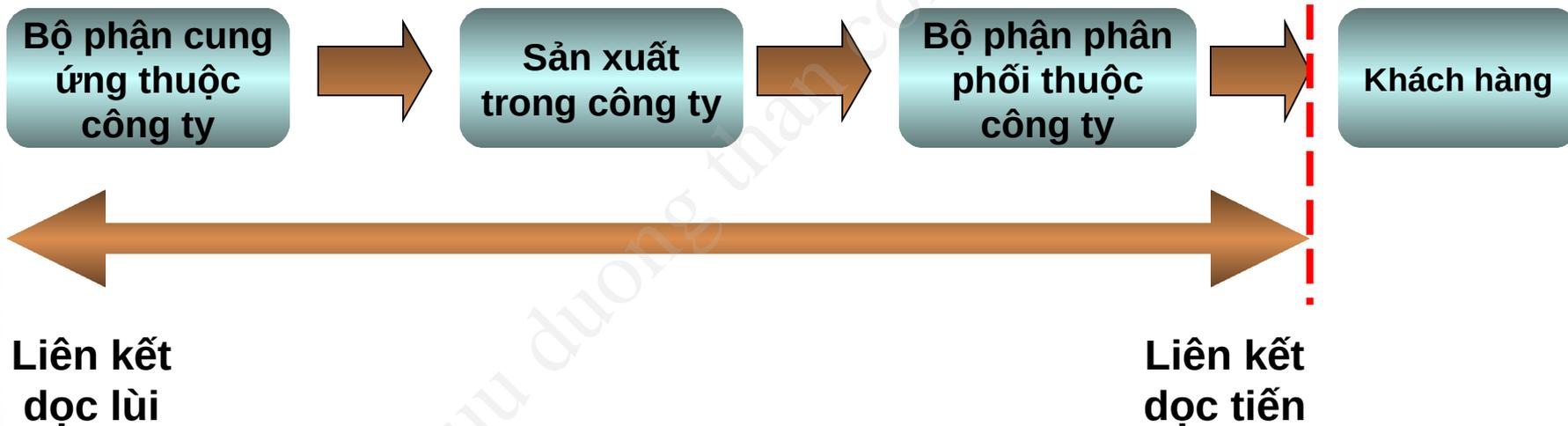
# Phân loại



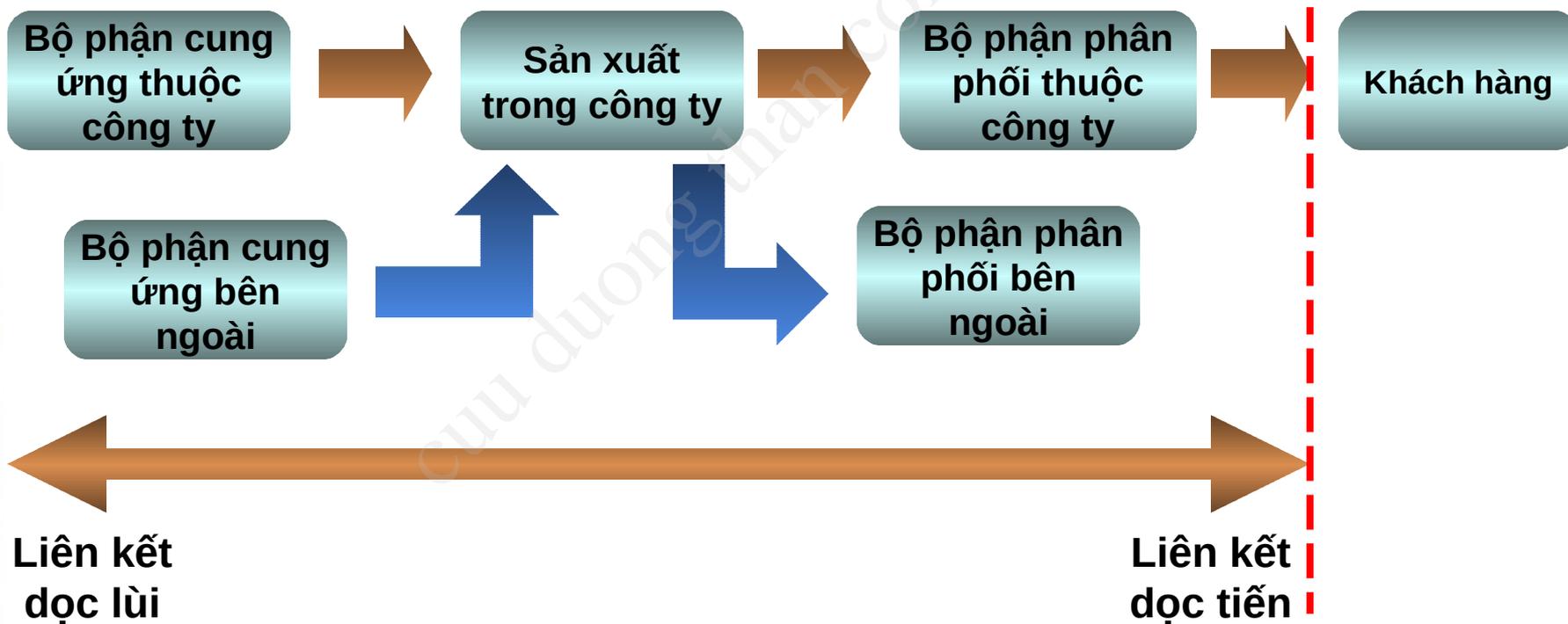
# Phân loại



# Liên kết dọc toàn phần



# Liên kết dọc một phần



# Liên kết theo chiều dọc

Phân loại

Các ưu thế chiến lược của liên kết dọc

Các bất lợi chiến lược của liên kết dọc

## Các ưu thế của chiến lược liên kết dọc

**Liên kết dọc làm tăng sự khác biệt của sản phẩm, giảm chi phí, hay giảm sự cạnh tranh của ngành khi:**

1

Tạo điều kiện để đầu tư vào các thiết bị chuyên biệt

2

Nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo ra một lối thoát khỏi cạnh tranh về giá

3

Cải thiện việc lập chương trình (nhanh hơn, dễ dàng hơn, và tiết kiệm chi phí hơn cho quy trình tạo sản phẩm)

# Liên kết theo chiều dọc

Phân loại

Các ưu thế chiến lược của liên kết dọc

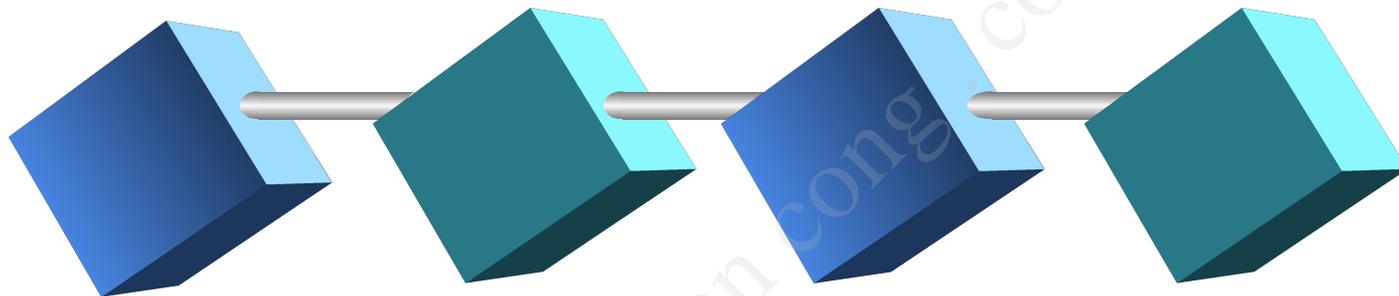
Các bất lợi chiến lược của liên kết dọc

# Các bất lợi của chiến lược liên kết dọc

Các bất lợi của chiến lược liên kết dọc xảy ra khi



# Các bất lợi của chiến lược liên kết dọc



**Tăng đầu tư tư bản và rủi ro kinh doanh**

**Kém linh động trong việc đáp ứng nhu cầu đa dạng**

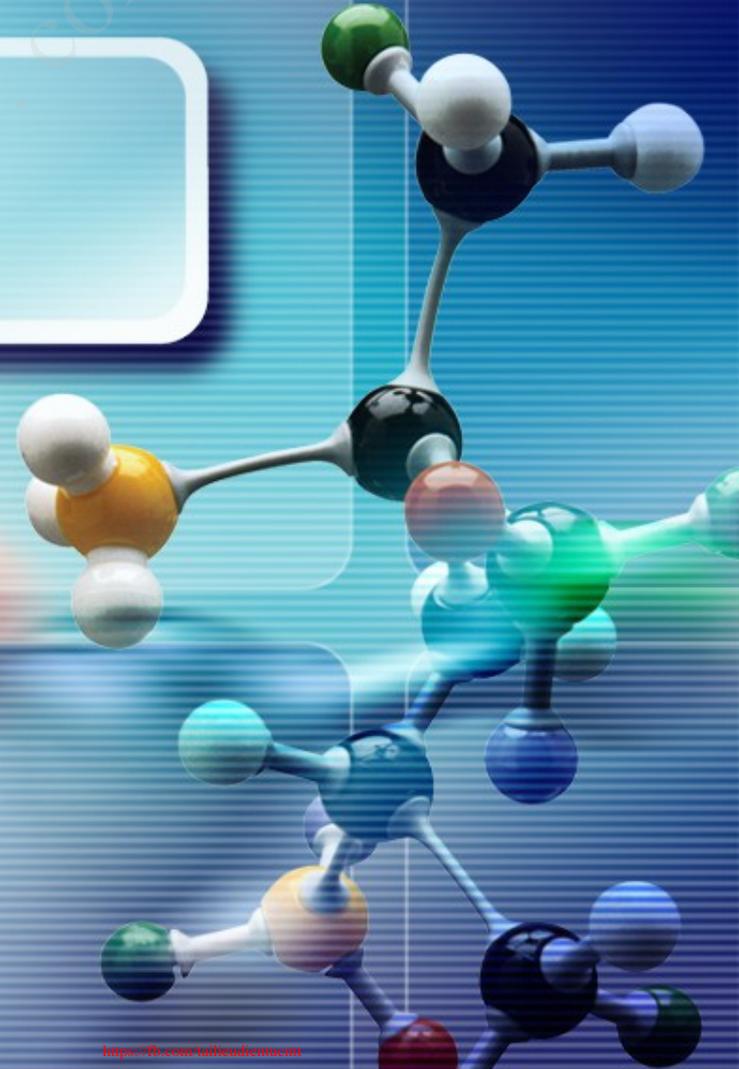
**Nảy sinh các vấn đề về khả năng cân bằng các công đoạn của chuỗi giá trị**

**Đòi hỏi các kỹ năng và năng lực kinh doanh triệt để khác nhau**



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ  
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

# CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC TRONG CHU KỲ NGÀNH



# Nội dung



1. Các ngành mới và tăng trưởng

2. Các ngành chín muồi

3. Các ngành suy thoái

4. Các ngành toàn cầu hóa

# Các ngành mới và tăng trưởng

## Trong giai đoạn đầu

1

Phát triển các  
năng lực đặc  
biệt để tạo lợi  
thế cạnh tranh

2

Chiến lược xây  
dựng thị phần  
dựa trên phát  
triển lợi thế cạnh  
tranh vững chắc  
và chuyên biệt

3

Thu hút vốn đầu  
tư từ bên ngoài

# Các ngành mới và tăng trưởng

## Trong giai đoạn tăng trưởng



# Nội dung



1. Các ngành mới và tăng trưởng
2. Các ngành chín muồi
3. Các ngành suy thoái
4. Các ngành toàn cầu hóa

# Các ngành chín muồi

Lược bớt dòng sản phẩm

Mở rộng phạm vi quốc tế

Nhấn mạnh hơn vào việc đổi mới quá trình sản xuất

Mua lại các hãng cạnh tranh với mức giá thấp

Tập trung nhiều hơn nữa vào việc giảm chi phí

Tăng cường bán hàng cho khách hàng hiện tại

# Nội dung



1. Các ngành mới và tăng trưởng
2. Các ngành chín muồi
3. Các ngành suy giảm
4. Các ngành toàn cầu hóa

## Các ngành suy giảm

**Chiến lược dẫn đầu:** chiếm thị phần của các công ty rời ngành bằng cách giảm giá và marketing

**Chiến lược tập trung vào một vài phân đoạn**  
vẫn tăng trưởng hoặc giảm ít so với tổng ngành

**Chiến lược thu hoạch:** cắt giảm các khoản đầu tư vào nghiên cứu phát triển và quảng cáo, máy móc

**Chiến lược từ bỏ:** bán cho các doanh nghiệp khác



# Các ngành suy giảm

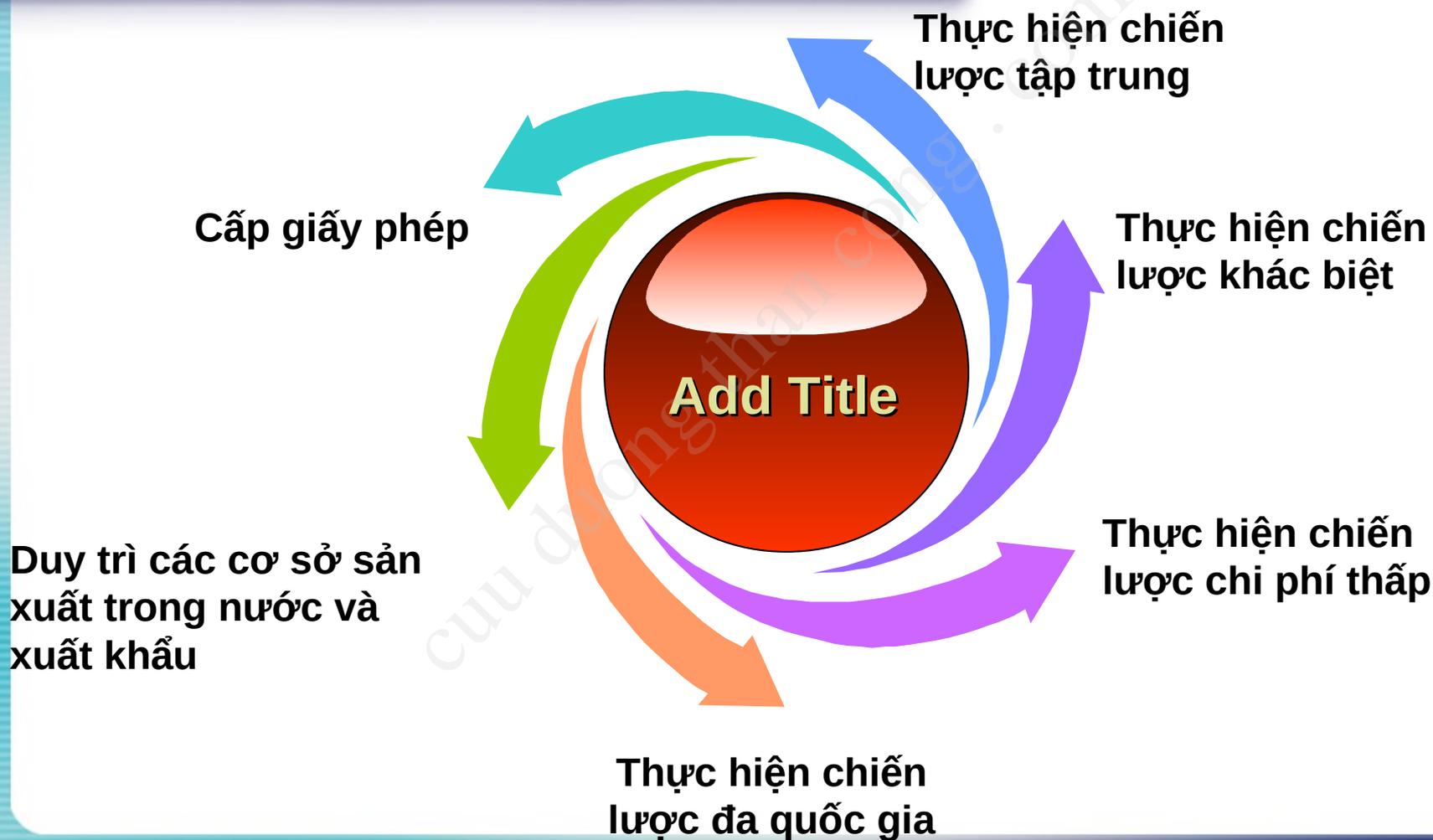


# Nội dung



1. Các ngành mới và tăng trưởng
2. Các ngành chín muồi
3. Các ngành suy thoái
4. Các ngành toàn cầu hóa

# Các ngành toàn cầu hóa



# Sự khác biệt giữa chiến lược toàn cầu hóa và chiến lược đa quốc gia

	Chiến lược đa quốc gia	Chiến lược toàn cầu
Phạm vi hoạt động	Các khu vực thương mại và các nước mục tiêu được lựa chọn	Hầu hết các nước
Chiến lược kinh doanh	-Điều chỉnh phù hợp với mỗi nước -Ít hoặc không có sự hợp tác chiến lược giữa các nước	-Cơ bản là giống nhau trên phạm vi toàn cầu -Chỉ có sự khác biệt nhỏ giữa các nước nếu cần thiết
Chiến lược dòng sản phẩm	- Phù hợp với nhu cầu từng địa phương	- Tiêu chuẩn hóa khắp toàn cầu
Chiến lược sản xuất	- Đặt nhà máy ở các nước chủ nhà	- Đặt ở nơi có lợi thế cạnh tranh tối đa và phục vụ cho xung quanh
Nguồn cung cấp nguyên vật liệu	- Nhà cung cấp của nước chủ nhà	- Các nhà cung ứng từ khắp nơi
Marketing và phân phối	- Phù hợp với thực tế và văn hóa mỗi nước	Hợp tác nhiều ở quy mô toàn cầu, có sự thích ứng nhỏ nếu cần thiết
Tổ chức của công ty	- Các chi nhánh ở các nước chủ nhà có quyền quyết định	- Quyết định được đưa ra ở trụ sở chính

# Thảo luận



1. Các ngành mới và tăng trưởng ở Việt Nam
2. Các ngành chín muồi ở nước ta
3. Các ngành suy thoái trong tương lai
4. Các ngành toàn cầu hóa là ngành nào ở Việt Nam



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ  
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

# Chúc thành công