



RƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đồng chủ biên : PGS. TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ
TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN

Giáo trình **CHIẾN LƯỢC**
KINH DOANH VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

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

Đồng chủ biên : PGS. TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ
TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN

Giáo trình **CHIẾN LƯỢC**
KINH DOANH VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
Hà Nội - 2002

Mã số: $\frac{03-02}{11-01}$

Lời nói đầu

Trong cơ chế kinh tế thị trường có sự quản lí của Nhà nước, mọi doanh nghiệp phải hoàn toàn tự chủ trong sản xuất - kinh doanh, tự quyết định và tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của mình. Mặt khác, mỗi doanh nghiệp là một phân hệ kinh tế mở trong nền kinh tế quốc dân và từng bước hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp không chỉ chú trọng đến thực trạng và xu thế biến động của môi trường kinh doanh trong nước mà còn phải tính đến cả các tác động tích cực cũng như tiêu cực của môi trường kinh doanh khu vực và quốc tế. Môi trường kinh doanh ngày càng rộng, tính chất cạnh tranh và biến động của môi trường ngày càng mạnh mẽ, việc vạch hướng đi trong tương lai càng có ý nghĩa cực kì quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp là công cụ định hướng và điều khiển các hoạt động của doanh nghiệp theo các mục tiêu

phù hợp với hoàn cảnh môi trường và do đó, nó đóng vai trò quyết định sự thành, bại của doanh nghiệp. Với nhận thức như vậy Bộ môn Quản trị kinh doanh đã nghiên cứu và đưa môn học "Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp" vào chương trình giảng dạy ngay từ khi thành lập chuyên ngành (năm 1996). Đây là môn học quan trọng, cung cấp các kiến thức cần thiết không chỉ cho sinh viên mà cho cả các học viên cao học cũng như nghiên cứu sinh thuộc chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

Giáo trình "Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp" xuất bản lần thứ nhất đã được tập thể cán bộ giảng viên Bộ môn Quản trị kinh doanh đưa vào giảng dạy cho sinh viên dài hạn, tại chức các khóa thuộc chuyên ngành Quản trị kinh doanh tổng hợp cũng như chuyên ngành Quản trị kinh doanh thương mại - Đại học Kinh tế quốc dân. Trên cơ sở nghiên cứu mở rộng kiến thức khoa học cũng như đúc rút các kinh nghiệm đã tích lũy được, Bộ môn Quản trị kinh doanh tái bản giáo trình "Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp" với những bổ sung và sửa đổi một bước cơ bản theo hướng quán triệt quan điểm ngày càng hiện đại - khoa học - Việt Nam. Giáo trình này không chỉ là tài liệu giảng dạy và học tập chính thức cho sinh viên các hệ dài hạn tập trung, tại chức và văn bằng 2 thuộc chuyên ngành "Quản trị kinh doanh" - Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội mà nó còn là tài liệu cung cấp các kiến thức khoa học rất cơ bản và bổ ích cho các cán bộ nghiên cứu và hoạt động ở các doanh nghiệp, các cơ quan quản lí, nghiên cứu, đào tạo,...

Giáo trình được kết cấu thành 6 chương:

Chương 1. Khái lược về chiến lược

Chương 2. Phân tích và dự báo cơ hội, nguy cơ, mạnh, yếu của doanh nghiệp

Chương 3. Công cụ phân tích và lựa chọn chiến lược

Chương 4. Chiến lược cấp doanh nghiệp và cấp bộ phận doanh nghiệp

Chương 5. Tổ chức thực hiện chiến lược

Chương 6. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược

Giáo trình tái bản lần này do PGS. TS. Nguyễn Thành Độ và TS. Nguyễn Ngọc Huyền làm đồng chủ biên. Tham gia biên soạn gồm có: PGS. TS. Nguyễn Thành Độ và TS. Nguyễn Ngọc Huyền biên soạn chương 1; PGS. TS. Nguyễn Thành Độ, TS. Trần Việt Lâm và ThS. Vũ Kim Dũng biên soạn chương 2; TS. Nguyễn Ngọc Huyền và ThS. Hoàng Thị Thúy Nga biên soạn chương 3 và chương 4; TS. Nguyễn Thị Thu và ThS. Nguyễn Thu Thủy biên soạn chương 5; TS. Nguyễn Ngọc Huyền và TS. Nguyễn Thị Hương biên soạn chương 6.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, tập thể tác giả đã nhận được nhiều ý kiến chỉ đạo của GS. TS. Nguyễn Đình Hương, Ban Giám hiệu nhà trường cũng như sự giúp đỡ nhiệt tình của các giảng viên Bộ môn Quản trị kinh doanh, Hội đồng Khoa học Trung tâm Đào tạo Quản trị kinh doanh tổng hợp và các chuyên viên thuộc Viện Chiến lược phát triển (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), Viện Nghiên cứu phát triển giáo dục (Bộ Giáo dục và Đào tạo). Tập thể tác giả xin chân thành cảm ơn về sự giúp đỡ quý báu đó.

Tập thể tác giả cũng chân thành cảm ơn Phòng Quản lí đào tạo nhà trường và Nhà xuất bản Lao động - Xã hội đã giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi để giáo trình này nhanh chóng ra mắt bạn đọc.

Mặc dù tập thể tác giả đã nỗ lực rất cao trong quá trình biên soạn, song do chiến lược kinh doanh vẫn đang là một lĩnh vực khoa học mới mẻ đối với nước ta nên chắc giáo trình này không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được nhiều ý kiến phê bình, góp ý của các nhà khoa học, các bạn đồng nghiệp cũng như của các bạn sinh viên và tất cả bạn đọc. Xin chân thành cảm ơn!

Hà nội, tháng 2 - 2002

TẬP THỂ TÁC GIẢ

Chương 1

KHÁI LƯỢC VỀ CHIẾN LƯỢC

I. CHỨC NĂNG ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÔNG CỤ THỰC HIỆN

1. Chức năng định hướng

Trong mọi hoạt động của con người, định hướng là việc xác định trước hướng đi trong tương lai. Xác định đúng hướng và cách thức đi sẽ đến được đúng đích với hao phí nhỏ nhất về thời gian và các nguồn lực. Xác định đúng hướng đi nhưng sai về cách đi có thể vẫn đến đích nhưng sẽ hao phí thời gian, nguồn lực lớn. Xác định không đúng hướng đi sẽ dẫn người ta đi chệch hướng, lãng phí thời gian, công sức và các nguồn lực khác mà không đạt được cái mà mình cần đạt.

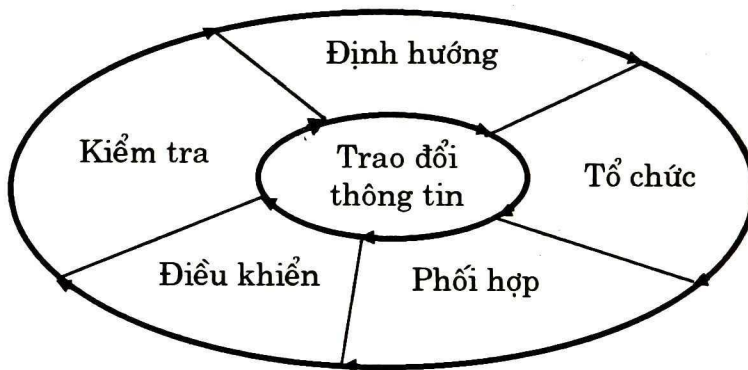
Doanh nghiệp được lập ra là nhằm thực hiện các mục tiêu nhất định trong môi trường kinh doanh rộng lớn, đầy biến động. Xác định các mục tiêu chính là việc định hướng của doanh nghiệp. Hơn nữa, có rất nhiều cách khác nhau để có thể đạt được các mục tiêu đã xác định đó; các nhân tố của môi trường kinh doanh tác động đến và quy định việc doanh nghiệp lựa chọn cách thức tốt nhất để đạt được các mục tiêu đã xác định (hoặc đã được điều chỉnh cho phù hợp).

Có thể hiểu một cách đơn giản chức năng định hướng là chức năng xác định trước hướng đi của doanh nghiệp

trong tương lai. Xét theo quá trình định hướng là một trong năm chức năng cơ bản của doanh nghiệp: định hướng-tổ chức-phối hợp-điều khiển-kiểm tra. Với sơ đồ 1.1, việc xác định vị trí đầu tiên của chức năng định hướng chỉ mang tính chất tương đối.

Ở góc độ doanh nghiệp, chức năng định hướng được thực hiện nhờ các công cụ là kế hoạch hóa (hiểu theo nghĩa hẹp) và chiến lược kinh doanh. Các phạm trù này được lần lượt trình bày ở các phần sau.

Sơ đồ 1.1. Các chức năng cơ bản của doanh nghiệp



2. Kế hoạch kinh doanh và kế hoạch hóa hoạt động kinh doanh

2.1. Kế hoạch kinh doanh

Có thể hiểu kế hoạch kinh doanh là một bản phác thảo tương lai của doanh nghiệp bao gồm các mục tiêu mà doanh nghiệp phải đạt được trong một thời kì cụ thể xác định cũng như các phương tiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.