

# PHƯƠNG PHÁP ĐỔI MỚI GIÁ TRỊ TRONG “CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH”

PGS.TS. Trần Thị Vân Hoa

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hoalinh@yahoo.com

*Sự thay đổi rất nhanh của môi trường kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu hóa hiện nay khiến các doanh nghiệp không chỉ phải tìm các giải pháp để cạnh tranh với các đối thủ hiện tại mà còn phải dự đoán chính xác sự xuất hiện của các đối thủ tiềm tàng và có giải pháp kịp thời để ứng phó với các đối thủ đó. Một trong những chiến lược quan trọng nhất để chủ động hạn chế sự xuất hiện của các đối thủ tiềm tàng và giảm sức ép của cạnh tranh là tạo ra những rào cản thị trường thông qua việc không ngừng đổi mới giá trị để đồng thời tạo ra sự khác biệt và giảm chi phí. Đây cũng chính là những nội dung quan trọng nhất trong lý thuyết về “Chiến lược Đại dương Xanh” do Giáo sư Kim và Giáo sư Mauborgne đưa ra trên cơ sở tổng kết các nghiên cứu về chiến lược tại Viện INSEAD của Pháp. Vậy, nội dung cơ bản của đổi mới giá trị là gì? Quy trình và các bước để thực hiện đổi mới giá trị ra sao? Các điều kiện để đổi mới giá trị thành công là gì? là những câu hỏi sẽ được làm rõ trong bài báo này trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về “Chiến lược đại dương xanh” và kinh nghiệm tư vấn cho doanh nghiệp trong 3 năm qua. Hy vọng, bài báo sẽ cung cấp một công cụ quan trọng giúp các doanh nghiệp thực hiện đổi mới giá trị thành công khi triển khai thực hiện chiến lược “Đại dương Xanh”.*

**Từ khóa:** đại dương xanh, đổi mới giá trị, doanh nghiệp

## 1. Quan điểm về đổi mới giá trị trong chiến lược đại dương xanh

Trên cơ sở nghiên cứu và phân tích tình hình thị trường, Giáo sư Kim và Giáo sư Mauborgne đã cho rằng bất kỳ không gian thị trường nào cũng được tạo thành bởi hai loại “đại dương đỏ” và “đại dương xanh”. Trong “đại dương đỏ”, các ranh giới thị trường được xác định hết sức rõ ràng và các doanh nghiệp chấp nhận những quy luật cạnh tranh trên thị trường. Trong “đại dương” này, các doanh nghiệp phải tìm cách vượt trội hơn so với đối thủ của mình để nắm được thị phần lớn hơn. Khi số doanh nghiệp tham gia vào “đại dương đỏ” ngày càng lớn thì khả năng thu lợi nhuận cũng như triển vọng tăng trưởng của các doanh nghiệp trong thị trường này càng

giảm xuống.

Trái lại, “đại dương xanh” được xác lập bởi những khoảng thị trường chưa được khai thác cũng như những nhu cầu mới được tạo ra. Nhờ đó, các doanh nghiệp trong “đại dương xanh” có nhiều cơ hội để tăng trưởng và thu về lợi nhuận cao. Một số “đại dương xanh” được tạo ra bên ngoài ranh giới ngành, nhưng cũng rất nhiều “đại dương xanh” được tạo ra từ bên trong những “đại dương đỏ” bằng cách mở rộng ranh giới hiện tại của ngành nhờ phát triển sản phẩm mới thông qua việc đổi mới giá trị. Trong “đại dương xanh” sự cạnh tranh là không cần thiết bởi vì luật chơi còn chưa được thiết lập.

Khác với các doanh nghiệp kinh doanh trong “đại

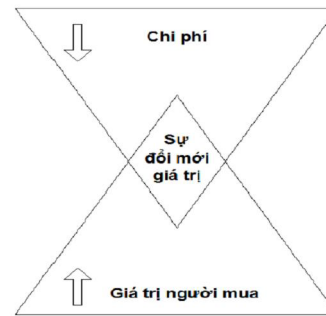
đương đở”, các doanh nghiệp kinh doanh trong “đại dương xanh” có 3 đặc điểm quan trọng đó là (1) không chú trọng khai thác các nhu cầu hiện có mà tập trung vào việc **tạo ra và giành lấy các nhu cầu mới**; (2) không cố gắng để cân bằng giá trị/ chi phí mà chuyển hướng sang **phá vỡ cân bằng giá trị/chi phí**; (3) không theo đuổi hoặc là sự khác biệt hoặc là chi phí thấp mà **vừa theo đuổi sự khác biệt, đồng thời vừa theo đuổi chi phí thấp**.

Đổi mới giá trị chính là việc tạo ra những giá trị mới mang tính đột phá, qua đó gia tăng lợi ích cho cả doanh nghiệp và khách hàng. Đổi mới giá trị nhấn mạnh **cả về giá trị và sự đổi mới**. Giá trị không có sự đổi mới sẽ thiên về việc tạo ra giá trị trên một quy mô ngày càng tăng, nghĩa là cải thiện những giá trị hiện có không đủ để tạo ra sự khác biệt hoàn toàn cho doanh nghiệp trên thị trường. Ngược lại, sự đổi mới không gắn với việc tạo ra giá trị lại có xu hướng thiên về công nghệ và thường vượt quá những gì người mua sẵn sàng chấp nhận và thanh toán. Đổi mới giá trị không đồng nghĩa với đổi mới công nghệ và đi tiên phong trên thị trường. Những công ty thành công trong “đại dương xanh” khác với những công ty thất bại không phải là công nghệ rất tân tiến hay xâm nhập thị trường đúng thời điểm mà là **biết đổi mới giá trị trên cơ sở tăng tính hữu dụng, và giảm giá cả của sản phẩm**. Nhờ đổi mới giá trị theo cách này, các doanh nghiệp vừa phát triển công nghệ như những người tiên phong trên thị trường, vừa tạo ra những giá trị mới cho người tiêu dùng.

Việc đổi mới giá trị đòi hỏi các doanh nghiệp cần có tư duy mới, không tuân theo một trong những quy luật phổ biến trên thị trường là phải đánh đổi giữa giá trị và chi phí để lựa chọn một trong hai chiến lược hoặc là “khác biệt hoá” hoặc là “chi phí thấp”. Những doanh nghiệp thực hiện đổi mới giá trị cần theo đuổi đồng thời chiến lược khác biệt hoá và chiến lược chi phí thấp. Sự đổi mới giá trị được tạo ra khi tác động đến cả cơ cấu chi phí lẫn giá trị mang lại cho người mua. Điều này được mô hình hóa trên hình 1.

Theo mô hình của W. Chan Kim và Renee Mauborgne (hình 1), đổi mới giá trị sẽ làm gia tăng giá trị cho cả doanh nghiệp lẫn khách hàng. Trong

**Hình 1: Mô hình đổi mới giá trị**



*Nguồn: W. Chan Kim và Renee Mauborgne, Chiến lược đại dương xanh, tr.28*

đó:

Giá trị khách hàng nhận được sẽ được hình thành từ giá trị sử dụng của hàng hoá tăng lên tương xứng với khoản tiền khách hàng sẵn sàng bỏ ra để mua hàng hoá đó. Giá trị mang lại cho khách hàng tăng lên nhờ gia tăng và hình thành những yếu tố mới chưa xuất hiện trong ngành hoặc được cung cấp tốt hơn một số giá trị đang được cung cấp trong ngành.

Giá trị mà doanh nghiệp nhận được sẽ được hình thành từ giá bán hàng hoá hoặc tiết kiệm chi phí được thực hiện bằng cách loại bỏ hoặc giảm bớt những yếu tố không cần thiết hoặc ít có giá trị trong ngành.

Như vậy, quá trình đổi mới giá trị đòi hỏi doanh nghiệp khi xác định giá sản phẩm và dịch vụ không đơn giản theo cách truyền thống là chỉ nhìn bên trong doanh nghiệp dưới góc độ của nhà sản xuất mà cần phải được nhìn từ bên ngoài vào dựa trên mức giá mà khách hàng sẵn sàng trả trên thị trường cho sản phẩm/dịch vụ được cung cấp trên cơ sở những giá trị do hàng hóa dịch vụ đem lại.

## **2. Quy trình lựa chọn và đổi mới giá trị**

Đổi mới giá trị là một quá trình phức tạp, đòi hỏi phải sáng tạo và đổi mới trên cơ sở phân tích và nghiên cứu thị trường và đánh giá khả năng của doanh nghiệp. Quá trình này có thể thực hiện qua các bước sau:

**Bước 1:** Nhận diện các giá trị của sản phẩm dịch vụ hiện có trên thị trường và xác định rõ mức độ

cung cấp của giá trị đó mà khách hàng và doanh nghiệp đang được nhận;

**Bước 2:** Vẽ đường giá trị của các sản phẩm hiện có trên thị trường;

**Bước 3:** Lựa chọn các giá trị theo khuôn khổ 4 hành động và vẽ đường giá trị mới.

Cụ thể nội dung của các bước này như sau:

### **2.1. Nhận diện giá trị hiện có của sản phẩm/dịch vụ trên thị trường**

Việc nhận diện được các giá trị hiện có của các sản phẩm/dịch vụ mà những công ty trong ngành đang cung cấp trên thị trường là bước quan trọng giúp các doanh nghiệp đổi mới giá trị. Mục tiêu của bước này nhằm trả lời hai câu hỏi: (1) các sản phẩm/dịch vụ hiện có trên thị trường đang cung cấp những giá trị gì cho khách hàng và doanh nghiệp; (2) mức độ cung cấp các giá trị đó trên thị trường đến đâu. Ví dụ, sự an toàn là một giá trị của sản phẩm vận tải bằng đường máy bay thì giá trị đó đang được các hãng hàng không trong ngành cung cấp ở mức độ thấp nhất là bao nhiêu và cao nhất là bao nhiêu? Đây là bước rất quan trọng trong quá trình đổi mới giá trị. Nếu không biết được giá trị nào đang được cung cấp trên thị trường và ở mức độ bao nhiêu ta sẽ không thể xác định được giá trị đó có thực sự cần thiết hay không và trong quá trình lựa chọn, không thể ra quyết định nên cung cấp một mức giá trị cao hơn hay thấp hơn hoặc bằng mức giá trị đang được cung cấp trên thị trường.

Muốn nhận diện được đầy đủ các giá trị đang được cung cấp trên thị trường cần có những nghiên cứu, khảo sát và phân tích đánh giá nghiêm túc, cụ thể về các đặc điểm sản phẩm/dịch vụ đang được cung cấp và giá trị mà những sản phẩm/dịch vụ này mang lại cho khách hàng và doanh nghiệp. Từ đó mới có thể nhận diện được các giá trị của sản phẩm/dịch vụ một cách chính xác và tránh được những áp đặt chủ quan.

Tuy nhiên, việc nhận diện những giá trị hiện có trên thị trường không hề đơn giản, đôi khi những nhận định chủ quan của doanh nghiệp khác xa với những gì mà khách hàng đánh giá do bản thân doanh nghiệp rất khó có những cái nhìn khách quan trong toàn ngành. Vì vậy, cần phải tiến hành khảo sát khách hàng bên trong và bên ngoài doanh

nh nghiệp. Chẳng hạn như những gì người quản lý việc cung cấp các bữa ăn trên máy bay cho là quan trọng lại có thể không có ý nghĩa mấy đối với khách hàng, bởi vì khách hàng sẽ đánh giá một hãng hàng không dựa trên những gì mà họ nhận được trong chuyến bay dựa trên cảm nhận của họ. Điều tương tự như vậy cũng xảy ra đối với các giá trị đem lại cho khách hàng nội bộ doanh nghiệp. Ví dụ, một tổng giám đốc có thể đánh giá cao hạ tầng công nghệ thông tin của công ty mình do khả năng khai thác dữ liệu tốt, trong khi hầu hết nhân viên lại quan tâm và đề cao tốc độ và sự thuận tiện khi sử dụng.

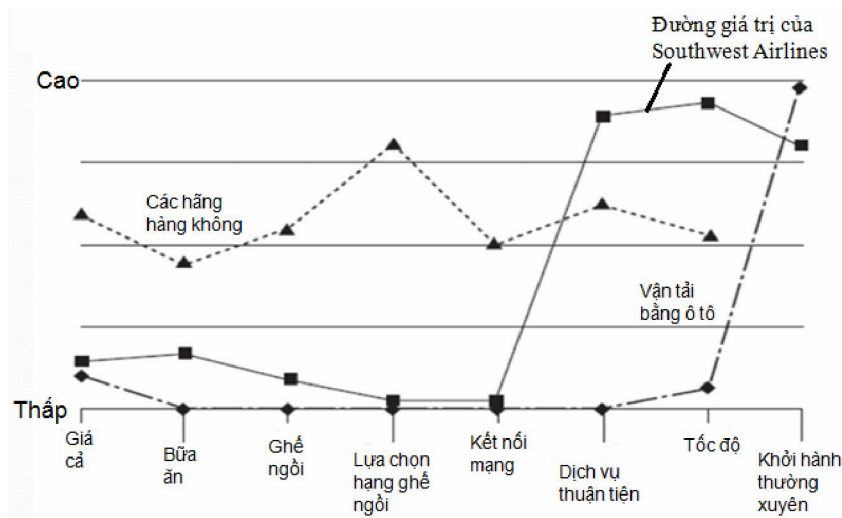
Việc nhận diện các giá trị hiện tại giúp các công ty nhìn nhận lại chiến lược hiện tại của họ. Giá trị của sản phẩm/dịch vụ sẽ chỉ ra sự thật về điểm mạnh, điểm yếu của công ty qua đó giúp các công ty nảy sinh các ý tưởng sáng tạo để đổi mới giá trị trong tương lai.

### **2.2. Vẽ đường giá trị của các sản phẩm hiện tại trên thị trường**

Đường giá trị là một thành tố quan trọng của trong quá trình đổi mới giá trị. Trục hoành của sơ đồ đường giá trị biểu thị những giá trị mà sản phẩm dịch vụ đang đem đến cho khách hàng và doanh nghiệp. Trục tung của sơ đồ đường giá trị biểu thị mức độ giá trị mà sản phẩm/dịch vụ đang mang lại cho khách hàng và doanh nghiệp. Sau khi xác định rõ các giá trị hiện có cũng như mức độ giá trị và nối tất cả các điểm với nhau ta sẽ có “đường giá trị” mô tả bằng hình vẽ mức độ giá trị đang được cung cấp trên thị trường của sản phẩm/dịch vụ.

Sơ đồ đường giá trị của sản phẩm, dịch vụ trong ngành nhằm thể hiện một cách ngắn gọn về tình trạng hiện tại của khoảng thị trường đã xác lập. Điều đó giúp các doanh nghiệp biết được các công ty trong ngành đang đầu tư vào đâu, các giá trị mà sản phẩm, dịch vụ đem lại cho khách hàng là gì. Bên cạnh đó, đường giá trị còn biểu thị mức độ giá trị mà sản phẩm dịch vụ mang lại cho khách hàng thông qua những yếu tố chủ yếu. Điều này giúp các doanh nghiệp có thể đưa ra những định hướng chiến lược về sản phẩm, dịch vụ nhằm tạo ra sự đổi mới về giá trị. Như vậy, có thể thấy đường giá trị giúp các doanh nghiệp nhìn thấy tương lai trong hiện tại cũng như phản ánh tình trạng hiện tại của một ngành kinh doanh.

**Hình 2: Sơ đồ chiến lược của Southwest Airlines**



Nguồn: W. Chan Kim và Renee Mauborgne, *Chiến lược đại dương xanh*, tr.53

Ví dụ, đường giá trị của các hãng cạnh tranh trong ngành dịch vụ vận tải hành khách bằng ô tô và máy bay cũng như đường giá trị của hãng hàng không Southwest Airlines được mô tả như hình 2.

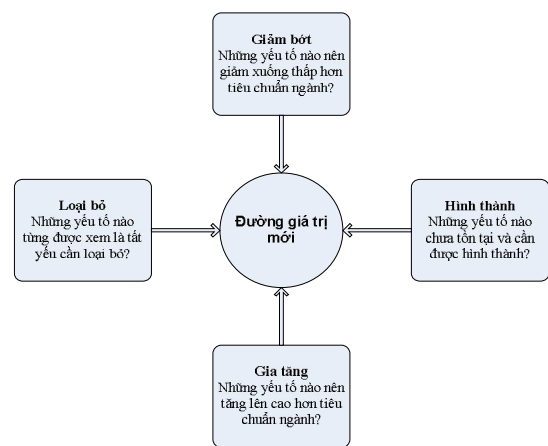
**2.3 Lựa chọn các giá trị theo 4 khuôn khổ hành động và vẽ đường giá trị mới**

Sau khi đã nhận diện được các giá trị hiện có của sản phẩm/dịch vụ trên thị trường và vẽ được sơ đồ đường giá trị, doanh nghiệp cần lựa chọn và xác lập lại những yếu tố giá trị cho khách hàng và xây dựng đường giá trị mới. Trong quá trình đó, doanh nghiệp cần trả lời 4 câu hỏi sau:

- Những yếu tố giá trị nào cần và có thể được loại bỏ?
- Những yếu tố giá trị nào nên giảm xuống thấp hơn mức tiêu chuẩn trong ngành?
- Những yếu tố giá trị nào nên tăng lên cao hơn mức tiêu chuẩn trong ngành?
- Những yếu tố giá trị nào chưa tồn tại trong ngành cần được hình thành mới?

Để trả lời câu hỏi đầu tiên, cần phải xác định được những yếu tố giá trị đang được cung cấp trong ngành nên được loại bỏ. Thường thì việc tồn tại của những yếu tố này được xem là không còn mang lại giá trị hoặc thậm chí làm giảm giá trị chung của sản phẩm và dịch vụ. Hoặc trong quá trình phân tích và khảo sát mong đợi của khách hàng ta thấy quan

**Hình 3: Mô hình 4 khuôn khổ hành động**



Nguồn: W. Chan Kim và Renee Mauborgne, *Chiến lược đại dương xanh*, tr.43

niệm của họ về giá trị này đã có những thay đổi cơ bản. Ví dụ, giá trị của sản phẩm bánh ngọt trên thị trường trước đây là độ ngọt cao. Ngày nay, khách hàng đã không còn đề cao giá trị này mà họ quan tâm đến sự an toàn và rất sợ bị béo phì hoặc tiểu đường vì thế độ ngọt cao sẽ là những giá trị có thể cân nhắc để loại bỏ khi cung cấp sản phẩm bánh ngọt mặc dù ai cũng biết rằng đã là bánh ngọt thì phải có độ ngọt và độ ngọt càng cao thì thời hạn sử dụng bánh càng dài. Muốn loại bỏ giá trị này ta phải xác định rõ liệu không có giá trị này có được không và có thể thay thế bằng giá trị nào?

Để trả lời cho câu hỏi thứ hai là giá trị nào có thể cung cấp ở mức thấp hơn tiêu chuẩn của thị trường, cần phải xác định liệu công dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp có vượt quá yêu cầu của khách hàng hay không? Nếu đúng là khách hàng đang được phục vụ quá mức họ mong muốn thì cần tìm cách giảm mức giá trị xuống qua đó sẽ giúp doanh nghiệp giảm những chi phí không cần thiết. Ví dụ, qui mô và độ lớn đang là những giá trị nên được làm giảm đi trong các sản phẩm bánh qui vì người tiêu dùng đang có xu hướng ăn những loại bánh qui mỏng, tinh tế và bé hơn. Việc giảm qui mô và độ lớn của bánh qui có thể giúp doanh nghiệp giảm nguyên vật liệu và tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất.

Khi trả lời câu hỏi thứ ba, giá trị nào cần được cung cấp ở mức cao hơn tiêu chuẩn của thị trường, doanh nghiệp sẽ nhận ra và loại bỏ những điều đang ép khách hàng phải thỏa hiệp hay nói cách khác là xác định chính xác giá trị nào đang chưa đáp ứng được một cách thỏa đáng cho khách hàng. Doanh nghiệp làm thế nào để có thể cung cấp giá trị này ở mức cao hơn mức hiện có trên thị trường để đáp ứng nhu cầu khách hàng? Ví dụ, trong ngành hàng không, tần suất của các chuyến bay đang được cung cấp thấp hơn mức mong đợi trên thị trường vì thế hãng hàng không giá rẻ Southwest (như ví dụ trong hình 2) đã gia tăng giá trị này để thực hiện quá trình đổi mới giá trị các sản phẩm và dịch vụ cung cấp.

Trả lời câu hỏi thứ tư giúp cho doanh nghiệp nhận ra những giá trị mới có thể cung cấp cho khách hàng. Để trả lời câu hỏi này, có thể tìm kiếm những giá trị chưa được các ngành hiện tại cung cấp nhưng khách hàng rất mong đợi trên cơ sở khảo sát nhu cầu của thị trường nhưng cũng có thể nghiên cứu từ các sản phẩm thay thế hay bổ sung lẫn nhau qua đó định hướng nhu cầu mới của khách hàng. Ví dụ, có thể tăng các giá trị chụp ảnh, ghi âm cho máy điện thoại hoặc tăng giá trị soạn thảo văn bản cho Ipad...

Quá trình tìm những giá trị có thể làm thấp hơn mức tiêu chuẩn trên thị trường hoặc loại bỏ sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí và ngược lại, quá trình tìm kiếm những giá trị mới để bổ sung vào sản phẩm cũng như những giá trị có thể làm cao hơn mức tiêu chuẩn sẽ khiến cho sản phẩm dịch vụ có sự khác

biệt. Chính vì thế, quá trình đổi mới giá trị sẽ giúp doanh nghiệp vừa thực hiện được mục tiêu giảm chi phí vừa đạt mục tiêu tạo ra sự khác biệt. Giảm chi phí ở đây không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với việc giảm giá của sản phẩm dịch vụ nhưng phải đảm bảo rằng khách hàng được sử dụng sản phẩm có nhiều giá trị hơn so với những gì mà họ phải bỏ ra trước đó để được sử dụng hết công dụng của sản phẩm dịch vụ trong ngành. Ví dụ, Iphone không phải là 1 sản phẩm rẻ trên thị trường, nhưng những giá trị mà nó đem lại cao hơn rất nhiều lần. Trên quan điểm tiêu dùng, khách hàng khi sử dụng Iphone với đầy đủ các tính năng của nó như máy quay, chụp ảnh, ghi âm, đọc tin, máy tính để duyệt văn bản,... đã tiết kiệm được nhiều tiền hơn việc phải mua điện thoại, máy ghi âm, chụp hình, duyệt văn bản,... Sau khi lựa chọn, ta sẽ vẽ đường giá trị mới để mô tả quá trình đổi mới giá trị của doanh nghiệp.

### **2.3 Điều kiện cần có khi thực hiện đổi mới giá trị**

Quá trình đổi mới giá trị thường gặp rất nhiều khó khăn thử thách, vì thế để thực hiện thành công đổi mới giá trị, doanh nghiệp cần đảm bảo 4 điều kiện đó là: (1) điều kiện nhận thức; (2) điều kiện về nguồn lực; (3) điều kiện về động lực; (4) điều kiện về tổ chức.

*Điều kiện về nhận thức:* Việc đổi mới giá trị không phải là công việc của một người mà cần phải có sự phối hợp của nhiều người, nhiều cấp trong doanh nghiệp. Vì thế, cần làm cho mọi người ý thức được lợi ích của việc đổi mới giá trị và ủng hộ việc đổi mới đó. Muốn vậy phải cho mọi người có cơ hội tham gia vào sự thay đổi, hiểu được ý nghĩa của việc đổi mới giá trị đối với doanh nghiệp nói chung và từng cá nhân nói riêng. Khi từng cá nhân nhận thức được vai trò của mình trong quá trình đổi mới giá trị, họ sẽ chủ động thực hiện quá trình này và có thể đưa ra những sáng kiến rất bất ngờ có thể đem lại lợi ích lớn cho công ty. Ngược lại, nếu để mỗi cá nhân thờ ơ và không nhận thức đầy đủ được vai trò của họ trong đổi mới giá trị, doanh nghiệp sẽ khó có thể thực hiện thành công đổi mới giá trị.

*Điều kiện về nguồn lực:* Sau khi khiến cho các thành viên của công ty nhận thức đầy đủ về sự cần

thiết phải đổi mới giá trị, các doanh nghiệp cần chuẩn bị nguồn lực cho việc thực hiện đổi mới giá trị. Để có nguồn lực thực hiện đổi mới giá trị, các doanh nghiệp có thể kêu gọi thêm vốn từ các ngân hàng hay các cổ đông; hoặc chủ động dành nguồn lực để thực hiện nó thông qua quỹ đầu tư phát triển,...

*Điều kiện về động lực:* Để xác định được trọng tâm cho tổ chức và tiến hành đổi mới giá trị, cần phải giác ngộ cho nhân viên trong tổ chức về sự cần thiết phải thay đổi và vạch ra con đường để đạt được mục tiêu với những nguồn lực có hạn. Để một đổi mới giá trị trở thành một phong trào thì không những phải nhận thức được cần phải làm gì, mà mỗi người trong doanh nghiệp cần phải hành động để đạt được điều đó một cách kiên định. Các doanh nghiệp có thể tuyên truyền giáo dục hoặc thưởng cho những cá nhân có sáng kiến đổi mới để động viên và tạo thói quen đổi mới cho từng cá nhân trong doanh nghiệp.

*Điều kiện về tổ chức:* Đổi mới giá trị chính là quá trình thay đổi. Thay đổi càng chắc chắn diễn ra thì

những người có thể gây ảnh hưởng tiêu cực càng chống đối gay gắt và công khai hơn. Những người gây ảnh hưởng tiêu cực này có thể có ở cả trong công ty lẫn ngoài công ty. Họ chống đối để bảo vệ vị trí của họ và những trở ngại do họ gây ra có thể huỷ hoại nghiêm trọng và làm chệch hướng quá trình đổi mới giá trị. Vì thế, muốn thực hiện tốt đổi mới giá trị cần tổ chức các biện pháp hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực, minh bạch hóa thông tin qua đó lôi cuốn mọi người tham gia vào cùng đổi mới giá trị cho công ty. Xây dựng văn hóa “*liên tục đổi mới và học hỏi*” qua đó thực hiện tốt quá trình đổi mới giá trị trong doanh nghiệp.

Như vậy, đổi mới giá trị là một quá trình. Đường giá trị và 4 khuôn khổ hành động là một trong những công cụ hữu ích cho chúng ta có cái nhìn rõ nét hơn về các sản phẩm dịch vụ hiện có từ đó có những hướng đích đổi mới giá trị một rõ ràng. Để đổi mới giá trị thành công cần quan tâm đến các điều kiện về nhận thức, về nguồn lực, động lực và tổ chức của một doanh nghiệp. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Gregory G. Dess and Alex Miller (1993), *Strategic Management*, University of Texas at Arlington.
2. PGS TS Lê Thế Giới (2007), *Quản Trị Chiến Lược*, Nhà xuất bản Thống kê.
3. Ths. Lê Việt Hòa (2011), *Ứng dụng lý thuyết Chiến lược đại dương xanh để thiết kế dịch vụ giáo dục trực tuyến mới cho công ty cổ phần VTC online*
4. PGS.TS Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà Xuất Bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. W. Chan Kim và Renee Mauborgne (2007), *Chiến lược đại dương xanh*, Nhà xuất bản Tri thức.