



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI

Giáo trình

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

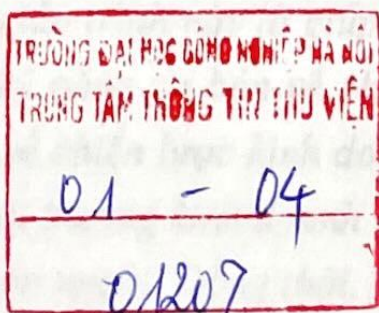


TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI
ThS. Cao Thị Thanh - TS. Lưu Thị Minh Ngọc (Đồng chủ biên)

Giáo trình

CHIẾN LƯỢC

KINH DOANH



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
HÀ NỘI - 2015

LỜI MỞ ĐẦU

Xu hướng khu vực hoá, toàn cầu hoá là một tất yếu dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp trong nền kinh tế hiện nay. Trước áp lực cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, khốc liệt, nhiều doanh nghiệp từng là “điểm sáng” trong nền kinh tế như Tập đoàn Mai Linh, Tập đoàn Thái Hoà Việt Nam,... đã phải đương đầu với những khó khăn mang tính sống còn. Bên cạnh đó, vẫn có những doanh nghiệp vượt qua được khó khăn chung của nền kinh tế để tạo lập vị thế và có những bước phát triển vững chắc trên thị trường trong nước cũng như quốc tế: Công ty sữa Việt Nam (Vinamilk), Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel),...

Thành công hay thất bại của một doanh nghiệp thường gắn liền với những biến động của môi trường. Doanh nghiệp nào có thể nắm bắt và vận dụng tốt cơ hội, năng lực cốt lõi, lợi thế và hạn chế được thách thức, điểm yếu của doanh nghiệp sẽ thành công. Muốn thực hiện điều đó không phải dễ dàng mà nó đòi hỏi cả quá trình nghiên cứu, phân tích môi trường, xác định mục tiêu và sách lược để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Giáo trình “Chiến lược kinh doanh” của Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội là tài liệu cung cấp kiến thức cơ bản, giúp người học có thể định hướng và hình thành các chiến lược cơ bản của doanh nghiệp.

Mục tiêu cơ bản của giáo trình này là giúp người học nắm bắt được kiến thức và hình thành được kỹ năng cơ bản về chiến lược kinh doanh như hiểu được kiến thức tổng quan về chiến lược kinh doanh, có khả năng phân tích và dự báo các yếu tố trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả môi trường bên trong và bên ngoài. Đồng thời, người học nhận thức được các vấn đề về lợi thế cạnh tranh, phân biệt và hiểu rõ quy trình xây dựng các cấp chiến lược của doanh nghiệp, hiểu được cách thức tổ chức, thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Giáo trình Chiến lược kinh doanh do tập thể giảng viên Bộ môn Quản trị Marketing, khoa Quản lý kinh doanh, trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

biên soạn. Thạc sỹ Cao Thị Thanh, chủ biên, trực tiếp biên soạn chương 1.
Tiến sỹ Lưu Thị Minh Ngọc, đồng chủ biên, trực tiếp biên soạn chương 4 và
chương 5. Thạc sỹ Nguyễn Bình Minh và tiến sỹ Lê Đức Thủy biên soạn
chương 2, chương 3. Tiến sỹ Nguyễn Văn Hiến và thạc sỹ Bùi Thị Phương Hoa
biên soạn chương 6. Thạc sỹ Lê Ba Phong biên soạn chương 7.

Trong quá trình biên soạn, mặc dù các tác giả đã có nhiều cố gắng
trong quá trình nghiên cứu, tham khảo, chất lọc những kiến thức cơ bản về
chiến lược kinh doanh nhưng chắc chắn không thể tránh khỏi những thiếu sót.
Tập thể tác giả rất mong nhận được sự đóng góp chân thành của các học giả
và bạn đọc để cuốn giáo trình ngày càng được hoàn thiện hơn trong tương lai.

TẬP THỂ TÁC GIẢ

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	3
Chương 1	
TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	9
1.1. Khái quát về chiến lược và chiến lược kinh doanh.....	9
1.1.1. Khái quát về chiến lược và quản trị chiến lược.....	9
1.1.2. Khái quát về chiến lược kinh doanh.....	14
1.2. Nội dung, hình thức và các loại chiến lược kinh doanh.....	16
1.2.1. Nội dung của chiến lược kinh doanh.....	16
1.2.2. Các hình thức của chiến lược kinh doanh.....	20
1.2.3. Các loại chiến lược kinh doanh.....	20
1.3. Nhà quản trị chiến lược.....	21
1.3.1. Khái niệm nhà quản trị chiến lược.....	21
1.3.2. Một số quan niệm không đúng về nhà quản trị chiến lược.....	21
1.3.3. Những khía cạnh tạo nên một chiến lược gia thành công.....	23
1.3.4. Phân biệt nhà quản trị chiến lược và nhà quản lý điều hành.....	24
Chương 2	
PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP	25
2.1. Mục đích và điều kiện của phân tích môi trường kinh doanh.....	25
2.1.1. Mục đích của phân tích môi trường kinh doanh.....	25
2.1.2. Điều kiện của phân tích môi trường kinh doanh.....	26
2.2. Các công cụ phân tích môi trường kinh doanh.....	27
2.2.1. Công cụ phân tích môi trường chung.....	27
2.2.2. Công cụ phân tích môi trường ngành.....	31
2.3. Những chú ý khi phân tích môi trường kinh doanh.....	37

Chương 3

PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	39
3.1. Đo lường kết quả kinh doanh qua bảng điểm cân bằng	39
3.1.1. Sự cần thiết của các chỉ tiêu đánh giá kết quả mới.....	39
3.1.2. Khái niệm bảng điểm cân bằng.....	40
3.1.3. Cơ sở và hoạt động của bảng điểm cân bằng.....	42
3.2. Đánh giá tiềm năng phát triển của doanh nghiệp	44
3.2.1. Chuỗi giá trị của M. Porter.....	44
3.2.2. Mô hình 7S.....	49
3.2.3. Nguồn lực có giá trị, năng lực cốt lõi và lợi thế cạnh tranh.....	50

Chương 4

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	57
4.1. Các yếu tố nền tảng của chiến lược kinh doanh	57
4.1.1. Nhóm khách hàng và phân khúc thị trường.....	57
4.1.2. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm.....	59
4.1.3. Năng lực cốt lõi.....	60
4.2. Một số chiến lược kinh doanh chính	60
4.2.1. Chiến lược kinh doanh chung.....	61
4.2.2. Chiến lược cạnh tranh theo vị trí thị phần trên thị trường.....	67
4.2.3. Chiến lược kinh doanh theo chu kỳ sống của sản phẩm	73
4.2.4. Chiến lược phản ứng nhanh.....	75
4.3. Những vấn đề quan trọng khi xây dựng chiến lược kinh doanh.....	76
4.3.1. Giá trị gia tăng đối với khách hàng.....	76
4.3.2. Thời gian	77
4.3.3. Ra quyết định.....	77
4.3.4. Tính nhất quán và phù hợp.....	78

Chương 5

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH81

5.1. Các công cụ phân tích chiến lược kinh doanh.....	81
5.1.1. Phân tích theo ma trận SWOT.....	81
5.1.2. Phân tích tập hợp các sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp - Boston Consulting Group (BCG).....	85
5.1.3. Ma trận General Electric Corporation (GE).....	91
5.1.4. Phân tích chu kỳ sống của sản phẩm.....	95
5.1.5. Phân tích dựa trên ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	96
5.1.6. Phân tích dựa trên ma trận IE.....	98
5.2. Phân tích và hình thành chiến lược.....	102
5.3. Lựa chọn chiến lược.....	105
5.3.1. Yêu cầu của lựa chọn chiến lược.....	105
5.3.2. Các nhân tố chính ảnh hưởng đến việc lựa chọn chiến lược.....	109
5.3.3. Quy trình lựa chọn chiến lược.....	111

Chương 6

TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH119

6.1. Thực chất và yêu cầu của công tác thực hiện chiến lược kinh doanh.....	119
6.1.1. Thực chất của công tác thực hiện chiến lược kinh doanh.....	119
6.1.2. Yêu cầu của công tác thực hiện chiến lược kinh doanh.....	121
6.2. Xây dựng chính sách và biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh.....	122
6.2.1. Hệ thống chính sách thực hiện chiến lược kinh doanh.....	124
6.2.2. Biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh.....	126
6.3. Phân bổ nguồn lực thực hiện chiến lược kinh doanh.....	128
6.3.1. Các căn cứ cơ bản để phân bổ nguồn lực.....	128
6.3.2. Nội dung phân bổ nguồn lực.....	129
6.4. Đảm bảo sự phối hợp đồng bộ.....	132

Chương 7

KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....135

7.1. Khái niệm, sự cần thiết của kiểm soát chiến lược kinh doanh.....135

7.1.1. Khái niệm.....135

7.1.2. Sự cần thiết của kiểm soát chiến lược kinh doanh.....136

7.1.3. Yêu cầu của kiểm soát chiến lược kinh doanh.....138

7.2. Quy trình kiểm soát chiến lược kinh doanh.....138

7.2.1. Nội dung của kiểm soát chiến lược kinh doanh.....140

7.2.2. Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.....141

7.2.3. Đo lường và đánh giá kết quả thực hiện.....143

7.2.4. Xác định những sai lệch và nguyên nhân.....145

7.2.5. Tiến hành những hoạt động điều chỉnh.....146

7.3. Kiểm soát hiệu quả chiến lược kinh doanh.....147

7.3.1. Những điều kiện để tiến hành kiểm soát chiến lược kinh doanh.....148

7.3.2. Các cấp kiểm soát chiến lược kinh doanh.....149

7.3.3. Các nguyên tắc vàng trong kiểm soát chiến lược kinh doanh.....151

TÀI LIỆU THAM KHẢO.....151

.....155

.....156

.....157

.....158

.....159

.....160

.....161

.....162

.....163

.....164

.....165