



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI

Đồng chủ biên: PGS.TS. NGUYỄN THỪA LỘC, TS. TRẦN VĂN BẢO

Giáo trình

# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI



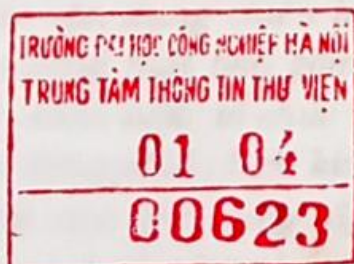
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**  
**BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI**

.....  
**ĐỒNG CHỦ BIÊN : PGS.TS. NGUYỄN THỪA LỘC, TS. TRẦN VĂN BẢO**



**GIÁO TRÌNH**  
**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**  
**CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI**



**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**  
**HÀ NỘI - 2005**

## LỜI NÓI ĐẦU

Các doanh nhân và các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam thường gặp khó khăn, lúng túng khi đưa ra những định hướng phát triển hoạt động kinh doanh hiện tại cũng như tương lai của doanh nghiệp. Nguyên nhân có nhiều nhưng suy đến cùng là do thiếu thông tin về môi trường kinh doanh, thiếu các nguồn lực cần thiết và thiếu nhất là tầm nhìn chiến lược lâu dài trong kinh doanh.

Chiến lược kinh doanh được sử dụng như một công cụ hữu ích trong quản trị kinh doanh các doanh nghiệp thương mại trong cơ chế thị trường. Các nhà quản trị doanh nghiệp thương mại (DNTM) trên cơ sở nghiên cứu toàn diện, đầy đủ các yếu tố của môi trường kinh doanh, tôn trọng các quy luật kinh tế khách quan, gắn bó chặt chẽ giữa các yếu tố của môi trường với tiềm năng của doanh nghiệp, giữa thời cơ và nguồn lực để đề ra định hướng, cách thức kinh doanh phù hợp với diễn biến của thị trường.

Liên quan đến vận dụng chiến lược kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp thương mại bao gồm các nội dung phong phú, phức tạp: xây dựng chiến lược; tổ chức thực hiện; đánh giá và điều chỉnh, trong đó xây dựng chiến lược kinh doanh là bước khởi đầu, quan trọng nhất. Với mục đích cung cấp hệ thống kiến thức cơ bản về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, giáo trình chủ yếu giới thiệu cho học viên về trình tự, nội dung, phương pháp xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại nhằm trang bị phương pháp nghiên cứu, hình thành

tư duy chiến lược và kỹ năng công tác trong xây dựng và thực hiện chiến lược phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp đang công tác.

Giáo trình "Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại" do PGS.TS. Nguyễn Thừa Lộc và TS. Trần Văn Bão đồng chủ biên, tham gia biên soạn gồm có:

- PGS.TS. Nguyễn Thừa Lộc viết lời nói đầu, Chương mở đầu và các Chương I, II, III.
- PGS.TS. Hoàng Minh Đường viết Chương VII, VIII.
- TS. Trần Văn Bão viết các Chương IV (Mục I, II) Chương V, VI.
- TS. Nguyễn Văn Minh viết Mục III (2,3) Chương IV.
- Ths. Nguyễn Anh Tuấn viết Mục III, (1) Chương IV.

Các tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn tới các GS.TS. trong Hội đồng khoa học Khoa Thương mại, trong Bộ môn Kinh tế và Kinh doanh thương mại và các giáo viên của khoa đã nhiệt tình tham gia góp ý cho đề cương và bản thảo Giáo trình.

Tuy đã rất cố gắng làm rõ vấn đề xây dựng, thực hiện chiến lược kinh doanh trong lĩnh vực thương mại nhưng chắc chắn giáo trình sẽ không tránh khỏi thiếu sót, thiếu sót, khiếm khuyết nhất định. Rất mong nhận được sự cộng tác, đóng góp ý kiến của độc giả để giáo trình được hoàn thiện hơn.

Thư góp ý xin gửi về Bộ môn Kinh tế và Kinh doanh thương mại, Khoa Thương mại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

**Bộ môn Kinh tế  
và Kinh doanh thương mại**

## CHƯƠNG MỞ ĐẦU

### ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

#### I. ĐỐI TƯỢNG VÀ NHIỆM VỤ CỦA MÔN HỌC

##### 1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của môn học

Bước sang thế kỷ 21, môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp thương mại đã thay đổi cơ bản so với trước đây: Kỹ thuật công nghệ phát triển nhanh chóng, sự bùng nổ của thông tin đa chiều, hội nhập kinh tế quốc tế trở thành xu thế khách quan không thể đảo ngược đã mang lại nhiều cơ hội và thách thức to lớn. Ở phạm vi bên trong doanh nghiệp thương mại, thế hệ lao động trẻ năng động được đào tạo có bài bản ở các trường đại học, được tiếp xúc với các phương tiện kỹ thuật hiện đại, tiếp cận với phương thức quản lý mới từ nước ngoài... đang đòi hỏi cuộc sống tốt đẹp hơn thế hệ cha anh trước đây. Sức ép mạnh mẽ từ bên ngoài doanh nghiệp cộng với nhu cầu cấp thiết từ bên trong đòi hỏi các nhà quản trị phải đổi mới tư duy, phải thay đổi quản trị doanh nghiệp cả về nội dung và phương pháp để sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Sử dụng chiến lược kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp đang trở thành xu thế tất yếu

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Lan Anh, *Quản lý chiến lược*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội 2000.
2. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền, giáo trình *Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp* NXB Lao động - Xã hội, 2002.
3. Hoàng Minh Đường, Nguyễn Thừa Lộc, giáo trình *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Giáo dục, 1998
4. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, 1998.
5. Garry D.Smith, Danny R.Arnold, BoBBY G.Bizzell, *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, 1994.
6. Ngô Thị Ngọc Huyền, Lê Tấn Bửu, *Rủi ro trong kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội 2002.
7. M.Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội 1996.
8. Nguyễn Tấn Phước, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, 1996.

9. Nguyễn Xuân Quang, Nguyễn Thừa Lộc, giáo trình *Quản trị doanh nghiệp thương mại* (dành cho Cao học), NXB Thống kê, 1999.
10. Nguyễn Xuân Quang, giáo trình *Marketing thương mại*, NXB Thống kê, 1999.
11. RuDolf Grunnig - Richard Huhn, *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, NXB Khoa học và kỹ thuật, 2002.
12. Nguyễn Hải Sản, *Quản trị doanh nghiệp*, NXB Thống kê, 1996.
13. Lê Đắc Sơn, *Phân tích chiến lược kinh doanh*, lý thuyết và thực hành, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 2001.
14. Trung tâm Việt - Pháp đào tạo về quản lý, *Chiến lược doanh nghiệp*, NXB Thanh niên, Hà Nội 1999.
15. Phan Thị Ngọc Thuận, *Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa nội bộ doanh nghiệp*, NXB Khoa học và kỹ thuật Hà Nội 2003.
16. Đoàn Thị Hồng Vân, *Quản trị rủi ro và khủng hoảng*, NXB Thống kê, Hà Nội 2002.

## MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu	3
Chương mở đầu. Đối tượng, nhiệm vụ và phương pháp nghiên cứu môn học	5
I. Đối tượng và nhiệm vụ của môn học	5
II. Phương pháp nghiên cứu môn học	8
Chương I. Tổng quan về chiến lược kinh doanh của DNTM	12
I. Chiến lược kinh doanh và vai trò của chiến lược kinh doanh	12
II. Phân loại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	26
III. Nội dung và đặc điểm của chiến lược kinh doanh của DNTM	47
Tóm tắt Chương I	69
Câu hỏi ôn tập Chương I	72



**Chương II. Nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược**

<b>kinh doanh của DNTM</b>	<b>73</b>
I. Nội dung nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược của DNTM	73
II. Xác định ngành hàng và định hướng kinh doanh của DNTM	82
III. Xác định mục tiêu chiến lược của DNTM	94
IV. Triết lý kinh doanh của DNTM	109
Tóm tắt Chương II	124
Câu hỏi ôn tập Chương II	126
<b>Chương III. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài DNTM</b>	<b>127</b>
I. Khái niệm và phân loại môi trường kinh doanh bên ngoài DNTM	127
II. Phân tích môi trường quốc tế	130
III. Phân tích môi trường kinh tế quốc dân	139
IV. Phân tích môi trường tác nghiệp của DNTM	144
Tóm tắt Chương III	158
Câu hỏi ôn tập Chương III	160

<b>Chương IV. Phân tích thế mạnh và điểm yếu của DNTM</b>	161
I. Quan niệm về thế mạnh và điểm yếu của DNTM	161
II. Phân tích các yếu tố nội tại của DNTM	165
III. Phương pháp đánh giá thời cơ và nguy cơ trong kinh doanh	192
Tóm tắt Chương IV	206
Câu hỏi ôn tập Chương IV	208
<b>Chương V. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh</b>	209
I. Xây dựng chiến lược kinh doanh	209
II. Đánh giá chiến lược kinh doanh đã xây dựng	230
III. Lựa chọn chiến lược kinh doanh đã xây dựng	235
IV. Những thuận lợi, khó khăn khi xây dựng chiến lược kinh doanh	249
Tóm tắt Chương V	254
Câu hỏi ôn tập Chương V	256
<b>Chương VI. Tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh</b>	257
I. Vai trò và nội dung tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh	257

II. Xem xét, đánh giá lại môi trường kinh doanh và chiến lược kinh doanh đã lựa chọn	263
III. Tổ chức bộ máy kinh doanh để thực hiện chiến lược	266
IV. Phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện chiến lược kinh doanh	284
V. Triển khai thực hiện các kế hoạch nghị vụ kinh doanh	294
Tóm tắt Chương VI	302
Câu hỏi ôn tập Chương VI	304
<b>Chương VII. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại</b>	<b>305</b>
I. Những cơ sở xây dựng chiến lược cạnh tranh của DNTM	305
II. Xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	310
III. Các nhân tố và chiến lược đầu tư hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh của DNTM	336
Tóm tắt Chương VII	341
Câu hỏi ôn tập Chương VII	344

<b>Chương VIII. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế</b>	<b>345</b>
I. Kinh doanh trên thị trường quốc tế và xu hướng phát triển	345
II. Lựa chọn phương thức gia nhập thị trường quốc tế	351
III. Chiến lược và thực hiện chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế	357
IV. Rủi ro và các phương pháp phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh quốc tế	364
Tóm tắt Chương VIII	375
Câu hỏi ôn tập chương VIII	376
Tài liệu tham khảo	377

# GIÁO TRÌNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

---

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI  
41B Lý Thái Tổ - Hà Nội  
36 Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hà Nội  
ĐT: 04.8241706 - 8632587

CHỊU TRÁCH NHIỆM XUẤT BẢN  
*Nguyễn Đình Thiêm*

BIÊN TẬP VÀ SỬA BẢN IN  
*Nguyễn Thanh Thảo*  
*Nguyễn Minh Phương*  
*Tống Diễm Lan*  
*Đặng Ái Nhi*  
*Lê Thị Sâm*

TRÌNH BÀY BÌA  
*Minh Thu*

---

In 2000 cuốn khổ 14,5 x 20,5 cm tại XN in Nhà xuất bản  
Lao động - Xã hội. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản  
số 53 - 720/ XB - QLXB do cục xuất bản cấp ngày 17/5/2005.

In xong và nộp lưu chiểu quý III/2005