

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

TaiLieu.vn

LỜI NÓI ĐẦU

Khi biên soạn giáo trình quản trị chiến lược này, nhóm biên soạn chúng tôi đứng trước câu hỏi: Giáo trình này có gì khác biệt với các giáo trình quản trị chiến lược khác đã xuất bản ở Việt Nam? Câu trả lời là:

Trong những năm cuối thập kỷ đầu thế kỷ XXI ở nước ta, chiến lược và quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp đang đứng trước những cơ hội hơn bao giờ hết, đồng thời cũng phải đối mặt với những thách thức cực kỳ to lớn để giải bài toán tái cấu trúc doanh nghiệp ra sao trong bối cảnh chịu tác động nhiều mặt về những thay đổi đột biến và bất định của môi trường và thị trường kinh doanh trong và ngoài nước. Kết quả nghiên cứu đề tài khoa học cấp Bộ Công Thương "*Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Công Thương giai đoạn hiện nay*" do GS.TS Nguyễn Bách Khoa chủ trì và nghiệm thu năm 2012 đã chỉ ra rằng lựa chọn đúng đắn, có hiệu năng và hiệu quả trong dài hạn và trước hết là phải đổi mới tư duy quản trị từ dạng thức chiến thuật và / hoặc chính sách ngắn hạn sang tư duy chiến lược và thực hành quản trị chiến lược định hướng thị trường dựa trên năng lực kinh doanh trên tất cả các bậc chiến lược và các khâu quản trị bao gồm cả phần cứng (chiến lược, hệ thống, cơ cấu) và phần mềm (bộ máy, kỹ năng, phong cách, giá trị được chia sẻ); đổi mới mô hình kinh doanh từ trọng sản phẩm sang trọng giá trị và dựa trên tri thức; từ mô hình trọng quy mô sang trọng giá trị khác biệt duy nhất, tiên khởi và khó bắt chước bên cạnh các yếu tố chất lượng, quan hệ và tốc độ. Điều đó cũng có nghĩa là khâu đột phá tiên khởi của tái cấu trúc doanh nghiệp chính là tái cấu trúc chiến lược, bởi cũng như P. Drucker - học giả hàng đầu thế giới về quản trị doanh nghiệp đã chỉ ra "*Quản trị doanh nghiệp thực chất là quản trị tương lai của nó, mà quản trị tương lai thực chất là quản trị chiến lược*".

Đó cũng là tóm lược phương pháp luận và phương pháp tiếp cận của giáo trình này vì nó phù hợp với các doanh nghiệp trong các lĩnh vực

thương mại hàng hóa, dịch vụ; mang lại sự khác biệt trong so sánh với các giáo trình quản trị chiến lược khác đã xuất bản. Đó cũng là hành vi có tính quyết định tới sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp mà quản trị chiến lược luôn là một học phần cốt lõi của các ngành kinh doanh và quản trị, là học phần ngành cơ bản và bắt buộc trong chương trình khung đào tạo bậc đại học của các ngành này ở các trường đại học khối kinh tế và quản trị kinh doanh ở Việt Nam nói chung và ở Trường Đại học Thương mại nói riêng.

Học phần quản trị chiến lược có đối tượng nghiên cứu là các yếu tố có liên quan đến quá trình quản trị chiến lược và bản thân các hoạt động của quá trình này; đồng thời cũng nghiên cứu những đặc điểm môi trường, thị trường trong nước và quốc tế cũng như những đặc điểm của từng đơn vị doanh nghiệp từ đó có thể hình thành những luận cứ cho việc đưa ra những chiến lược hợp lý. Học phần này giúp người đọc và người học có thể ra các quyết định chiến lược và đánh giá các chiến lược này - nghĩa là xác định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn. Một điều rất quan trọng là các nhà quản trị cũng như các nhà quản trị chiến lược trong doanh nghiệp phải nhận thức được rằng giải quyết đúng công việc (*tính hiệu quả*) đôi khi còn quan trọng hơn cả giải quyết công việc đúng cách (*tính hiệu suất*). Khi nghiên cứu học phần này cần phải định hướng thực tế cũng như định hướng ứng dụng. Những lý thuyết hay khái niệm nhận thức được cần phải tìm những ví dụ để minh họa hoặc giải thích các hoạt động kinh doanh thực tế trên cơ sở các khái niệm chúng ta nghiên cứu. Đồng thời, chúng ta cũng luôn cần tìm cách ứng dụng các khái niệm này vào trong hoạt động quản trị chiến lược. Nhìn chung, những khái niệm quản trị chiến lược có thể áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp, đồng thời cũng có thể áp dụng cho các tổ chức phi lợi nhuận. Để có thể nghiên cứu tốt học phần này chúng ta cũng cần phải phối hợp và sử dụng kiến thức của nhiều môn học kinh doanh khác như kinh tế học, marketing căn bản, quản trị học, ...

Nhằm mục đích cung cấp những kiến thức có tính cập nhật và được chọn lọc cho phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp và thực tiễn môi

trường kinh doanh Việt Nam, đồng thời coi trọng cung cấp kỹ năng thực hành quản trị chiến lược cơ bản, Bộ môn Quản trị chiến lược - Trường Đại học Thương mại đã tổ chức biên soạn và xuất bản "***Giáo trình Quản trị chiến lược***" đáp ứng yêu cầu "Cơ bản - Việt Nam - Hiện đại" để làm tài liệu học tập chính thức cho sinh viên của trường.

Giáo trình được thiết kế thành 5 phần với 10 chương. Phần I cho ta cái nhìn tổng quan về quản trị chiến lược thông qua 2 chương: Chương 1 là bản chất của quản trị chiến lược; chương 2 về tầm nhìn chiến lược, sứ mạng kinh doanh và mục tiêu chiến lược. Hai chương này đưa ra những lý luận mang tính tổng quan về quản trị chiến lược như: các khái niệm cơ bản (Chiến lược, chính sách, tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, SBU, trách nhiệm xã hội, ...); cũng như các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược tổng quát. Phần II chi tiết hóa các bước cơ bản của giai đoạn *hoạch định chiến lược* như: phân tích môi trường chiến lược của doanh nghiệp (chương 3); phân tích cạnh tranh và các chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp (chương 4); các loại hình chiến lược và hoạch định chiến lược của doanh nghiệp (chương 5); những vấn đề để *thực thi chiến lược* thành công được triển khai nghiên cứu trong phần III, cụ thể là: những vấn đề quản trị cơ bản trong thực thi chiến lược (chương 6); cấu trúc tổ chức thực thi chiến lược (chương 7); văn hóa doanh nghiệp và lãnh đạo chiến lược (chương 8). Phần IV là kiểm soát chiến lược với chương 9 giới thiệu nội dung kiểm soát chiến lược của doanh nghiệp. Cuối cùng là phần V - chương 10 với nội dung hướng dẫn phân tích tình huống chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Mỗi học phần đều có phương pháp nghiên cứu và học tập đặc trưng. Quản trị chiến lược là một học phần thuộc khoa học kinh tế, thuộc các học phần của quản lý vi mô và cũng là môn có tính thực tiễn rất cao, đồng thời về bản chất là môn học "liên ngành". Những đặc điểm đó chi phối rất lớn tới phương pháp nghiên cứu. Vậy phương pháp luận cơ bản của học phần này là:

Phương pháp tiếp cận hệ thống, logic và lịch sử: Các hiện tượng và quá trình diễn ra trong kinh doanh bao giờ cũng rất phức tạp. Mỗi hiện tượng đều chịu sự tác động của nhiều nhân tố mang tính hệ thống. Mỗi quan hệ logic nhân - quả trong kinh doanh diễn ra mang tính chất rất tương đối. Trường hợp kết quả của quá trình trước lại là nguyên nhân của quá trình sau. Do đó nghiên cứu và học tập học phần này đòi hỏi phải thấy được mối liên hệ hữu cơ, phân tích theo quan điểm biện chứng và hệ thống. Mọi hiện tượng rập khuôn, máy móc và cứng nhắc đều không phù hợp với phương pháp nghiên cứu của học phần này.

Phương pháp tiếp cận thực tiễn các vấn đề lý luận: Các môn học *quản trị* giới thiệu các lý thuyết rất gần với cuộc sống hàng ngày. Trong cuộc sống, mọi người đều sử dụng kiến thức quản trị ở các góc độ và mức độ khác nhau. Do đó, khi nghiên cứu và học tập học phần này, điều cần làm là: phân tích, so sánh giữa lý luận và thực tiễn, giữa hiện tượng kinh doanh này và hiện tượng kinh doanh khác, giữa chiến lược kinh doanh này với chiến lược kinh doanh khác, giữa quá trình quản trị chiến lược tại công ty này với công ty khác, ...; Phân tích và so sánh để tìm ra bản chất của hiện tượng, tính quy luật của hiện tượng và để tích lũy kinh nghiệm và nghệ thuật cho chính bản thân mình trong quá trình ra các quyết định quản trị. Trong quá trình phân tích, so sánh cần chú ý: mục tiêu chính của quản trị chiến lược là tính hiệu quả và lợi nhuận tối ưu. Do vậy phải luôn coi đó là một trong những chuẩn mực quan trọng nhất của mỗi phân tích và so sánh.

Phương pháp tư duy kinh tế mới - phương pháp hiệu quả tối đa: Mục tiêu số một của kinh doanh là lợi nhuận. Lợi nhuận chi phối quá trình kinh doanh. *Quản trị chiến lược* là học phần về kinh doanh do đó phương pháp nghiên cứu và học tập cũng là hiệu quả tối đa. Phương pháp này yêu cầu người nghiên cứu và học tập luôn đặt ra những câu hỏi *làm như thế có thể bảo đảm được lợi nhuận tối đa cho quá trình kinh doanh hay không* đối với từng chương, từng mục của giáo trình.

Giáo trình Quản trị chiến lược được biên soạn dưới sự chủ biên của PGS.TS Nguyễn Hoàng Long và PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt với sự tham gia biên soạn các chương của các thành viên như sau:

GS.TS Nguyễn Bách Khoa và PGS.TS Nguyễn Hoàng: Chương 1

PGS.TS Nguyễn Hoàng Long và Ths Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt: Chương 2

PGS.TS Nguyễn Hoàng Long và Ths Lưu Thị Thùy Dương: Chương 3

PGS.TS Nguyễn Hoàng Long và Ths Đỗ Thị Bình: Chương 9

PGS. TS Nguyễn Hoàng Việt: Chương 4, 5, 8, 10

Ths Đỗ Thị Bình: Chương 6

Ths Lưu Thị Thùy Dương và Ths Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt: Chương 7

Mặc dù nhóm biên soạn đã có nhiều cố gắng để đảm bảo chất lượng giáo trình tốt nhất có thể, tuy nhiên do là một học phần có nhiều góc độ và quan điểm tiếp cận quản trị khác nhau, sự vận dụng trong thực tiễn quản trị chiến lược ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau nên giáo trình này không tránh khỏi có những thiếu sót. Rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của các nhà nghiên cứu, nhà quản trị doanh nghiệp thực tiễn và các sinh viên để tạo tiền đề cho việc hoàn thiện và phát triển giáo trình này ở lần tái bản. Bộ môn Quản trị chiến lược và nhóm biên soạn xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, Khoa Quản trị doanh nghiệp, Phòng Quản lý khoa học - Đối ngoại đã giúp đỡ, nhận xét và động viên trong quá trình biên soạn và xuất bản giáo trình.

ĐỒNG CHỦ BIÊN GIÁO TRÌNH

PGS.TS Nguyễn Hoàng Long

PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt

TaiLieu.vn

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU	15
DANH MỤC HÌNH VẼ	17
PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	19
Chương 1: BẢN CHẤT CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	21
1.1. Khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược	22
1.1.1. Chiến lược	22
1.1.1.1. Khái niệm	22
1.1.1.2. Các yếu tố cấu thành chiến lược của doanh nghiệp	24
1.1.2. Quản trị chiến lược	26
1.1.2.1. Khái niệm	26
1.1.2.2. Vai trò	26
1.1.3. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp	29
1.2. Một số thuật ngữ cơ bản	30
1.2.1. Nhà chiến lược	30
1.2.2. Tầm nhìn chiến lược	31
1.2.3. Sứ mạng kinh doanh	32
1.2.4. Mục tiêu chiến lược	32
1.2.5. Đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit - SBU)	35
1.2.6. Cơ hội và thách thức từ bên ngoài	36
1.2.7. Điểm mạnh và điểm yếu bên trong của doanh nghiệp	37
1.3. Quá trình phát triển của quản trị chiến lược	38
1.3.1. Quá trình phát triển	38
1.3.1.1. Giai đoạn đầu: Các phát triển nội tại	38
1.3.1.2. Giai đoạn giữa: Hướng về tổ chức ngành	39
1.3.1.3. Các phát triển hiện nay: Hướng về các nguồn lực của doanh nghiệp	41
1.3.2. Quá trình phát triển tư duy quản trị chiến lược trong doanh nghiệp	42
1.4. Các giai đoạn và mô hình quản trị chiến lược tổng quát	44
1.4.1. Các giai đoạn quản trị chiến lược	44
1.4.1.1. Giai đoạn hoạch định chiến lược	44
1.4.1.2. Giai đoạn thực thi chiến lược	46
1.4.1.3. Giai đoạn kiểm tra và đánh giá chiến lược	47
1.4.2. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát	48
Tài liệu tham khảo:	55

Chương 2: TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC - SỨ MẠNG KINH DOANH - MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	56
2.1. Tầm nhìn chiến lược	57
2.1.1. Khái niệm và vai trò	57
2.1.2. Những nền tảng căn bản của tầm nhìn chiến lược	59
2.1.3. Các yêu cầu trong hoạch định tầm nhìn chiến lược	61
2.2. Sứ mạng kinh doanh	63
2.2.1. Khái niệm và vai trò	63
2.2.2. Các đặc trưng cơ bản	66
2.2.3. Nội dung của bản tuyên bố sứ mạng kinh doanh của doanh nghiệp	67
2.2.4. Hoạch định bản tuyên bố sứ mạng kinh doanh	69
2.3. Lý thuyết đại diện và tiếp cận cổ đông kinh doanh	71
2.3.1. Thuyết đại diện/cổ đông - Agency theory	71
2.3.2. Tiếp cận các bên liên quan của doanh nghiệp	75
2.4. Mục tiêu chiến lược	80
2.4.1. Khái niệm và vai trò	80
2.4.2. Các yêu cầu của mục tiêu chiến lược dài hạn	82
2.5. Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh	84
2.5.1. Trách nhiệm xã hội	84
2.5.2. Đạo đức kinh doanh	85
2.5.3. Quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh với hiệu quả kinh tế	87
Tài liệu tham khảo:	92
PHẦN II: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	93
Chương 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	95
3.1. Nhận dạng và phân tích môi trường vĩ mô	96
3.1.1. Phân tích môi trường vĩ mô	98
3.1.1.1. Các lực lượng kinh tế	98
3.1.1.2. Các lực lượng chính trị - pháp luật	100
3.1.1.3. Các lực lượng văn hóa - xã hội	101
3.1.1.4. Các lực lượng công nghệ	102
3.1.1.5. Môi trường toàn cầu	103
3.2. Phân tích và đánh giá môi trường ngành và các phân đoạn chiến lược trong ngành kinh doanh	105
3.2.1. Phân tích và đánh giá môi trường ngành	105
3.2.2. Đánh giá các phân đoạn chiến lược	109
3.2.2.1. Phân đoạn chiến lược và phân đoạn marketing	109
3.2.2.2. Phân đoạn chiến lược	111

3.3. Phân tích cường độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh	116
3.4. Phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp	123
3.4.1. Nguồn lực và năng lực	124
3.4.2. Phân tích chuỗi giá trị	128
3.4.3. Năng lực lõi	135
3.4.4. Lợi thế cạnh tranh	141
Tài liệu tham khảo:	150

Chương 4: PHÂN TÍCH CẠNH TRANH VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP 152

4.1. Nhận dạng đối thủ cạnh tranh	153
4.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh	156
4.2.1. Nhóm chiến lược trong ngành kinh doanh	156
4.2.2. Mục tiêu của đối thủ cạnh tranh	159
4.2.3. Kiểu phản ứng của đối thủ cạnh tranh	162
4.3. Hệ thống điều tra và dự báo môi trường cạnh tranh	165
4.4. Xây dựng kịch bản cạnh tranh	170
4.4.1. Phương pháp phân tích và đánh giá đối thủ cạnh tranh	171
4.4.2. Phương pháp cây quyết định	173
4.4.3. Phương pháp tình huống	174
4.5. Lựa chọn các chiến lược cạnh tranh	177
4.5.1. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp dẫn đầu thị trường	177
4.5.2. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp thách thức thị trường	185
4.5.3. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp theo sau thị trường	190
4.5.4. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp nép góc thị trường	191
Tài liệu tham khảo:	198

Chương 5: CÁC LOẠI HÌNH CHIẾN LƯỢC VÀ PHÂN TÍCH TOWS HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP 200

5.1. Các loại hình chiến lược cấp công ty	201
5.1.1. Chiến lược đa dạng hóa	201
5.1.2. Chiến lược tích hợp (Liên kết theo chiều dọc)	204
5.1.3. Chiến lược thị trường	209
5.1.4. Chiến lược đầu tư	211
5.1.5. Liên minh chiến lược	214
5.2. Các loại hình chiến lược cấp kinh doanh	219
5.2.1. Chiến lược đầu đầu về chi phí	222
5.2.2. Chiến lược khác biệt hóa	224
5.2.3. Chiến lược tập trung hóa	225

5.3. Các loại hình chiến lược cấp chức năng	229
5.3.1. Chiến lược sản xuất	229
5.3.1.1. Lợi thế theo quy mô và Đường cong kinh nghiệm	229
5.3.1.2. Nội dung chiến lược sản xuất	233
5.3.2. Chiến lược marketing	236
5.3.3. Chiến lược nguồn nguyên, vật liệu	239
5.3.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển (R&D)	240
5.3.5. Chiến lược tài chính	240
5.3.6. Chiến lược nhân sự	241
5.4. Lựa chọn và ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp	243
5.4.1. Giai đoạn nhập dữ liệu	244
5.4.1.1. Mô thức đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFAS)	245
5.4.1.2. Mô thức đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (IFAS)	247
5.4.1.3. Mô thức trắc diện cạnh tranh (CPM)	249
5.4.2. Giai đoạn kết hợp	250
5.4.2.1. Mô thức vị thế chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	251
5.4.2.2. Ma trận nhóm tư vấn Boston (BCG)	252
5.4.2.3. Ma trận các yếu tố bên trong - bên ngoài (IE)	256
5.4.2.4. Ma trận chiến lược tổng hợp	257
5.4.2.5. Ma trận TOWS	259
5.4.3. Giai đoạn ra quyết định	262
5.5. Hoạch định ngân quỹ chiến lược	265
Tài liệu tham khảo	278
 PHẦN III: THỰC THI CHIẾN LƯỢC	 279
Chương 6: NHỮNG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ CƠ BẢN TRONG THỰC THI CHIẾN LƯỢC	281
6.1. Tổng quan về thực thi chiến lược	282
6.2. Quản trị các mục tiêu ngắn hạn và chính sách thực thi chiến lược	286
6.2.1. Quản trị các mục tiêu ngắn hạn	286
6.2.2. Quản trị các chính sách thực thi chiến lược	289
6.3. Xây dựng các chiến thuật thực thi chiến lược	291
6.4. Quy hoạch và phân bổ nguồn lực thực thi chiến lược	295
6.4.1. Quy hoạch nguồn lực cấp công ty	295
6.4.2. Quy hoạch nguồn lực cấp đơn vị kinh doanh	299
6.4.3. Triển khai quy hoạch nguồn lực	304
Tài liệu tham khảo	317

Chương 7: CẤU TRÚC TỔ CHỨC THỰC THI CHIẾN LƯỢC	318
7.1. Bản chất của cấu trúc tổ chức thực thi chiến lược	319
7.1.1. Khái niệm và vai trò	320
7.1.2. Ba đặc điểm chính của cấu trúc tổ chức	323
7.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức	325
7.2. Một số nguyên lý cơ bản trong thiết kế cấu trúc tổ chức	326
7.2.1. Khác biệt hoá và tích hợp hoá	326
7.2.2. Tính phức tạp	329
7.2.3. Cấu trúc tổ chức và văn hoá doanh nghiệp	329
7.3. Một số loại hình cấu trúc tổ chức thực thi chiến lược chủ yếu	331
7.3.1. Cấu trúc đơn giản	332
7.3.2. Cấu trúc chức năng	333
7.3.3. Cấu trúc bộ phận	335
7.3.3.1. Cấu trúc theo sản phẩm	336
7.3.3.2. Cấu trúc theo địa lý	343
7.3.4. Cấu trúc ma trận	344
7.3.5. Cấu trúc tổ chức quốc tế	346
7.3.5.1. Cấu trúc tổ chức mẹ/con	346
7.3.5.2. Cấu trúc bộ phận quốc tế chuyên trách	347
7.3.5.3. Cấu trúc toàn cầu	348
7.4. Thích ứng cấu trúc tổ chức với yêu cầu thực thi chiến lược	349
7.4.1. Các phương thức kết hợp	349
7.4.2. Các phương thức kết hợp và kiểm soát	352
7.4.3. Các hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức	352
Tài liệu tham khảo:	357
 Chương 8: VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC	 358
8.1. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp thực thi chiến lược	359
8.1.1. Khái niệm văn hóa	359
8.1.2. Khái niệm, đặc điểm, nội dung và vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong thực thi chiến lược	360
8.1.2.1. Khái niệm	360
8.1.2.2. Đặc điểm	362
8.1.2.3. Các yếu tố cấu thành của văn hoá doanh nghiệp	364
8.1.2.4. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong thực thi chiến lược	370
8.1.2.5. Phát triển văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cho thực thi chiến lược	371
8.2. Lãnh đạo chiến lược	377
8.2.1. Khái niệm	377

8.2.2. Nhà lãnh đạo	379
8.2.3. Lãnh đạo chiến lược	384
8.2.3.1. Khái niệm	384
8.2.3.2. Các nhà quản trị - nguồn lực lãnh đạo thực thi chiến lược	386
8.2.3.3. Phong cách lãnh đạo chiến lược	389
Tài liệu tham khảo	400
 PHẦN IV: KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC	 401
Chương 9: KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	403
9.1. Bản chất của kiểm soát chiến lược	404
9.1.1. Khái niệm và vai trò	404
9.1.2. Hệ thống kiểm soát chiến lược	404
9.1.3. Khung đánh giá chiến lược	407
9.2. Tổ chức kiểm soát chiến lược	412
9.2.1. Mô hình Bảng điểm cân bằng	412
9.2.2. Vận dụng mô hình BSC trong đánh giá chiến lược	414
9.2.3. Bảng điểm cân bằng: Hệ thống quản lý chiến lược	416
Tài liệu tham khảo:	422
 PHẦN V: HƯỚNG DẪN PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	 423
Chương 10: PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	425
10.1. Phương pháp tình huống	426
10.2. Khung phân tích tình huống quản trị chiến lược	428
10.3. Nghiên cứu thư viện và internet	431
10.3.1. Vai trò và phân loại thông tin nghiên cứu	431
10.3.2. Lựa chọn nguồn tài nguyên và công cụ tìm kiếm	435
Tài liệu tham khảo	451

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1:	Các tiêu chí quan trọng nhất để xác định các SBU của doanh nghiệp	35
Bảng 2.1:	Nội dung bản tuyên bố sứ mạng kinh doanh	68
Bảng 2.2:	Yêu cầu của các đối tượng liên quan đối với công ty	78
Bảng 3.1:	Phân đoạn marketing & Phân đoạn chiến lược	110
Bảng 3.2:	Các tiêu chí phân đoạn chiến lược	111
Bảng 3.3:	Kỳ vọng của các đối tượng liên quan tới doanh nghiệp	122
Bảng 3.4:	Nguồn lực hữu hình của doanh nghiệp	124
Bảng 3.5:	Nguồn lực vô hình của doanh nghiệp	125
Bảng 3.6:	Ví dụ minh họa về năng lực của một số doanh nghiệp điển hình	127
Bảng 3.7:	Mô tả các hoạt động trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp	132
Bảng 3.8:	Các tiêu chuẩn đặc trưng của năng lực lõi	137
Bảng 4.1:	Đánh giá của khách hàng về các yếu tố cạnh tranh của đối thủ	161
Bảng 4.2:	Thị phần - Phần tâm trí - Phần trái tim	162
Bảng 4.3:	Phân loại các nguồn dữ liệu cạnh tranh	166
Bảng 4.4:	Phân tích các dữ liệu cạnh tranh	169
Bảng 4.5:	Minh họa phương pháp phân tích đối thủ cạnh tranh	171
Bảng 5.1:	Lựa chọn chiến lược đầu tư theo chu kỳ sống của ngành	212
Bảng 5.2:	Các chiến lược cạnh tranh tổng quát	227
Bảng 5.3:	Các rủi ro từ chiến lược cạnh tranh tổng quát	229
Bảng 5.4:	Các yếu tố cạnh tranh	230
Bảng 5.5:	Khung tổng thể quy trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp	244
Bảng 5.6:	Mô thức EFAS của Samsung Vina năm 2005	246
Bảng 5.7:	Mô thức IFAS của Danone	248
Bảng 5.8:	Mô thức CPM của khách sạn Holiday Inn	249

Bảng 5.9: Đánh giá khả năng sinh lợi: Ra quyết định đơn thuộc tính	270
Bảng 5.10: Đánh giá khả năng sinh lợi của 4 phương án chiến lược	270
Bảng 5.11: Đa tiêu chuẩn và đa thuộc tính.	271
Bảng 5.12: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi tiêu chuẩn	271
Bảng 5.13: Khả năng sinh lợi trong các phương án chiến lược	272
Bảng 5.14: Ma trận giá trị cho mỗi tiêu chuẩn trong các phương án chiến lược	273
Bảng 5.15: Ra quyết định đa thuộc tính	273
Bảng 6.1: Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và thực thi chiến lược	283
Bảng 6.2: Những nguồn lực chủ yếu hỗ trợ thực thi chiến lược kinh doanh	301

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1:	Ba cấp chiến lược trong doanh nghiệp [Hill & Jones, 2008]	29
Hình 1.2:	Các giai đoạn và hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược [F. David, 2008]	45
Hình 1.3:	Mô hình quản trị chiến lược tổng quát	49
Hình 2.1:	Mô hình của Abell xác định ngành kinh doanh	70
Hình 2.2:	Các nhóm đối tượng liên quan đến doanh nghiệp	76
Hình 2.3:	Sự hài hòa giữa các mục tiêu của doanh nghiệp	87
Hình 3.1:	Cấu trúc môi trường bên ngoài của doanh nghiệp	97
Hình 3.2:	Các cấp độ phân tích cấu trúc môi trường bên ngoài của doanh nghiệp	98
Hình 3.3:	Phân đoạn chiến lược bằng phân tách	113
Hình 3.4:	Phân đoạn chiến lược bằng phương pháp tập hợp	114
Hình 3.5:	Các lực lượng điều tiết cạnh tranh trong ngành kinh doanh	116
Hình 3.6:	Quy trình phân tích bên trong của doanh nghiệp	123
Hình 3.7:	Các nhóm năng lực của doanh nghiệp	126
Hình 3.8:	Mô hình chuỗi cung ứng ngành đồ gỗ lâm nghiệp [M. Porter, 1980]	130
Hình 3.9:	Mô hình chuỗi giá trị [M. Porter, 1985]	131
Hình 3.10:	Khung tổng thể của lợi thế cạnh tranh	143
Hình 3.11:	Ảnh hưởng của chất lượng đến lợi nhuận	144
Hình 3.12:	Ảnh hưởng của năng suất, chất lượng, phản hồi khách hàng và sự đổi mới đến chi phí và giá thành một đơn vị sản phẩm	146
Hình 4.1:	Phân loại đối thủ cạnh tranh	155
Hình 4.2:	Các nhóm chiến lược trong ngành điện tử gia dụng	157
Hình 4.3:	Mình họa phương pháp cây quyết định	173
Hình 4.4:	Mình họa về phương pháp tình huống	176
Hình 4.5:	Các chiến lược phòng thủ	180
Hình 4.6:	Mối quan hệ giữa thị phần và khả năng sinh lời	183
Hình 4.7:	Các chiến lược tấn công	187
Hình 5.1:	Tỷ lệ các hoạt động liên minh chiến lược trên thế giới	215
Hình 5.2:	Các hình thức liên minh chiến lược	216
Hình 5.3:	Hai nhóm chiến lược cạnh tranh tổng quát	220
Hình 5.4:	Mối quan hệ chi phí đơn vị và sản lượng	231

Hình 5.5:	Đường cong kinh nghiệm	232
Hình 5.6:	Vị thế sản phẩm trên thị trường	238
Hình 5.7:	Mô thức SPACE	252
Hình 5.8:	Ma trận BCG	254
Hình 5.9:	Ma trận các yếu tố bên trong - bên ngoài (IE)	256
Hình 5.10:	Ma trận chiến lược tổng hợp	257
Hình 5.11:	Mô hình phân tích TOWS	259
Hình 5.12:	Cấu trúc ma trận TOWS	261
Hình 5.13:	Ma trận lượng hoá kế hoạch chiến lược - QSPM	264
Hình 6.1:	Quy trình quản trị chiến lược tổng quát	282
Hình 6.2:	Mô hình 7S trong thực thi chiến lược	284
Hình 6.3:	Chiến lược công ty - Chiến lược kinh doanh - Chiến thuật	292
Hình 6.4:	Phân bổ nguồn lực cấp công ty	295
Hình 6.5:	Quy hoạch nguồn lực phù hợp với chiến lược	300
Hình 7.1:	Mối quan hệ Chiến lược - Cấu trúc (A. Chandler)	322
Hình 7.2:	Không gian cấu trúc tổ chức	324
Hình 7.3:	Cấu trúc chức năng	333
Hình 7.4:	Cấu trúc bộ phận sản phẩm	337
Hình 7.5:	Sự phân công của các nhóm chức năng đến từng bộ phận	338
Hình 7.6:	Cấu trúc đa bộ phận	339
Hình 7.7:	Cấu trúc bộ phận theo nhóm sản phẩm	340
Hình 7.8:	Cấu trúc theo địa lý	343
Hình 7.9:	Cấu trúc ma trận	344
Hình 7.10:	Cấu trúc công ty mẹ/con trên cơ sở chức năng	347
Hình 8.1:	Sự phát triển của lãnh đạo chiến lược	388
Hình 8.2:	Các phong cách lãnh đạo chiến lược	393
Hình 8.3:	Sự thay đổi theo phong cách lãnh đạo chiến lược	394
Hình 9.1:	Các bước xây dựng hệ thống kiểm soát chiến lược	405
Hình 9.2:	Khung đánh giá chiến lược	408
Hình 9.3:	Mô hình bảng điểm cân bằng	413
Hình 10.1:	Các nguồn tài liệu tham khảo khi giải quyết tình huống	433
Hình 10.2:	Các loại dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu tình huống	436

PHẦN I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Tailieu.vn