

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING



Biên soạn: TS. Cảnh Chí Hoàng

TÀI LIỆU HỌC TẬP
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
(Strategic Management)

LƯU HÀNH NỘI BỘ - NĂM 2021

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING



TÀI LIỆU HỌC TẬP
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
(Strategic Management)

Biên soạn: TS. Cảnh Chí Hoàng

Thành viên tham gia biên soạn:

- 1. ThS. Nguyễn Thị Minh Trâm**
- 2. ThS. Hoàng Văn Trung**

LƯU HÀNH NỘI BỘ - NĂM 2021

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	viii
LỜI NÓI ĐẦU	ix
PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
CHƯƠNG 1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
A. MỤC TIÊU	1
B. NỘI DUNG	1
1.1. CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN	1
1.1.1. Chiến lược	2
1.1.2. Chiến lược gia	2
1.1.3. Mục tiêu dài hạn	3
1.1.4. Mục tiêu ngắn hạn	3
1.1.5. Chính sách	3
1.1.6. Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh	4
1.1.7. Cơ hội và thách thức bên ngoài	5
1.1.8. Điểm mạnh và điểm yếu bên trong	5
1.1.9. Lợi thế cạnh tranh	5
1.1.10. Năng lực cạnh tranh	6
1.2. NGUỒN GỐC VÀ MỤC ĐÍCH CỦA CHIẾN LƯỢC	6
1.2.1. Nguồn gốc của chiến lược	6
1.2.2. Các vấn đề cơ bản của chiến lược	8
1.2.3. Mục đích của chiến lược	9
1.3. CHIẾN LƯỢC, LỢI ÍCH VÀ MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	11
1.3.1. Khái niệm quản trị chiến lược	11
1.3.2. Lợi ích của quản trị chiến lược	12
1.3.3. Mô hình quản trị chiến lược	13
1.3. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	14
1.4.1. Hoạch định chiến lược	15
1.4.2. Thực thi chiến lược	16
1.4.3. Đánh giá và kiểm soát chiến lược	17
1.5. CÁC CẤP QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	18
1.5.1. Chiến lược cấp công ty	19
1.5.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	20
1.5.3. Chiến lược cấp chức năng	20
1.5. CHIẾN LƯỢC GIA	21
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	25
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	25
E. PHÂN ÔN TẬP	26
CHƯƠNG 2. SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	30
A. MỤC TIÊU	30
B. NỘI DUNG	30
2.1. TẦM NHÌN	31
2.1.1. Khái niệm tầm nhìn chiến lược	31
2.1.2. Các yếu tố xác định tầm nhìn	33
2.2. SỨ MỆNH	35
2.2.1. Khái niệm sứ mệnh	36
2.2.2. Nguyên lý 3C	39

2.2.3.	Tiến trình xác lập bản tuyên bố sứ mệnh.....	40
2.2.4.	Những yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng sứ mệnh	41
2.3.	MỤC TIÊU.....	42
2.3.1.	Khái niệm.....	42
2.3.2.	Phân loại mục tiêu.....	43
2.3.3.	Các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu	47
2.4.	QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU.....	49
2.4.1.	Khái niệm MBO	49
2.4.2.	Tiêu chuẩn của các mục tiêu có hiệu quả.....	49
2.4.3.	Quy trình hoạch định theo mục tiêu.....	50
2.4.4.	Lợi ích và các vấn đề áp dụng MBO	52
2.5.	ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI.....	53
C.	TÓM TẮT CHƯƠNG	57
D.	MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	58
E.	PHẦN ÔN TẬP.....	58
	CHƯƠNG 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH.....	65
A.	MỤC TIÊU	65
B.	NỘI DUNG	65
3.1.	KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	65
3.1.1.	Khái niệm môi trường kinh doanh	66
3.1.2.	Kỹ thuật phân tích môi trường kinh doanh.....	68
3.1.3.	Bản chất của phân tích môi trường bên ngoài.....	70
3.2.	PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG TỔNG QUÁT	71
3.2.1.	Yếu tố kinh tế.....	71
3.2.2.	Yếu tố chính trị- luật pháp	73
3.2.3.	Yếu tố văn hóa - xã hội	74
3.2.4.	Yếu tố công nghệ	76
3.2.5.	Yếu tố tự nhiên	77
3.3.	PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGÀNH KINH DOANH.....	79
3.3.1.	Khách hàng (người mua).....	84
3.3.2.	Đối thủ cạnh tranh hiện tại	85
3.3.3.	Nhà cung cấp (ứng)	86
3.3.4.	Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	89
3.3.5.	Sản phẩm thay thế.....	92
3.3.6.	So sánh môi trường tổng quát và môi trường ngành.....	94
3.4.	THU THẬP THÔNG TIN VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH.....	95
3.4.1.	Thu thập thông tin	95
3.4.2.	Dự báo môi trường kinh doanh.....	98
3.5.	MA TRẬN PHÂN TÍCH NGÀNH KINH DOANH	99
3.5.1.	Ma trận EFE	99
3.5.2.	Ma trận vị thế cạnh tranh.....	101
C.	TÓM TẮT CHƯƠNG	103
D.	MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	104
E.	PHẦN ÔN TẬP.....	104
	CHƯƠNG 4. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	110
A.	MỤC TIÊU	110
B.	NỘI DUNG	110

4.1. KHÁI NIỆM, QUAN ĐIỂM VÀ Ý NGHĨA CỦA PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	111
4.1.1. Khái niệm môi trường bên trong	111
4.1.2. Quan điểm phân tích nội bộ doanh nghiệp	113
4.1.3. Ý nghĩa phân tích nội bộ doanh nghiệp	115
4.2. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO CHUỖI GIÁ TRỊ	116
4.2.1. Khái niệm chuỗi giá trị	116
4.2.2. Các hoạt động chính	118
4.2.3. Các hoạt động hỗ trợ	121
4.3. PHÂN TÍCH NỘI BỘ DOANH NGHIỆP THEO BỘ PHẬN CHỨC NĂNG	124
4.3.1. Quản trị nguồn nhân lực	125
4.3.2. Nghiên cứu và phát triển (R&D)	127
4.3.3. Văn hóa tổ chức	128
4.3.4. Tài chính/ Kế toán	129
4.3.5. Hoạt động Marketing	131
4.3.6. Hoạt động sản xuất/ vận hành	133
4.4. MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG	135
4.5. LIÊN KẾT CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI (SWOT)	137
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	139
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	140
E. PHẦN ÔN TẬP	140
CHƯƠNG 5. PHÂN TÍCH MÔ HÌNH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	145
A. MỤC TIÊU	145
B. NỘI DUNG	145
5.1. BẢN CHẤT CỦA PHÂN TÍCH MÔ HÌNH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	145
5.2. MÔ HÌNH PHÂN TÍCH DANH MỤC ĐẦU TƯ	147
5.2.1. Ma trận BCG	147
5.2.2. Ma trận Mc Kinsey	150
5.3. KỸ THUẬT PHÂN TÍCH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP	152
5.3.1. Sử dụng kỹ thuật phân tích SWOT trong quản trị chiến lược	152
5.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài (Ma trận IE)	158
5.3.3. Ma trận vị trí chính (SPACE)	160
5.4. CÁC MÔ HÌNH LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	162
5.4.1. Mô hình lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp của Mc Kinsey	162
5.4.2. Mô hình lựa chọn chiến lược cạnh tranh chung của M. Porter	163
5.4.3. Ma trận lựa chọn chiến lược có thể định lượng (QSPM)	164
5.5. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ Ở CẤP DOANH NGHIỆP	168
5.5.1. Các yếu tố quyết định lựa chọn chiến lược đầu tư	169
5.5.2. Lựa chọn chiến lược đầu tư	170
5.5.3. Quy trình lựa chọn chiến lược	173
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	175
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	175
E. PHẦN ÔN TẬP	176
CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	181
A. MỤC TIÊU	181
B. NỘI DUNG	181
6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	182
6.1.1. Khái niệm chiến lược cấp doanh nghiệp	182
6.1.2. Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp	182

6.1.3. Sự khác biệt giữa chiến lược cấp doanh nghiệp và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	183
6.2. CÁC CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP THEO FRED DAVID	185
6.2.1. Chiến lược tăng trưởng	186
6.2.2. Chiến lược hội nhập	189
6.2.3. Chiến lược đa dạng hóa	191
6.2.4. Chiến lược suy giảm	194
6.3. CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP THEO MC. KINSEY	195
6.3.1. Các chiến lược doanh nghiệp ở vùng tăng trưởng	195
6.3.2. Chiến lược ở vùng ổn định	200
6.3.3. Chiến lược ở vùng rút lui	200
6.4. CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH	201
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	203
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	203
E. PHẦN ÔN TẬP	204
CHƯƠNG 7. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH	211
A. MỤC TIÊU	211
B. NỘI DUNG	211
7.1. KHÁI NIỆM	211
7.2. NỀN TẢNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH	212
7.2.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm	212
7.2.2. Nhóm khách hàng và sự phân khúc thị trường	213
7.2.3. Năng lực phân biệt	213
7.3. CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CƠ BẢN CỦA M. PORTER	214
7.3.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí	217
7.3.2. Chiến lược khác biệt hóa	220
7.3.3. Chiến lược tập trung hóa	222
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	224
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN	224
E. PHẦN ÔN TẬP	224
CHƯƠNG 8. CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG	227
A. MỤC TIÊU	227
B. NỘI DUNG	227
8.1. KHÁI NIỆM	227
8.2. ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ	228
8.2.1. Tính kinh tế nhờ quy mô	229
8.2.2. Hiệu ứng học tập	230
8.2.3. Đường cong kinh nghiệm	231
8.3. CÁC CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG	232
8.3.1. Chiến lược marketing	233
8.3.2. Chiến lược R&D	239
8.3.3. Chiến lược nguồn nhân lực	242
8.3.4. Chiến lược sản xuất/vận hành	244
8.3.5. Quản trị hệ thống thông tin	247
8.3. SỰ PHỐI HỢP CỦA CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG	249
8.3.1. Đảm bảo đạt hiệu quả cao nhất	250
8.3.2. Đảm bảo đạt chất lượng cao	254
8.3.3. Tạo sự đổi mới	256
8.3.4. Đáp ứng khách hàng kịp thời	258
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	259

D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN.....	259
E. PHẦN ÔN TẬP	260
CHƯƠNG 9. TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	261
A. MỤC TIÊU	261
B. NỘI DUNG	261
9.1. KHÁI NIỆM, BẢN CHẤT VÀ YÊU CẦU CỦA THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	261
9.1.1. Khái niệm	262
9.1.2. Bản chất của thực hiện chiến lược	262
9.1.3. Yêu cầu của thực hiện chiến lược.....	263
9.2. CÔNG CỤ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	263
9.2.1. Lãnh đạo có tầm nhìn.....	264
9.2.2. Vai trò và trách nhiệm báo cáo rõ ràng	265
9.2.3. Truyền thông trung thực	265
9.2.4. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.....	265
9.3. NỘI DUNG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC.....	266
9.3.1. Thiết lập mục tiêu hàng năm.....	266
9.3.2. Vai trò của các chính sách chính sách trong thực hiện chiến lược	267
9.3.3. Phân bổ các nguồn lực để thực hiện chiến lược	269
9.3.4. Quản trị các xung đột	271
9.3.5. Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với việc thực hiện chiến lược.....	272
9.3.6. Những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực khi thực hiện chiến lược.....	278
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	279
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN.....	279
E. PHẦN ÔN TẬP	280
CHƯƠNG 10. KIỂM SOÁT VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....	281
A. MỤC TIÊU	281
B. NỘI DUNG	281
10.1. KIỂM SOÁT VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN	281
10.1.1. Khái niệm kiểm soát chiến lược	281
10.1.2. Bản chất của kiểm soát chiến lược.....	282
10.1.3. Tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược	283
10.1.4. Yêu cầu đối với kiểm soát chiến lược.....	284
10.2. CÁC BƯỚC THIẾT LẬP HỆ THỐNG KIỂM SOÁT	285
10.3. CÁC DẠNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC.....	288
10.3.1. Kiểm soát hoạch định	289
10.3.2. Kiểm soát tài chính.....	289
10.3.3. Kiểm soát chiến lược	290
10.4. THẺ ĐIỆM CÂN BẰNG – CÔNG CỤ KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC.....	292
10.5. ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....	296
C. TÓM TẮT CHƯƠNG	296
D. MỘT SỐ THUẬT NGỮ CƠ BẢN.....	297
E. PHẦN ÔN TẬP	297

DANH MỤC BẢNG

<u>Bảng 2.1 Bảng tuyên bố tầm nhìn của một số tổ chức</u>	33
<u>Bảng 2.2 Bảng tuyên bố sứ mệnh của một số tổ chức</u>	37
<u>Bảng 2.3 Lợi ích và vấn đề của MBO</u>	53
<u>Bảng 2.3 Phân biệt giữa sứ mệnh và tầm nhìn</u>	39
<u>Bảng 3.1 Các phương tiện nghiên cứu môi trường</u>	69
<u>Bảng 3.2. Vai trò của các chiến lược gia trong phân tích môi trường</u>	70
<u>Bảng 3.3 Các yếu tố môi trường tổng quát</u>	78
<u>Bảng 3.4 Các ví dụ về tầm quan trọng chiến lược của các đặc tính then chốt của ngành</u>	81
<u>Bảng 3.5 Khác biệt giữa môi trường tổng quát và môi trường ngành</u>	95
<u>Bảng 3.6 Các mô hình thu thập thông tin</u>	98
<u>Bảng 3.7 Ví dụ về ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Coop-Mart</u>	100
<u>Bảng 3.8 Ví dụ về lập ma trận vị thế cạnh tranh</u>	102
<u>Bảng 3.9 Ví dụ về lập ma trận vị thế cạnh tranh</u>	102
<u>Bảng 4.1 Các hoạt động chủ yếu của công ty trong chuỗi giá trị</u>	120
<u>Bảng 4.2 Lượng giá dây chuyền giá trị của công ty</u>	123
<u>Bảng 4.3 Các chức năng (quyết định) cơ bản trong sản xuất/vận hành</u>	134
<u>Bảng 4.4 Ảnh hưởng của các chiến lược khác nhau lên sản xuất/vận hành</u>	134
<u>Bảng 4.6 Danh sách kiểm tra khi phân tích điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức</u>	138
<u>Bảng 5.1 Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh</u>	153
<u>Bảng 5.2: Đánh giá tác động của cơ hội đối với doanh nghiệp</u>	154
<u>Bảng 5.3 Bảng đánh giá tác động của thách thức đối với doanh nghiệp</u>	155
<u>Bảng 5.4 Tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp</u>	156
<u>Bảng 5.5 Ma trận SWOT – Ma trận điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội và Nguy cơ</u>	157
<u>Bảng 5.6: Ví dụ các yếu tố cấu thành trực của ma trận SPACE</u>	162
<u>Bảng 5.7 Ma trận OSPM</u>	165
<u>Bảng 5.8 Ví dụ về lập ma trận OSPM</u>	166
<u>Bảng 6.1 Ra quyết định chiến lược trong doanh nghiệp</u>	184
<u>Bảng 6.2 Phân loại chiến lược căn cứ theo mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp</u>	186
<u>Bảng 6.3 Tổng hợp các loại chiến lược phổ biến</u>	193
<u>Bảng 6.4 Chiến lược đại dương xanh và chiến lược đại dương đỏ</u>	202
<u>Bảng 8.1 Chiến lược nghiên cứu phát triển và lợi thế cạnh tranh</u>	239
<u>Bảng 8.2 Ảnh hưởng của chiến lược cạnh tranh đến chiến lược vận hành</u>	245
<u>Bảng 8.3 Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh</u>	251
<u>Bảng 9.1 Phân biệt giữa xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược</u>	262
<u>Bảng 9.2 Sự khác nhau giữa chiến lược và chính sách kinh doanh</u>	268
<u>Bảng 9.2 Một số quyết định đánh đổi cần thiết về quản trị trong thực hiện chiến lược</u>	271
<u>Bảng 9.3 Ưu và nhược điểm của cấu trúc tổ chức theo chức năng</u>	274
<u>Bảng 9.4 Ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc tổ chức theo bộ phận</u>	275
<u>Bảng 9.5 Ưu điểm và nhược điểm của cấu trúc ma trận</u>	277
<u>Bảng 10.1 Các dạng kiểm soát chiến lược</u>	288
<u>Bảng 10.2 Lợi ích và khó khăn của tập trung và phân cấp</u>	291

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Ba vấn đề cơ bản của chiến lược	8
Hình 1.2 Các yếu tố của lợi thế cạnh tranh	10
Hình 1.3 Quy trình quản trị chiến lược	14
Hình 1.4 Các giai đoạn và hoạt động trong quản trị chiến lược	15
Hình 1.5 Mô hình các bước công việc trong giai đoạn hoạch định chiến lược	16
Hình 1.6 Mô hình các bước công việc trong giai đoạn thực thi chiến lược	17
Hình 1.7 Các bước công việc trong giai đoạn đánh giá chiến lược	18
Hình 1.8 Ba cấp chiến lược trong các tổ chức	19
Hình 1.9 Các cấp chiến lược của Tập đoàn Mai Linh	21
Hình 2.1 Các yếu tố xác định tầm nhìn của doanh nghiệp	34
Hình 2.2 Nguyên lý 3 C	40
Hình 2.3 Tiến trình xác lập bản tuyên bố sứ mệnh	41
Hình 2.4 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lợi ích của khách hàng	42
Hình 2.5 Các đặc trưng của mục tiêu có hiệu quả	50
Hình 2.6 Quy trình hoạch định theo MBO	51
Hình 2.7 Tháp trách nhiệm xã hội của Carroll	56
Hình 3.1 Các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	67
Hình 3.2 Mối quan hệ giữa môi trường tổng quát và môi trường tác nghiệp	68
Hình 3.3 Vai trò của phân tích bên ngoài	71
Hình 3.4 Các yếu tố quyết định cạnh tranh trong ngành	83
Hình 3.5 Mô hình đường cong kinh nghiệm	90
Hình 3.6 Mô hình quá trình thu thập thông tin	96
Hình 4.1 Cấu trúc tổ chức và chuỗi giá trị	118
Bảng 4.5 Ví dụ ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của Coop -Mart	136
Hình 5.1 Ma trận BCG	148
Hình 5.2 Ma trận McKinsey	151
Hình 5.3 Ma trận yếu tố bên trong – bên ngoài (IE)	159
Hình 5.4 Ma trận SPACE	161
Hình 5.5 Mô hình lựa chọn chiến lược của McKinsey	163
Hình 5.6: Ma trận lựa chọn chiến lược cạnh tranh chung của M.Porter	164
Bảng 5.9: Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp	170
Hình 5.7: Ma trận tổng hợp danh mục đầu tư	174
Hình 6.1 Các chiến lược trong một doanh nghiệp đơn ngành	183
.....	184
Hình 6.2 Các chiến lược trong một doanh nghiệp đa ngành	184
Hình 6.3 Ma trận của Mc. Kinsey	195
Hình 7.1 Các đặc trưng của tổ chức theo các chiến lược cạnh tranh	215
Hình 8.1 Đường cong chi phí dài hạn	230
Hình 8.2 Hiệu quả theo quy mô và hiệu ứng học tập	231
Hình 8.3 Đường cong kinh nghiệm	232
Hình 8.4 Các mục tiêu chức năng chéo và chuỗi giá trị	250
Hình 9.1 Các công cụ để đưa chiến lược trở thành hành động	264
Hình 10.1 Mô hình quá trình kiểm soát	287
Hình 10.2 Tiêu chí đo lường của BSC	293
Hình 10.3 Minh họa thể điểm cân bằng của Học viện May	295

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats	Ma trận Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Thách thức
BHAGs	Big, Hardy, Audacious Goals	
IFE	Internal Factor Evaluation	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong
EFE	External Factor Evaluation	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài
BCG	Boston Consulting Group	Ma trận Tập đoàn Tư vấn Boston
SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation	Ma trận Vị thế chiến lược và đánh giá hoạt động
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix	Ma trận hoạch định chiến lược trên cơ sở định lượng
GS	Grand Strategy	Ma trận chiến lược chính
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
ROI	Return on Investment	Lợi tức đầu tư
BSC	Balanced Score – Card	Thẻ điểm cân bằng

LỜI NÓI ĐẦU

Trong xu thế toàn cầu hóa, môi trường kinh doanh đối với các doanh nghiệp thay đổi một cách nhanh chóng đã làm cho Quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng đối với các doanh nghiệp. Khi mới thành lập các doanh nghiệp như những con thuyền chuẩn bị ra khơi và họ phải làm sao để không bị sóng đánh dạt vào bờ, nhưng khi ra khơi vấn đề sống còn đối với họ là họ sẽ đi về đâu? Quản trị chiến lược chính là “la bàn” chỉ đường cho các doanh nghiệp tìm đến đỉnh vinh quang.

Nhằm cung cấp cho sinh viên ngành Quản trị kinh doanh những kiến thức nền tảng ban đầu về quản trị chiến lược bao gồm: khái niệm về chiến lược, quản trị chiến lược, quy trình hoạch định chiến lược, các công cụ hoạch định chiến lược, cách thức lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược. Hơn nữa, cuốn bài giảng này còn cung cấp một số bài tập tình huống, bài tập trắc nghiệm nhằm giúp sinh viên làm quen với các kiến thức thực tế về môi trường kinh doanh cũng như cách thức lựa chọn và triển khai chiến lược trong các doanh nghiệp.

Giáo trình Quản trị chiến lược được cấu trúc làm 3 phần với 10 chương như sau:

PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chương 1. Khái quát về quản trị chiến lược

Chương 2. Sứ mệnh và mục tiêu chiến lược

PHẦN II: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Chương 3. Phân tích môi trường kinh doanh

Chương 4. Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Chương 5. Phân tích mô hình và lựa chọn chiến lược

Chương 6. Chiến lược cấp doanh nghiệp

Chương 7. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chương 8. Chiến lược cấp chức năng

PHẦN III. THỰC HIỆN VÀ KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

Chương 9: Tổ chức thực hiện chiến lược

Chương 10. Kiểm soát và điều chỉnh chiến lược

Giáo trình do TS. Cảnh Chí Hoàng làm chủ biên. Tham gia biên có ThS. Nguyễn Thị Minh Trâm và ThS. Hoàng Văn Trung.

Trong quá trình biên soạn giáo trình này, chúng tôi có tham khảo một số tài liệu của các tác giả trong và ngoài nước. Nhóm tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các bạn đồng nghiệp để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

TM. Nhóm biên soạn

Cảnh Chí Hoàng

Tailieu.vn

PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

CHƯƠNG 1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và biến đổi không ngừng bởi sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và sự hội nhập ngày càng sâu rộng. Vì vậy, đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải có chiến lược đúng đắn để nắm bắt cơ hội và giảm thiểu những tác động có hại đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Chiến lược là gì? Tại sao phải quản trị chiến lược? Chương này giới thiệu những nội dung cơ bản, ngắn gọn về quản trị chiến lược.

A. MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương này, sinh viên có thể:

1. Mô tả 10 các thuật ngữ cơ bản trong quản trị chiến lược.
2. Giải thích nguồn gốc của chiến lược và so sánh chiến lược quân sự và chiến lược kinh doanh.
3. Định nghĩa quản trị chiến lược và chỉ ra mục đích của quản trị chiến lược.
4. Mô tả quy trình quản trị chiến lược.
5. Giải thích các giai đoạn của quản trị chiến lược.
6. Mô tả các cấp chiến lược trong tổ chức đa ngành.

B. NỘI DUNG

- 1.1. Các thuật ngữ cơ bản
- 1.2. Nguồn gốc và mục đích của chiến lược
- 1.3. Chiến lược và quy trình quản trị chiến lược
- 1.4. Các giai đoạn của quản trị chiến lược
- 1.5. Các cấp quản trị chiến lược
- 1.6. Chiến lược gia

1.1. CÁC THUẬT NGỮ CƠ BẢN

Trước khi nghiên cứu quản trị chiến lược, chúng ta cần làm rõ một số thuật ngữ cơ bản sau đây: chiến lược (strategy); chiến lược gia (strategist); mục tiêu dài hạn (long-term

objectives); mục tiêu ngắn hạn (short-term objectives); chính sách (policies); tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh (vision and mission statements); cơ hội và thách thức bên ngoài (external opportunities and threats); điểm mạnh và điểm yếu bên trong (internal strengths and weaknesses) và lợi thế cạnh tranh (competitive advantage); và năng lực cạnh tranh.

1.1.1. Chiến lược

Do tầm quan trọng đặc biệt của chiến lược nên có rất nhiều nhà khoa học tập trung nghiên cứu về vấn đề này và đưa ra nhiều khái niệm khác nhau. Chẳng hạn, chiến lược là yếu tố quyết định mục tiêu dài hạn của tổ chức (Chandler, 1962); chiến lược là sợi chỉ đỏ xuyên suốt các hoạt động của tổ chức (Ansoff, 1965); chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn (Fred R David, 2006); hay chiến lược để đương đầu với cạnh tranh, là sự kết hợp giữa mục tiêu cần đạt tới và các phương tiện mà doanh nghiệp cần tìm để thực hiện mục tiêu (M. E. Porter, 1980).

Từ những khái niệm trên có thể kết luận rằng, chiến lược là những phương tiện để thực hiện các mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh là quá trình phối hợp và sử dụng hợp lý nguồn lực trong những thị trường xác định nhằm khai thác cơ hội kinh doanh, tạo ra lợi thế cạnh tranh để phát triển, ổn định và bền vững lâu dài cho doanh nghiệp.

Có sự khác nhau giữa chiến lược và chiến thuật. Nếu như chiến lược là “làm đúng việc” thì chiến thuật là “làm việc đúng”. Chiến lược chấm dứt vai trò của nó ở ngay giới tuyến của cuộc chiến trước kẻ thù trong trận chiến hay chiến lược chấm dứt ở ngay cửa tổng hành dinh của doanh nghiệp còn chiến thuật bắt đầu xuất hiện khi giáp mặt với khách hàng/ đối thủ của doanh nghiệp (Michaelson, 2001).

1.1.2. Chiến lược gia

Chiến lược gia là những người chịu trách nhiệm cao nhất cho sự thành công hay thất bại của tổ chức. Các nhà chiến lược gia có những chức vụ khác nhau như điều hành cấp cao, chủ tịch, chủ sở hữu, chủ tịch hội đồng, giám đốc điều hành chính, giám đốc tài chính, trưởng phòng hay chủ hãng buôn (Fred R. David, 2006). Chiến lược gia là các cá nhân chịu trách nhiệm cho sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Các chiến lược gia giúp một tổ chức thu thập, phân tích, và tổ chức thông tin. Họ theo dõi xu hướng trong ngành và xu hướng cạnh tranh, phát triển các mô hình dự báo và phân tích

tình huống, đánh giá hiệu quả của doanh nghiệp và các phòng ban, phát hiện các cơ hội từ các thị trường mới nổi, xác định các mối đe dọa/ thách thức tới doanh nghiệp và xây dựng kế hoạch hành động sáng tạo (Fred R. David, 2015).

1.1.3. Mục tiêu dài hạn

Mặc dù tuyên bố về sứ mệnh của tổ chức là cụ thể và rõ ràng hơn so với tầm nhìn (tầm nhìn trừu tượng hơn và rộng hơn) nhưng tuyên bố về sứ mệnh vẫn chưa đủ để chỉ dẫn cụ thể các hoạt động của tổ chức. Vì thế, nếu tuyên bố về sứ mệnh là một nỗ lực để thể hiện tầm nhìn một cách rõ ràng và cụ thể hơn thì các mục tiêu dài hạn là nhằm để thể hiện các sứ mệnh một cách cụ thể hơn nữa. Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà tổ chức muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Mục tiêu là những thành quả xác định mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi nhiệm vụ của chính mình (Fred R. David, 2006). Mục tiêu dài hạn được hiểu là trên một năm.

1.1.4. Mục tiêu ngắn hạn

Mục tiêu ngắn hạn là những cái mốc mà các tổ chức phải đạt được để đạt đến các mục tiêu dài hạn (Fred R. David, 2006). Hay mục tiêu ngắn hạn có thể được xem như nền tảng để từ đó các mục tiêu dài hạn được thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn thường có các đặc tính như: chuyên biệt, linh hoạt, có thể đo lường được, có khả năng đạt được và tính thống nhất. Tính chuyên biệt thể hiện ở việc phải chỉ ra những gì liên hệ với mục tiêu, thời gian hoàn thành và những kết quả mong muốn của mục tiêu. Mục tiêu càng chuyên biệt càng dễ vạch ra chiến lược cần thiết để hoàn thành. Mục tiêu phải có tính linh hoạt nhằm thích ứng với những đe dọa không tiên liệu được. Từ ngữ phát biểu mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng và đo lường được. Mục tiêu đặt ra phải có khả năng đạt được, đặt mục tiêu quá cao hoặc không rõ ràng sẽ dẫn tới sự lãng phí thời gian và nguồn lực. Và mục tiêu phải tương ứng với các mục tiêu khác, việc hoàn thành mục tiêu này không làm phương hại đến những mục tiêu khác trong hệ thống các mục tiêu của tổ chức.

1.1.5. Chính sách

Chính sách là những phương cách được vận dụng để đạt tới những mục tiêu thường niên của công ty; chúng bao gồm những hướng dẫn, quy định, những phương thức được

lập ra để phụ giúp cho nỗ lực nhằm đạt tới những mục tiêu đề ra (Lê Văn Tâm Ngô Kim Thanh, 2009).

Chính sách là các phương tiện để thực hiện các mục tiêu hàng năm. Chính sách bao gồm các nguyên tắc, quy tắc, và thủ tục được thiết lập nhằm tạo nỗ lực để đạt được mục tiêu đề ra. Chính sách là hướng dẫn để ra quyết định và xử lý các tình huống lặp đi lặp lại hoặc định kỳ (Fred R. David, 2015).

Chính sách là công cụ để thực hiện chiến lược, là những khuôn khổ, những điều khoản, những quy định chung tạo những cơ sở thống nhất khi ra quyết định quản trị. Chính sách thể hiện ở nhiều mức độ khác nhau như: chính sách dài hạn, chính sách ngắn hạn, chính sách cho toàn bộ tổ chức, chính sách bộ phận... Chính sách thể hiện ở các hình thức: hoạt động tiếp thị, tài chính/ kế toán, sản xuất/ điều hành, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin. Chính sách dù ở cấp độ nào cũng phải mang tính thống nhất và phù hợp với mục tiêu chiến lược. Chính sách ở cấp cao mang tính bao trùm, tính thống nhất, ổn định và lâu dài, là những cam kết của tổ chức. Chính sách ở cấp thấp mang tính đặc thù, gắn liền với chức năng, chi tiết và cụ thể.

1.1.6. Tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của tổ chức về những điều mà nó muốn đạt tới. Tầm nhìn là hình ảnh, một bức tranh sinh động về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Nhiều tổ chức ngày nay phát triển tuyên bố tầm nhìn giúp trả lời câu hỏi “Chúng ta muốn trở thành cái gì?”. Xây dựng một tuyên bố tầm nhìn thường được coi là bước đầu tiên trong kế hoạch chiến lược, thậm chí trước cả tuyên bố sứ mệnh (Fred R. David, 2015).

Sứ mệnh được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và các hoạt động của tổ chức. Sứ mệnh được thể hiện dưới dạng bản tuyên bố, nó thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới tầm nhìn đã được xác định. Sứ mệnh của công ty chính là bản tuyên bố của công ty đối với xã hội, nó chứng minh tính hữu ích của công ty với xã hội (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Tuyên bố sứ mệnh là tuyên bố dài hạn với mục đích phân biệt một doanh nghiệp với các doanh nghiệp tương tự khác. Một tuyên bố sứ mệnh giúp xác định phạm vi hoạt động của một doanh nghiệp về sản phẩm và thị trường (Pearce & David, 1987).

1.1.7. Cơ hội và thách thức bên ngoài

Cơ hội và thách thức bên ngoài chỉ các xu hướng và sự kiện kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu học, môi trường, chính trị, pháp luật, chính phủ, công nghệ, và cạnh tranh có thể mang lại lợi ích hoặc gây tổn hại đáng kể cho một tổ chức trong tương lai. Cơ hội và thách thức phần lớn nằm ngoài sự kiểm soát của một tổ chức đơn thuần, do đó mới thêm từ “bên ngoài” (Fred R. David, 2015). Hay nói cách khác, cơ hội là những yếu tố nằm bên ngoài tổ chức, chúng tác động đem lại những thuận lợi cho tổ chức; còn thách thức là những yếu tố nằm bên ngoài tổ chức, chúng tác động ẩn chứa nhiều rủi ro, nguy cơ cho hoạt động của tổ chức.

1.1.8. Điểm mạnh và điểm yếu bên trong

Điểm mạnh và điểm yếu bên trong là các hoạt động có thể kiểm soát ở tầm tổ chức và được thực hiện đặc biệt tốt hoặc yếu kém. Chúng phát sinh trong quản lý, marketing, tài chính/kế toán, sản xuất/vận hành, nghiên cứu và phát triển, và hoạt động của hệ thống thông tin quản trị doanh nghiệp (Hà Nam Khánh Giao, 2020). Hay nói cách khác, điểm mạnh và điểm yếu là những yếu tố nằm bên trong tổ chức mà chiến lược gia có thể kiểm soát được. Việc phân tích nội bộ tổ chức để xác định những điểm mạnh, điểm yếu là công việc thường xuyên của nhà quản trị. Khai thác điểm mạnh để tận dụng cơ hội từ môi trường bên ngoài cũng như làm giảm thiểu sự tác động của các yếu tố thách thức là một trong những công việc quan trọng của các chiến lược gia. Ở các chương sau chúng ta sẽ bàn sâu hơn về các khái niệm này.

1.1.9. Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là bất cứ thứ gì mà một doanh nghiệp có thể làm thực sự tốt so với các đối thủ (Fred R. David, 2015). Lợi thế cạnh tranh là giá trị mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng, giá trị đó vượt quá chi phí để tạo ra nó. Giá thấp hơn của đối thủ cho những lợi ích tương đương hay cung cấp những lợi ích độc nhất hơn là phát sinh một giá cao hơn (Thanh, 2013). Khi một doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp đó sẽ có cái mà các đối thủ khác không có, nghĩa là doanh nghiệp hoạt động tốt hơn đối thủ, hoặc làm được những việc mà các đối thủ khác không thể làm được. Mục đích tối thượng của quản trị chiến lược là giành được lợi thế cạnh tranh.

1.1.10. Năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là toàn bộ những khả năng, tiềm lực mà doanh nghiệp đó có thể duy trì vị trí của nó trên thị trường cạnh tranh một cách lâu dài (Thanh, 2013). Các doanh nghiệp tồn tại trong thị trường cạnh tranh phải có những vị trí nhất định, chiếm lĩnh những phần thị trường nhất định. Đây là điều kiện duy nhất duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp trong thị trường. Để tồn tại doanh nghiệp phải luôn vận động, thích nghi và vượt trội hơn đối thủ. Chỉ có những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mới tồn tại lâu dài trên thị trường. Vì vậy, trong môi trường cạnh tranh doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, chỉ có như vậy mới có chỗ đứng trên thị trường.

1.2. NGUỒN GỐC VÀ MỤC ĐÍCH CỦA CHIẾN LƯỢC

1.2.1. Nguồn gốc của chiến lược

Nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển của quản trị chiến lược có thể khẳng định rằng, khái niệm chiến lược ra đời và ứng dụng trước hết trong lĩnh vực quân sự. Các nhà quân sự thường xây dựng chiến lược chiến đấu để giành lợi thế so với đối phương, phân tích những điểm yếu nhất của đối phương và tấn công vào đó sẽ mang lại thành công lớn nhất (Nguyễn Thừa Lộc, 2005).

Theo từ điển Oxford, chiến lược là nghệ thuật triển khai các công cụ chiến tranh (binh lính, tàu chiến, máy bay, tên lửa...) nhằm áp đặt thời điểm và điều kiện chiến đấu mà ta muốn với kẻ địch (English, 2010).

Trong “Binh pháp Tôn tử” cho rằng, khi hai bên đối đầu nhau thì: bên nào mạnh hơn, bên đó có khả năng thắng; hai bên mạnh như nhau thì bên nào nhanh hơn, bên đó có khả năng thắng; hai bên đều mạnh, nhanh như nhau thì bên nào lý hơn, bên đó có khả năng thắng; hai bên đều mạnh, nhanh, lý như nhau thì bên nào khôn hơn, bên đó có khả năng thắng (Tư, 2017). Áp dụng triết lý này vào kinh doanh, mạnh ở đây được hiểu là năng lực hoạt động (nguồn lực chiến lược như vốn, nguồn nhân lực, công nghệ...); nhanh được hiểu là linh hoạt, khả năng đáp ứng nhu cầu và sự thay đổi; lý được hiểu là nền tảng văn hóa doanh nghiệp và các năng lực cốt lõi; khôn được hiểu là có chiến lược. Như vậy, ba yếu tố đầu là mạnh, nhanh và lý có giới hạn, trong khi đó yếu tố khôn là vô hạn (Sơn, 2010).

Như vậy, chiến lược có nguồn gốc từ quân sự, chiến lược là sử dụng hợp lý binh lực trong những không gian và thời gian cụ thể để triển khai các cơ hội tạo sức mạnh tương đối để giành thắng lợi trong cuộc chiến. Ngày nay, chiến lược đã được sử dụng rộng rãi trong kinh tế, quản lý và trong đời sống kinh tế - xã hội, từ chiến lược quốc gia (chiến lược phát triển kinh tế- xã hội), chiến lược phát triển ngành, chiến lược vùng và chiến lược kinh doanh hay chiến lược doanh nghiệp.

Chiến lược quân sự hướng đến việc tạo ra sự phù hợp có lợi giữa các sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường, nơi diễn ra trận đánh. Kết quả của chiến lược quân sự là một kết cục với một bên thắng và một bên thua. Điều này có thể thấy trong các hoạt động thể thao mang tính đối kháng. Tương tự như chiến lược quân sự, chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp hướng đến việc đạt được sự phù hợp giữa các năng lực tạo sự khác biệt và môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp đó tham gia cạnh tranh. Tuy nhiên, chiến lược quân sự mang tính đối kháng còn chiến lược kinh doanh mang tính cạnh tranh (Lê Thế Giới, 2014).

Chiến tranh là một vấn đề sống còn của quốc gia; là ranh giới của sự sống và cái chết, là con đường tồn vong của dân tộc. Do đó, việc nắm rõ nó là điều cần thiết. Vì thế, để đánh giá đúng kết quả của một cuộc chiến, người ta phải so sánh những điều kiện khác nhau của các mặt đối lập dựa trên 5 yếu tố, đó là: đạo; thiên thời; địa lợi; tướng lĩnh; và pháp độ (Hoàng, 2014). Các chiến lược gia cần phải nắm vững 5 yếu tố này để giành thắng lợi trong kinh doanh. Có thể hiểu 5 yếu tố đó trong kinh doanh là:

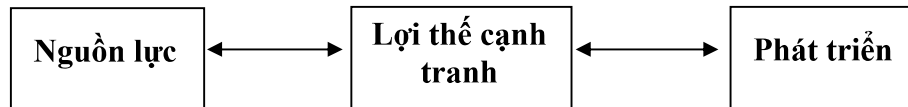
- (1) *Đạo* có nghĩa là một “tinh thần của sứ mạng”. Cần tin tưởng rằng mục đích đạt đến tối hậu và phải đồng tâm đồng lòng thực hiện nó.
- (2) *Thiên thời* là “những ngoại lực”. Đợt sóng hợp nhất đang quét qua mỗi ngành nghề kinh doanh là một ngoại lực tác động, tương tự thế là cạnh tranh quốc tế hay ảnh hưởng của môi trường.
- (3) *Địa lợi* là “thị trường”. Giống một vị tướng quân phải nắm rõ trận địa, một chiến lược gia cũng phải hiểu rõ tình hình hiện có về con người, nơi chốn, sản phẩm, quảng cáo, giá cả, năng lực hiện có...

(4) *Tướng lĩnh* tức là nói đến “cương vị lãnh đạo”. Dù tiếng tăm của doanh nghiệp có thể nào đi chẳng nữa thì những nguyên tắc lãnh đạo cốt lõi vẫn phải được giữ vững.

(5) *Pháp độ* được hiểu ở đây so với “các nguyên tắc định hướng”. Hiểu rõ và áp dụng các nguyên tắc cơ bản được đề ra để đạt được thành công.

1.2.2. Các vấn đề cơ bản của chiến lược

Cần chú ý ba vấn đề cơ bản của chiến lược là nguồn lực, lợi thế cạnh tranh và phát triển. Điểm cốt lõi của chiến lược là tìm ra con đường tối ưu để đạt được mục tiêu kinh doanh. Cơ sở chính của chiến lược là khai thác nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh trong những ràng buộc về môi trường cạnh tranh và nguồn lực.



Hình 1.1 Ba vấn đề cơ bản của chiến lược

Chiến lược kinh doanh phải đạt được 5P, là hoạch định, mưu lược, vị trí, mô thức và triển vọng. 5P đó được biểu diễn bởi hình sau:

