



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Chủ biên: PGS. TS Ngô Kim Thanh

Bài tập QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Tái bản lần thứ nhất)



STRATEGIC MANAGEMENT



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Hà Nội - 2011

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP



Chủ biên: PGS.TS. NGÔ KIM THANH

BÀI TẬP
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

(Tái bản lần thứ nhất)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI - 2011

LỜI MỞ ĐẦU

Thực tiễn đã cho thấy rằng trong tình hình hiện nay nếu doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh đúng đắn tạo được tư duy hành động, nhằm hướng tới mục tiêu chiến lược cụ thể thì doanh nghiệp đứng vững và thành công trong kinh doanh. Số còn lại đều rơi vào tình trạng bế tắc, hoạt động không có hiệu quả hoặc đi đến phá sản. Xuất phát từ thực tế đó, môn học **quản trị chiến lược** đã trở thành một môn học không thể thiếu được trong đào tạo chuyên ngành quản trị kinh doanh. Môn học này cung cấp những kiến thức cơ bản về lý luận nhằm giúp các nhà quản trị kinh doanh trong việc soạn thảo chiến lược và chính sách kinh doanh thích hợp với nguồn lực hiện có của doanh nghiệp để có thể thành công trong kinh doanh và đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục bền vững.

Đây là môn học vừa có lý luận cơ bản vừa đòi hỏi tính thực tiễn ứng dụng cao, đồng thời rèn luyện khả năng phân tích và tổng hợp rất tốt trong quá trình phân tích chiến lược. Hơn nữa học phải đi đôi với hành, vì vậy để giúp cho sinh viên và học viên nghiên cứu về quản trị chiến lược được thuận lợi và dễ dàng, Bộ môn quản trị doanh nghiệp đã biên soạn cuốn "**Bài tập quản trị chiến lược**" nhằm phục vụ cho sinh viên và học viên khối quản trị kinh doanh.

Điểm mới của cuốn bài tập xuất bản lần này cung cấp thêm những kỹ thuật phân tích chiến lược cơ bản nhất và những ma trận thường dùng trong các doanh nghiệp khi hoạch định chiến lược, đưa ra bài tập tình huống kinh điển và những bài tập tình huống điển hình, cập nhật, mang tính thời sự của tình hình kinh doanh hiện nay ở Việt Nam. Các tình huống và bài tập vận dụng, tính toán nhằm giúp cho sinh viên quản trị kinh doanh có tài liệu học tập và nghiên cứu môn học có hiệu quả. Ngoài ra

cuốn sách còn giới thiệu những dạng câu hỏi ôn tập và câu hỏi thi phục vụ cho sinh viên ôn tập và thi cử.

Có thể nói cuốn bài tập này còn là một tài liệu tham khảo tốt cho những ai viết chuyên đề và luận văn về lĩnh vực chiến lược và thực sự hữu ích cho các nhà quản trị kinh doanh tham khảo trong quá trình xây dựng và đánh giá chiến lược cho doanh nghiệp mình.

Nội dung cơ bản của cuốn bài tập quản trị chiến lược bao gồm 4 phần:

- Phần I. Tổng hợp các kỹ thuật phân tích chiến lược cơ bản
- Phần II. Giới thiệu 60 bài tập tình huống dùng cho các buổi thảo luận trên lớp và làm bài tập theo nhóm.
- Phần III giới thiệu 30 dạng bài tập tính toán và vận dụng các kỹ thuật phân tích chiến lược.
- Phần IV giới thiệu 155 câu hỏi ôn tập, câu hỏi thảo luận và câu hỏi trắc nghiệm phục vụ cho việc ôn tập thi cử.

Hy vọng cuốn sách sẽ giúp ích phần nào trong việc học tập và ôn thi của sinh viên khối quản trị kinh doanh cho các hệ đào tạo đại học và sau đại học.

Nhóm biên soạn cuốn **Bài tập Quản trị chiến lược** gồm: PGS.TS.Ngô Kim Thanh, TS Trương Đức Lực, Ths. Nguyễn Hoài Dung và Ths. Hoàng Thanh Hương tham gia biên soạn.

PGS.TS. Ngô Kim Thanh, Trưởng Bộ môn Quản trị doanh nghiệp chủ biên.

Mặc dù Bộ môn và nhóm biên soạn đã có rất nhiều cố gắng, nhưng do đây là môn học có nhiều nội dung và quan điểm khác nhau, do vậy cuốn sách không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong sự nhận xét, góp ý của các thầy, cô và các bạn sinh viên để lần xuất bản sau cuốn sách được hoàn thiện hơn.

Chủ biên

PGS.TS.Ngô Kim Thanh

PHẦN I

CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC

Phần I giới thiệu những kỹ thuật phân tích cơ bản để xác định định hướng chiến lược phát triển và xác định vị thế chiến lược của doanh nghiệp. Các kỹ thuật phân tích chiến lược không chỉ giúp doanh nghiệp hình thành và lựa chọn chiến lược mà còn là những công cụ giúp cho doanh nghiệp phân tích đánh giá và điều chỉnh chiến lược hiện tại cho phù hợp với bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh.

1. CÁC MA TRẬN PHÂN TÍCH CƠ CẤU DANH MỤC ĐẦU TƯ

Doanh nghiệp hiện nay có xu hướng đa dạng hoá các hoạt động các sản phẩm và vì vậy, việc phân tích danh mục đầu tư cho phép giải quyết tốt nhất mối quan hệ giữa các hoạt động, các sản phẩm khác nhau đó. Có nhiều phương pháp phân tích danh mục đầu tư nhưng chủ yếu là phương pháp ma trận. Đặc biệt là "ma trận" "tăng trưởng - thị phần" của BCG và bảng "sức hấp dẫn của thị trường - vị thế cạnh tranh" phát triển bởi General Electric - Mc Kinsey.

MỤC LỤC

PHẦN I: CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC	5
1. CÁC MA TRẬN PHÂN TÍCH CƠ CẤU DANH MỤC ĐẦU TƯ	5
1.1. Ma trận BCG: Nhóm tư vấn Boston	6
1.2. Ma trận Mc KINSEY - GENERAL ELECTRIC	9
2. KỸ THUẬT PHÂN TÍCH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC	12
2.1. Kỹ thuật phân tích thế mạnh - điểm yếu - cơ hội và nguy cơ (SWOT)	13
2.2. Ma trận đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận I-E)	24
2.3. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	28
2.4. Ma trận vị trí chiến lược chính (SPACE)	29
3. MA TRẬN LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM)	32
PHẦN II: BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	37
I. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	37
II. CÁC BÀI TẬP TÌNH HUỐNG	40
PHẦN III: CÁC DẠNG BÀI TẬP TÍNH TOÁN	273
PHẦN IV: CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ ÔN TẬP	309
I. CÂU HỎI PHÂN TÍCH VÀ LIÊN HỆ THỰC TẾ	309
II. CÂU HỎI TRẮC NGHIỆM	323