

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**ĐỖ THỊ BÌNH**

**GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN  
THUỘC TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Kinh doanh Thương Mại**

**Mã số: 62340121**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**1. GS. TS Nguyễn Bách Khoa**

**2. PGS.TS Phan Đăng Tuất**

*Hà Nội, Năm 2016*

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng cá nhân tôi.  
Các số liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực; kết quả luận án chưa  
từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.*

**Tác giả**

**Đỗ Thị Bình**

## LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo, cán bộ chuyên viên và các thầy cô giáo trường đại học Thương Mại, Khoa Sau Đại học, Khoa Quản trị doanh nghiệp và Bộ môn Quản trị chiến lược. Tác giả xin đặc biệt gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến 02 giáo viên hướng dẫn – GS.TS Nguyễn Bách Khoa và PGS.TS Phan Đăng Tuất -những người thầy đã nhiệt tình hướng dẫn và ủng hộ Nghiên cứu sinh hoàn thành Luận án này.

Nghiên cứu sinh xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo, cán bộ công nhân viên các Bộ, Ban ngành gồm: Bộ Công Thương, Bộ Giáo dục – Đào tạo, Viện Năng lượng, Tập đoàn điện lực Việt Nam, Tổng công ty Phát điện 1, Tổng công ty Phát điện 2, Tổng công ty Phát điện 3 và các DN phát điện trực thuộc EVN đã quan tâm, giúp đỡ, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho Nghiên cứu sinh trong quá trình nghiên cứu.

Cuối cùng, Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp, và những người thân trong gia đình, đặc biệt Chồng và các con đã luôn ở bên ủng hộ, tạo điều kiện, chia sẻ những khó khăn, và luôn động viên, khích lệ về mặt vật chất cũng như tinh thần trong quá trình nghiên cứu để Nghiên cứu sinh có thể hoàn thành Luận án.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH SÁCH HÌNH VẼ .....</b>	<b>x</b>
<b>DANH SÁCH BẢNG.....</b>	<b>xi</b>
<b>MỞ ĐẦU.....</b>	<b>xiii</b>
<b>TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>xix</b>
<b>CHƯƠNG 1. MỘT SỐ CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC TẬP ĐOÀN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Một số khái niệm và lí luận cơ sở.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Sản phẩm, thị trường và thị trường cạnh tranh ngành điện.....	1
1.1.2. Chuỗi cung ứng ngành điện.....	4
1.1.3. Chiến lược kinh doanh và vị thế, nội dung chiến lược kinh doanh của tập đoàn.....	5
1.1.4. Quản trị chiến lược kinh doanh và vị thế của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp thuộc tập đoàn .....	8
<b>1.2.Cơ sở lí luận về triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn .....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Khái niệm, thực chất của triển khai chiến lược kinh doanh định hướng thị trường cạnh tranh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn .....	9
1.2.2. Nội dung cơ bản của triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn.....	11
1.2.3. Mô hình nghiên cứu lí thuyết triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc tập đoàn.....	30
<b>1.3.Cơ sở thực tiễn triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....</b>	<b>32</b>
1.3.1. Nghiên cứu kinh nghiệm triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện ở các nước và bài học tham khảo đối với các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	32
1.3.2. Kiểm định thang đo và mô hình lí thuyết trong điều kiện của các DN phát điện thuộc EVN	41
1.3.3. Xác lập mô hình nghiên cứu thực tế triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	49
1.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN.....	52
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN .....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.Khái quát quá trình phát triển thị trường và kinh doanh của EVN nói chung và kinh doanh phát điện thuộc EVN nói riêng .....</b>	<b>57</b>
2.1.1. Quá trình phát triển ngành điện và thị trường điện Việt Nam.....	57
2.1.2. Tổng quan về cấu trúc tổ chức và hoạt động của EVN .....	59
2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh phát điện thuộc EVN .....	61
2.1.4. Một số kết quả theo tiêu chí hiệu quả, hiệu năng CLKD được triển khai tại các DN phát điện	

<i>thuộc EVN thời gian qua</i> .....	62
<b>2.2.Thực trạng qui trình tổ chức triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>63</b>
<b>2.3.Thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại một số doanh nghiệp phát điện thuộc EVN chọn điển hình</b> .....	<b>64</b>
2.3.1. Nhà máy thủy điện Hòa Bình .....	65
2.3.2. Nhà máy thủy điện Miền Trung.....	67
2.3.3. Nhà máy thủy điện Thác Bà.....	69
2.3.4. Nhà máy nhiệt điện Bà Rịa .....	71
2.3.5. Một số kết luận rút ra từ thực trạng triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện lựa chọn điển hình.....	74
<b>2.4.Thực trạng nội dung triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN qua điều tra trắc nghiệm</b> .....	<b>75</b>
2.4.1. Về chất lượng quản trị thông tin và thực hành công cụ phân tích triển khai chiến lược kinh doanh .....	76
2.4.2. Về triển khai lựa chọn định vị trên thị trường cạnh tranh.....	78
2.4.3. Về chất lượng định hướng cho các chiến lược chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh .....	82
2.4.4. Về chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược chuỗi cung ứng của EVN.....	.....
2.4.5. Về triển khai tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững.....	97
2.4.6. Về triển khai chiến lược nâng cấp nguồn lực và xây dựng các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi.....	99
2.4.7. Về đánh giá hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng hợp .....	103
2.4.8. Đánh giá mối quan hệ tác động các yếu tố nội dung đến hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh tổng thể tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN .....	108
<b>2.5.Đánh giá chung và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>110</b>
2.5.1. Những thành công, ưu điểm trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại.....	111
2.5.2. Những hạn chế, tồn tại chủ yếu và một số vấn đề đặt ra trong triển khai chiến lược kinh doanh hiện tại.....	112
2.5.3. Nguyên nhân của các hạn chế.....	116
<b>CHƯƠNG 3. QUAN ĐIỂM VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT ĐIỆN THUỘC EVN GIAI ĐOẠN TỚI.....</b>	<b>120</b>
<b>3.1.Một số luận cứ chủ yếu nhằm xác lập định hướng, quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các DN phát điện thuộc EVN.....</b>	<b>120</b>
3.1.1. Định hướng, lộ trình phát triển và nâng cấp thị trường cạnh tranh ngành điện Việt Nam .....	120
3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển ngành điện và EVN đến 2021, tầm nhìn 2030.....	121
3.1.3. Phân tích TOWS động và định hướng hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các	

<i>doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	122
<i>3.1.4. Quan điểm, mục tiêu hoàn thiện triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN đến 2021 và những năm tiếp theo</i> .....	124
<b>3.2.Nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá</b> .....	<b>125</b>
<i>3.2.1. Chuyển đổi mô hình kinh doanh phát điện từ định hướng sản phẩm sang định hướng giá trị, từ phương thức quản trị theo kế hoạch, qui hoạch sang quản trị chiến lược lấy chiến lược kinh doanh làm cốt lõi</i> .....	126
<i>3.2.2. Hoàn thiện tổ chức và nâng cao năng lực lãnh đạo triển khai chiến lược kinh doanh của đội ngũ CEOs các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	127
<i>3.2.3. Kích hoạt và nâng cao hiệu suất chuỗi giá trị doanh nghiệp lĩnh vực phát điện, giải bài toán quản trị chi phí</i> .....	129
<i>3.2.4. Xây dựng và phát triển các năng lực chiến lược kinh doanh cốt lõi tạo lợi thế cạnh tranh bền vững</i> .....	132
<i>3.2.5. Chuyển đổi phương pháp từ định giá chi phí cộng thêm sang định giá theo chi phí cận biên</i> .....	135
<i>3.2.6. Nâng cao chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng hòa điện trên cơ sở xây dựng hệ thống sản xuất tinh gọn và nhanh hoạt</i> .....	138
<i>3.2.7. Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, đối tác nội bộ ngành và trong chuỗi cung ứng ngành điện</i> .....	139
<i>3.2.8. Tăng cường nghiên cứu và phát triển sản phẩm điện năng mới và doanh nghiệp phát điện mới thân thiện với môi trường</i> .....	141
<i>3.2.9. Điều kiện thực hiện nhóm giải pháp trọng tâm trước mắt và có tính đột phá</i> .....	142
<b>3.3.Nhóm giải pháp căn bản, dài hạn nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả bền vững cho triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b>	<b>143</b>
<i>3.3.1. Về phía các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</i> .....	143
<i>3.3.2. Về phía EVN</i> .....	150
<b>3.4.Nhóm kiến nghị vĩ mô tạo môi trường và điều kiện triển khai hiệu quả chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc EVN</b> .....	<b>160</b>
<i>3.4.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật ngành điện</i> .....	160
<i>3.4.2. Hoàn thiện cơ chế chính sách vĩ mô với lĩnh vực phát điện</i> .....	161
<i>3.4.3. Hoàn thiện quản lý nhà nước bộ Công thương với lĩnh vực phát điện</i> .....	161
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>XXX</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC</b> .....	<b>XXXIII</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>XXXIV</b>
<b>PHỤ LỤC 1. TIÊU CHUẨN ĐÁP VIÊN</b> .....	<b>XLI</b>
<b>PHỤ LỤC 2. KỊCH BẢN HỘI THẢO NHÓM CHUYÊN GIA</b> .....	<b>XLIII</b>
<b>PHỤ LỤC 3. PHIẾU KHẢO SÁT</b> .....	<b>XLVIII</b>

**PHỤ LỤC 4. CÁC BẢNG, HÌNH MINH HỌA THÊM TRONG PHÂN TÍCH..... LVI****DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT****A. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT**

<b>TT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nghĩa Tiếng Việt</b>
1	CL	Chiến lược
2	CLKD	Chiến lược kinh doanh
3	CPH	Cổ phần hóa
4	DN	Doanh nghiệp
5	DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
6	ĐTB	Điểm trung bình
7	ĐLC	Độ lệch chuẩn
8	HĐQT	Hội đồng quản trị
9	KD	Kinh doanh
8	NCS	Nghiên cứu sinh
10	NK	Nhập khẩu
11	NL	Năng lực
12	PV Gas	Tổng công ty Khí Việt Nam
13	QĐ	Quyết định
14	QTCL	Quản trị chiến lược
15	QTDN	Quản trị doanh nghiệp
16	TCT	Tái cấu trúc
17	TKV	Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam
18	TM	Thương Mại
19	TTĐDHTĐ	Trung tâm điều độ hệ thống điện
20	SX	Sản xuất
21	XK	Xuất khẩu
22	XTTM	Xúc tiến thương mại

## B. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

TT	Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
1	BCG	Boston Consulting Group	Nhóm tư vấn Boston
2	BOT	Built-Operation-Transfer	Xây dựng –hoạt động - chuyển giao
3	BTU	British Thermal Unit	Đơn vị nhiệt Anh
4	CAGR	Compounded Annual Growth rate	Tốc độ tăng trưởng hàng năm kép
5	CAN	Capacity Add-On	Giá công suất
6	CAPEX	Capital Expenditure	Chi phí vốn
7	CfD	Contract for Difference	Hợp đồng sai khác
8	DSCR	Debt-Service Coverage Ratio	Tỉ số khả năng trả nợ
9	EFAS	External Factors Analysis Summary	Mô thức tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài
10	EPTC	Electricity Power Trading Company under Vietnam Electricity	Công ty Mua bán điện
11	ERAV	Electricity Regulation Authority of Vietnam	Cục Điều tiết điện lực
12	ERP	Enterprise Resource Planning	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
13	EVN	Vietnam Electricity	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
14	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
15	IFRS	International Financial Reporting Standards	Chuẩn mực tài chính quốc tế
16	IFAS	Internal Factors Analysis Summary	Mô thức tổng hợp các yếu tố môi trường bên trong
17	IPP	Independent Power Plant	Các công ty phát điện độc lập
18	KSFs	Key Success Factors	Các nhân tố thành công cốt lõi
19	GENCO	Generation Company	Tổng công ty phát điện
20	MDMSP	Metering Data Management Service Provider	Đơn vị cung cấp dịch vụ quản lý số liệu đo đếm
21	MBO	Management By Objectives	Quản trị theo mục tiêu
22	MBP	Management By Process	Quản trị theo quá trình
23	NPT	National Power Transmission Corporation	Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia
24	PC	Power Company	Công ty điện lực
25	OPEX	Operational Expenditure	Chi phí vận hành.
26	PPA	Power Purchase Agreement	Hợp đồng mua bán điện
27	ROA	Return on Asset	Tỉ số lợi nhuận ròng trên tài sản
28	ROE	Return on Equity	Tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu
29	ROI	Return on Investment	Tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn đầu tư



30	ROS	Return on Sale	Tỉ số lợi nhuận ròng trên doanh thu
31	SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
32	SCOR	Supply Chain Operation Reference	Mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng
33	SMHP	Strategic Multi-Purpose Hydro Power Plant	Nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu
34	SMO	System and Market Operator	Đơn vị vận hành hệ thống điện và thị trường điện
35	SPACE	Strategic Position and Competitive Evaluation	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá cạnh tranh
36	TNO	Transmission Network Owner	Đơn vị quản lý lưới truyền tải
37	TOWS	Threats – Opportunities – Weaknesses - Strengths	Thách thức – Cơ hội – Điểm yếu – Điểm mạnh
38	VCGM	Vietnam Competitive Generation Market	Thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam
39	WB	World Bank	Ngân hàng thế giới
40	WCM	Wholesale Competitive Market	Thị trường bán buôn cạnh tranh

## DANH SÁCH HÌNH VẼ

Hình 0-1. Khung nghiên cứu của luận án.....	xvi
Hình 1-1. Các thành viên trong chuỗi cung ứng ngành điện đơn giản.....	4
Hình 1-2. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc tập đoàn.....	31
Hình 1-3. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	49
Hình 2-1. Cấu trúc thị trường điện Việt Nam.....	58
Hình 2-2. Cấu trúc tổ chức Tập đoàn điện lực Việt Nam.....	60
Hình 2-3. Quy trình triển khai CLKD tại các DN phát điện thuộc EVN.....	64
Hình 2-4. Tình hình cập nhật thông tin trong phân tích tình thế CL.....	78
Hình 2-5. Thực trạng lựa chọn giá trị theo chuỗi cung ứng của các DN phát điện.....	80
Hình 2-6. Lựa chọn giá trị bằng cách kết hợp các lợi thế của DN phát điện.....	81
Hình 3-1. Lộ trình phát triển thị trường phát điện cạnh tranh Việt Nam.....	121
Hình 3-2. Lựa chọn thay thế giá đầu thầu của các nhà sản xuất điện.....	136
Hình 3-3. Chuỗi giá trị ngành điện đề xuất.....	152
Hình 3-4. Lợi ích của lưu trữ năng lượng trong chuỗi giá trị ngành điện.....	153