

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DNTM

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CLKD CỦA DMTM

1.CLKD:

a.Khái niệm CLKD:

*CLKD của DMTM: là định hướng hđ kd có mục tiêu trong một thời gian dài cùng với hệ thống chính sách, biện pháp và cách thức phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu của dn trong khoảng thời gian tương ứng.

Bao hàm các ND:

+Chiến lược là định hướng kd trong thời gian dài (từ 5 năm trở lên), là chương trình tổng quát hướng tới mục tiêu kd cơ bản dài hạn của dn, là ctr hành động của dn để đạt tới tương lai tươi sáng.

+Các chính sách, biện pháp cơ bản quan trọng của dn trong hđ kd như lĩnh vực kd, mặt hàng kd, phát triển thị trng lôi kéo khách hàng mà chỉ có người chủ sở hữu của dn mới có quyền thay đổi các chính sách này..

+Trình tự hành động, cách thức tiến hành và phân bổ các nguồn lực, các đk kiện của dn nhằm thực hiện mục tiêu đề ra.

***Phân biệt chiến lược và chính sách kd:**

-CLKD là 1 ch/trình hành động tổng quát hướng tới thực hiện mục tiêu dài hạn của DN.

-Chính sách kd là cách thức, chỉ dẫn trong việc phân bổ, sd nguồn lực và th/hiện các nghiệp vụ kd trong những tình huống cụ thể, là bộ phận cấu thành của clkd, như là 1 phương tiện để th/hiện các mục tiêu trong hđ kd của dn. Đó là các lời hướng dẫn, các quy tắc và thủ tục đc thiết lập đvs cán bộ công nhân viên trong các tình huống kd cụ thể.

b.Xây dựng clkd: là hđ của các nhà hoạch định nhằm thiết kế và lựa chọn những ch/lc phù hợp vs dn. Đó là quá trình sd các phương pháp, công cụ và kỹ thuật phù hợp để xác định ch/lc của dn, cũng như của từng phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc dn trong 1 tgian nhất định.

Trình tự thường b/gồm các b'c:

-Xác định nhiệm vụ và mục tiêu ch/lc.

-Phân tích các yếu tố mtkd bên ngoài dn để nhận diện cơ hội và nguy cơ trong kd.

-phân tích thế mạnh, điểm yếu của dn.

-xây dựng các phương án ch/lc.

- Đánh giá các phương án và lựa chọn ch/lc kd phù hợp.

c.Thực hiện clkd: th/hiện clkd là gđ quan trọng của QTCL nhằm huy động sự tham gia của các nhà quản trị cùng toàn thể cán bộ nhân viên trong dn biến ý tưởng ch/lc thành hiện thực. Đồng thời cũng là gđ khó khăn, phức tạp nhất, đòi hỏi những người lãnh đạo phải cụ thể hóa các quyết định khác nhau.

-Xây dựng các kế hoạch kd cụ thể

-đề ra các chính sách hợp lý

-sắp xếp lại tổ chức bộ máy

-phân bổ hợp lý các nguồn lực

-động viên phối hợp các bộ phận và nld thực hiện các kế hoạch nghiệp vụ kd.

d.Kiểm tra đánh giá và điều chỉnh clkđ: để xác định thành tích của mỗi người, mỗi bộ phận trong dn thúc đẩy sự cố gắng th/hiện các mục tiêu đề ra. Thông qua đo lường các kq để chấn chỉnh kịp thời và cung cấp những thông tin phản hồi phục vụ cho hoạch định ch/lc ở các chu kì tiếp theo.

-xác định nd ktra đgiá

-đề ra các tiêu chuẩn định lượng và định tính

-định lượng kq thu đc

-đối chiếu, so sánh giữa kq vs tiêu chuẩn để đgiá ch/lc và tìm ra nguyên nhân.

-điều chỉnh ch/lc

e.QT CLKĐ: là 1 phương pháp qtri dn thông qua nghiên cứu MTKD, hoạch định nhiệm vụ mục tiêu dài hạn, tổ chức th/hiện và điều chỉnh clkđ nhằm bảo đảm sự phát triển ổn định, bền vững của dn.

***Phân biệt qtcl vs xd c/lc:**

	Quản trị chiến lược	Xây dựng ch/lc
Mục đích	Bảo đảm dn PT ổn định và bền vững	Lựa chọn, xd ch/lc phù hợp vs dn
Thực chất	Là pp qtdn	Là các hđ nhằm th/h ch/năng hoạch định
Phạm vi	Có phạm vi rộng hơn bgom cả xd, tổ chức th/h và điều chỉnh ch/lc	Phạm vi hẹp hơn chỉ gồm xd ch/lc
Sự tham gia	Có sự tham gia của nhà qtri và toàn thể cán bộ công nhân viên của dn	Chủ yếu của 1 nhóm cán bộ có ch/năng hoạch định của dn

2.Sự cần thiết và vai trò của clkđ:

a.Sự cần thiết phải xd và th/h clkđ:

-mtkd hiện nay đã thay đổi cơ bản so vs trc đây, đòi hỏi phải đổi mới tổ chức qly dn cả về nd và ph/thức.

+Khoa học nói chung và khoa học k/tế có bc ph/triển vượt bậc nhanh chóng, nhiều thành tựu mới ra đời.

+Kỹ thuật công nghệ có vtro ngày càng to lớn, tạo ra sức đột phá trong sự p/triển của tất cả các ngành, các l/vực, sự bùng nổ thông tin đa chiều.

+Cơ hội và thách thức từ hội nhập ktqd đvs các dn ngày càng lớn.

-Đvs các dn để tồn tại, p/triển trong mt cạnh tranh ngày càng gay gắt cả về mức độ và phạm vi đòi hỏi phải đổi mới tư duy, phải tìm kiếm p/thức kd mới, p/thức qly mới đó là xd và th/h clkđ.

-Theo các công trình nghiên cứu lớn trên thế giới cho thấy các cty vận dụng qtcl thường đạt kq kd tốt hơn trc đó và tốt hơn cả các dn cùng loại ko vận dụng qtcl.

b.Vai trò của clkđ:

-Có clkđ giúp dn thấy rõ mục đích và hướng đi của dn trong hđkd đảm bảo thành công trong kd với chi phí về thời gian và nguồn lực nhỏ nhất. Từ đó dn thấy cần tổ chức bộ máy kd theo hướng nào, cần phải làm gì để gặt hái đc thành công trong kd và biết đc khi nào dn đạt tới mục tiêu đã định. (Nhận thức đúng mục đích và

hướng đi giúp nhà quản trị và nhân viên nắm vững những việc cần phải làm, khuyến khích họ làm tốt phần việc của mình trong ngắn hạn, làm cơ sở cho th/h tốt những mục tiêu dài hạn của dn).

-Có ch/lc sẽ giúp dn chủ động tận dụng tối đa các cơ hội kd khi chúng vừa xuất hiện đồng thời giảm bớt rủi ro trên thương trường: QTKD theo ch/lc buộc các nhà qtri phải pitch, dự báo các điều kiện của mtkd trong tương lai gần cũng như xa, từ đó tập trung vào những cơ hội tốt nhất, đồng thời đề phòng đc những rủi ro xấu nhất.

-Nhờ vận dụng clkd các dn sẽ gắn liền với các điều kiện của mt, giúp cân đối giữa 1 bên là tài nguyên, nguồn lực và mục tiêu của dn các cơ hội thị trg bảo đảm th/h tốt mục tiêu đề ra.

-Trong mt cạnh tranh gay gắt, thông qua p/tích toàn diện đầy đủ các yếu tố củ amt vĩ mô. Mt tác nghiệp giúp dn xử lý đối thủ cạnh tranh, trên cơ sở đó đưa ra giải pháp tổng thể nâng cao năng lực c/tranh của dn trên thị trg.

c. Hạn chế của clkd:

- Mất nhiều tgian và CP để xd và th/h qtkd theo ch/lc, tuy nhiên vs dn có kinh nghiệm sẽ tiết kiệm đc thời gian và công sức, hơn nữa dn sẽ thu đc nhiều lợi ích hơn khi vận dụng.

-Tính đúng đắn của clkd phụ thuộc rất nhiều vào dự báo dài hạn về mtkd, nếu những dự báo có sai sót sẽ hạn chế đến kq kd.

-Sau khi hoạch định nếu ko kịp thời thay đổi, ch/lc sẽ trở thành cái “khung cứng nhắc” trói buộc dn. Cần phải nhớ rằng qtcl mang tính năng động theo sự thay đổi củ amt.

-Nếu dn chỉ chú ý đến hoạch định mà ko chú ý đến th/h sẽ là sai lầm, bản chất của qtcl là hđ, chỉ có thực hiện mới đem lại thành công trong kd.

II. Phân loại clkd của dntm:

1. Theo phân cấp quản lý doanh nghiệp

- Chiến lược cấp công ty;
- Chiến lược của các phòng ban chức năng;
- Chiến lược của các đơn vị cơ sở trực thuộc công ty

2. Theo phạm vi tác động của chiến lược

- Chiến lược thị trường và khách hàng
- Chiến lược cạnh tranh .
- Chiến lược Marketing
- Chiến lược phòng ngừa rủi ro trong KD
- Chiến lược nghiên cứu và phát triển.
- Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế
- Chiến lược con người

3. Theo tính chất của chiến lược kinh doanh

3.1. Chiến lược tăng trưởng

a) Chiến lược tăng trưởng tập trung: Thực chất là dn tập trung nguồn lực vào thay đổi các yếu tố sp hoặc thị trg vs 3 hình thức:: xâm nhập thị trg, phát triển thị trg, phát triển sp.

*Chiến lược xâm nhập thị trg: Là cách tăng trưởng thông qua việc đem bán sp hiện có trên thị trg hiện tại của dn. Cty có thể th/h tăng trưởng thị trường bằng cách:

-Tăng mức mua sp: thuyết phục khách hàng mua và sd nhiều hơn.

-Lôi kéo khách hàng sd sp của cty

-Mua lại đối thủ cạnh tranh trên thị trg

-tìm thêm kh/hàng mới trên thị trg hiện tại

*Phát triển thị trg: là ch/lc tăng trưởng bằng cách thâm nhập thị trg mới để tiêu thụ sp hiện có của cty thông qua:

-Tìm kiếm thị trg mới trên các địa bàn mới: Mở rộng mạng lưới bán hàng, p/triển kênh tiêu thụ.

-Tìm kiếm thị trg mới như tìm kh/hàng mới trên thị trg hiện tại

-Tìm ra các giá trị sd mới của sp.

*Phát triển sp: là ch/lc tăng trưởng tập trung thông qua phát triển sp mới để tiêu thụ trên thị trg hiện tại của cty bằng cách:

-Phát triển từng sp riêng biệt:

+Cải tiến tính năng của sp bằng cách hoán cải bổ sung hoặc thay thế tính năng cũ của sp theo huwows tiện dụng và an toàn hơn. Cách này phải phù hợp vs thiết bị máy móc nhằm cải thiện điều kiện sd và gây đc lòng tin vs kh/hàng.

+Cải tiến ch/lg sp để tăng độ bền, độ tin cậy hoặc tạo ra sp với phẩm cấp ch/lg khác nhau để tăng độ bền, độ tin cậy hoặc tạo ra sp vs phẩm cấp ch/lg khác nhau để phục vụ sở thích của các nhóm kh/hàng khác nhau.

+Cải tiến kiểu dáng hình thức thẩm mỹ, màu sắc, thay đổi kết cấu bao bì để tạo ra sự khác biệt của sp.

+Đa dạng hóa các mẫu mã, kích cỡ sp khác nhau.

-Ph/triển danh mục sp mới:

+ph.triển danh mục sp mới là bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến sp hiện có.

+cung cấp các mặt hàng có ch/lg thấp hơn để lôi kéo thêm những ntd phù hợp. Trg hợp này xảy ra khi đã có các mặt hàng tương tự vs ch/lg cao đang bán trên thị trg. Cách làm này có thể bị đối thủ c.tranh lợi dụng.

+cung cấp các mặt hàng có ch/lg cao hơn trc để thỏa mãn nhu cầu.

+có thể kết hợp bổ sung thêm cả mặt hàng ch/lg cao và mặt hàng ch/lg thấp.

+kéo dài danh mục sp dn đang cung caos.

+đưa ra danh mục sp mới hoàn toàn (đổi mới toàn bộ cơ cấu danh mục sp) đây là cách tốn kém nhất khi điều kiện kỹ thuật và tài chính cho phép.

Lợi thế của ch/lc tăng trưởng tập trung là dn tập trung toàn bộ nguồn lực vào các hđ sở trường, khai thác điểm mạnh của dn để kd hiệu quả nhưng khi thị trg thay đổi lại dễ lỡ cơ hội p/triển sang ngành nghề kd mới.

b.Ch/lc tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết): là xu hướng tất yếu trong điều kiện cạnh tranh gay gắt cho phép hạn chế sự cạnh tranh, củng cố vị thế của dn và phát huy đầy đủ tiềm năng của mình.

- CL hội nhập theo chiều dọc thuận hoặc ngược chiều
- CL hội nhập toàn bộ, hội nhập một phần
- CL hội nhập trong nội bộ thực hiện bằng hình thức thành lập các công ty con trong công ty mẹ hoặc với bên ngoài

c/Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá

- Đa dạng hoá đồng tâm
- Đa dạng hoá ngang
- Đa dạng hoá hỗn hợp

3.2.Chiến lược ổn định

Là chiến lược duy trì quy mô KD và vị thế của DN ổn định trong một thời gian nhất định.

3.3. Chiến lược suy giảm

CL suy giảm là giải pháp lùi bước để tổ chức lại hoạt động KD, áp dụng khi điều kiện TT bất buộc, hoặc sau thời kỳ tăng trưởng nhanh, khi TT không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn ổn định hoặc khi xuất hiện thời cơ khác hấp dẫn hơn. CL suy giảm có thể thực hiện qua :

- cắt giảm chi phí,
- thu hồi vốn đầu tư,
- thu hoạch và giải thể.

4. Theo vị thế và sức mạnh của DN

- **Hãng dẫn đầu:** dẫn đầu TT về tiềm lực tài chính, kỹ thuật công nghệ nên có nhiều sự lựa chọn các CL cạnh tranh khác nhau: CL đổi mới; CL củng cố; CL đổi đầu; CL khuấy nhiễu
- **Hãng thách thức :** Là những DN lớn trên TT nhưng không có sức mạnh đứng đầu TT, tuy nhiên sẵn sàng đối đầu với tất cả các hãng trên TT khi quyền lợi bị va chạm
- **Các hãng theo sau:** Là các hãng có tiềm lực yếu hơn hãng dẫn đầu nên thường không thách thức với các hãng dẫn đầu. Dù thị phần nhỏ hơn nhưng lợi nhuận của họ có thể vẫn ở mức tốt .Mục tiêu của hãng là bảo vệ thị phần của mình thông qua giữ vững các KH hiện có và tìm kiếm thị phần nhỏ là các KH mới
- **Các hãng đang tìm chỗ đứng trên thị trường:** Là các hãng có tiềm lực nhỏ bé cố gắng tìm kiếm và chiếm giữ những vị trí nhỏ trên TT mà các hãng lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới.

Để cạnh tranh được các hãng phải thực hiện CMH nào đó theo đặc điểm KH, địa lý, mặt hàng, phẩm chất và chất lượng HH, dịch vụ.

5. Theo giai đoạn phát triển của doanh nghiệp : *Gđ1; 2; 3*

6. Theo chu kỳ sống của sản phẩm

III. Nội dung và đặc điểm của CLKD của DNTM

1. Nội dung clkd của dntm:

Nội dung:

- Tư tưởng, phương châm chiến lược trong hoạt động kinh doanh của DN
- Mục tiêu và nhiệm vụ CLKD của DN
- Các chính sách và biện pháp của CLKD

Hình thức CLKD:

- Giới thiệu về DN:
 - + khái niệm và DN: tên gọi đầy đủ, tên giao dịch, ngày thành lập, vốn pháp định, vốn cố định, vốn lưu động.
 - + chức năng, nhiệm vụ, là đơn vị sx, kinh doanh, xây dựng...
 - + một số đặc điểm chính của DN: đặc điểm về quá trình thành lập, về cán bộ công nhân viên, thiết bị, khách hàng, thị trường, về phạm vi sx-kd của dn
 - + cơ cấu tổ chức sx, bộ máy quản lý của dn
 - + kết quả sx-kd của dn một số năm gần đây
- Hoạch định CL của DN
 - + phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài dn để xác định cơ hội và thách thức:
 - + phân tích nội bộ dn để làm rõ thế mạnh, điểm yếu
 - + định hướng kinh doanh và mục tiêu của dn
 - + phân tích ma trận SWOT

Ma trận SWOT	Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W):
	1- Nhân lực 2- Nguồn vốn 3- Sản phẩm	1- Thiết bị 2- Hoạt động Mar 3- Bộ máy quản lý
Cơ hội (O) 1- Chính trị ổn định 2- Tăng trưởng kinh tế 3- Thu nhập dân cư	CL phát triển sản phẩm (S3O2) Xâm nhập thị trường (S3O3)	CL phòng thủ (W3O1) CL ổn định (W3O3)

Nguy cơ (T)	CL phát triển sản phẩm (S3T3)	CL giữ vững thị trường (W2T1)
1- Từ đối thủ cạnh tranh	CL liên doanh liên kết (S2T1)	CL suy giảm (W3T2)
2- Từ sản phẩm thay thế		
3- Lạm phát...		

- + lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp
- Các vấn đề thực hiện CL
 - + các mục tiêu của dn qua các năm về tổng doanh thu, lợi nhuận thuần, tỷ lệ loại bỏ thiết bị cũ, tỷ lệ cán bộ công nhân viên qua đào tạo, lương bình quân.
 - + phân bổ nguồn lực để thực hiện chiến lược kinh doanh
 - + hoạt động marketing của dn ở thị trường mục tiêu
 - + các vấn đề về tài chính: dự báo thu, chi, hoàn thiện công tác thanh toán để nâng cao khả năng thanh toán
 - + nghiên cứu và phát triển, ứng dụng thành tựu tiến bộ kỹ thuật tạo bước nhảy vọt trong kinh doanh
 - + các đề xuất cụ thể của dn với cơ quan chủ quản, cơ quan chức năng của nhà nước, với địa phương có liên quan.

2.Hình thức clkd của dn: Gồm 3 phần:

Phần A:

- (1) Giới thiệu khái quát về DN
- (2) Chức năng, nhiệm vụ, là đvị Sx, kd, xd?
- (3) Một số đặc điểm chính của doanh nghiệp:
Đặc điểm về quá trình thành lập, về CBCNV, thiết bị, KHàng, TT ,về phạm vi SX-KD của DN
- (4) Cơ cấu tổ chức SX, bộ máy quản lý của DN
- (5) Kết quả SX-KD của DN một số năm gần đây: tổng doanh thu, các mặt hàng chủ yếu, chi phí KD, nộp thuế, lãi thuần, lương bình quân/người

Phần B: Hoạch định CL của DN

- (1) Phân tích MTKD bên ngoài DN để xác định thời cơ và nguy cơ
 - a/ Cơ hội là các yếu tố chính trị, chính sách của nhà nước của MTKD bên ngoài DN, từ vị trí địa lý thuận tiện, cơ sở hạ tầng, từ KH, người cung ứng...
 - b/ Các nguy cơ đe dọa từ ĐTCT, SP thay thế, từ cơ chế quản lý, chính sách chưa được cụ thể hóa...
- (2) Phân tích nội bộ DN để làm rõ thế mạnh, điểm yếu :Thế mạnh là các nguồn lực mang lại lợi thế cho DN so với các ĐTCT
Điểm yếu là những thuộc tính của DN làm suy giảm nguồn lực so với ĐTCT.

Thế mạnh, điểm yếu xuất phát từ cơ sở vật chất kỹ thuật, vị trí địa lý, từ tổ chức SX, tổ chức quản lý, hoạt động marketing của DN

(3) *Định hướng KD và mục tiêu của DN*

a/ Định hướng hoạt động KD trong tương lai về mặt hàng, TT mục tiêu, KH, ĐTCT chủ yếu, triết lý KD, các nguồn lực chủ yếu để đạt mục tiêu

b / Các mục tiêu dài hạn trong KD : doanh thu, CF, lợi nhuận, nghió vụ với nhà nước, lương bình quân

(4) *Phân tích ma trận SWOT*

(5) *Lựa chọn CLKD phù hợp*

Trên cơ sở các nhóm CL khác nhau . DN cần nhắc để lựa chọn CLKD phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của DN.

Các CL cụ thể lựa chọn là :

- Phát triển TT
- Phát triển SP

Xâm nhập TT

Liên doanh liên kết với DN trong và ngoài nước

Chiến lược ổn định hoặc suy giảm

Phần C. *Các vấn đề thực hiện CL*

(1) *Các mục tiêu của DN:*

(2) *Phân bổ các nguồn lực để thực hiện CLKD:* Các giải pháp phân bổ lao động, vật tư, tiền vốn vào những mặt hàng chính phù hợp với mục tiêu CL

(3) *Hoạt động marketing của DN ở TT mục tiêu*

(4) *Các vấn đề về tài chính:* dự báo thu, chi ,hoàn thiện công tác thanh toán để nâng cao khả năng thanh toán

(5) *Nghiên cứu và phát triển,* ứng dụng thành tựu tiên bộ kỹ thuật tạo bước nhảy vọt trong KD

(6) *Các đề xuất cụ thể của DN với cơ quan chủ quản, cơ quan chức năng của nhà nước, với địa phương có liên quan*

3.Đặc điểm clkđ của dntm:

a) ch/lc của dntm là clkđ hàng hóa và kd các hđ dv phục vụ kh/hàng.

Dntm phải quan tâm xd, thu thập hệ thống thông tin về thị trg, tìm hiểu nhu cầu cụ thể của k/hàng về slg, quy cách chủng loại, tgian, địa điểm ntd cần đến và giá cả có khả năng chấp nhận. Vì vậy, công tác dự báo mtkd, dự đoán nhu cầu k/hàng phải đc đầu tư, chú ý p/triển hơn các loại dn khác mới có đủ cơ sở để lập nên clkđ đúng đắn. Trong clkđ TM phải đề ra và thực thi cho đc ch/lc về nhãn hiệu hàng hóa trên các mặt: xd, đkí, quảng bá và p/triển nhãn hiệu hàng hóa của dn. Đồng thời phải có ch/lc p/triển tất cả các hđ dv nhằm phục vụ cho sx và tiêu dùng, p/triển các loại dv đa dạng vs ch/lg cao, độ tin cậy, độ bảo đảm như đã hứa hẹn vs k/hàng, chú trọng cả dv trc, trong và dv sau bán hàng.

b)Nd ch/lc sp của dntm phong phú, linh hoạt hơn so vs các đơn vị sx:

Các dntm có thể cùng 1 lúc giúp nhiều đơn vị sx tiêu thụ sp và phục vụ cho nhiều loại k/hàng trên thị trg, bởi vậy danh mục sp đầu vào và sp đầu ra của dntm phong phú hơn về chủng loại mặt hàng và có thể thay đổi nhanh chóng, linh hoạt hơn theo nhu cầu thị trg trong 1tgian nhất định. Nhiều dntm đã kd tổng hợp hoặc đa dạng hóa kd, th/h các hđ dv phục vụ nhu cầu k/hàng.

Tuy nhiên để ổn định và p/triển thị trg, các dntm phải xd ch/lc theo hướng chuyên doanh vào những sp quan trọng, những sp truyền thống phục vụ tốt cho các k/hàng, đồng thời chủ động thay đổi danh mục sp kd theo nhu cầu thị trg.

c) Phạm vi ch/lc thị trg đa dạng, rộng lớn hơn so vs đơn vị sx:

DNTM có thị trg đầu vào và thị tr đầu ra rộng lớn, đa dạng hơn so vs dnsx. Trong bối cảnh hội nhập ktqt nhờ chuyên buôn bán hàng hóa, dv, thị trg của dntm có điều kiện mở rộng, p/triển hơn. Đồng thời hđ kd của dntm sẽ chịu tác ddoogj nhanh chóng và trực tiếp hơn của c/tranh quốc tế, đòi hỏi các dntm phải sớm có clkd trên thị trg q/tế và chủ động xd ch/lc nâng cao khả năng c/tranh trên thị trg q/tế để tránh thua thiệt so vs các đối tác n'c ngoài.

d) Để đảm bảo hiệu quả đầu ra các dntm phải có ch/lc đầu vào hợp lý:

Để đảm bảo đầy đủ, đồng bộ kịp thời theo nhu cầu k/hàng các dn cần có tầm nhìn xa trông rộng, xd clkd nói chung và c/lc tạo nguồn hàng nói riêng. Từ kinh nghiệm thành công của các dn cho thấy tùy bối cảnh nhu cầu thị trg, dntm biết kết hợp hài hòa các nguồn hàng trong n'c và hàng NK, nguồn hàng liên doanh, l/kết sẽ tạo ra nguồn hàng phong phú, đa dạng và ổn định để đảm bảo kd liên tục và hiệu quả.

e) C/lc hoàn thiện các hđ xúc tiến TM có tầm quan trọng đặc biệt:

Có ch/lc xúc tiến TM giúp các dn chủ động tiếp cận những thông tin cụ thể về thị trg và k/hàng, thông qua đó giúp dn nắm đc tình hình cụ thể về luật pháp, ch/s tm trong n'c và q/tế, tăng cường mqh vs các đối tác, biết thêm thông tin về các đối thủ cạnh tranh và tình hình cạnh tranh trên thị trg, từ đó có thể lựa chọn pp và cách thức tiếp cận, chinh phục k/hàng.

DN cần sd tổng hợp các hình thức xúc tiến: quảng cáo, tham gia hội chợ, triển lãm, gia nhập các hội ngành nghề, sd các p/tiện Internet để tiến hành quảng cáo và tiếp xúc trực tiếp vs người tiêu dùng n'c ngoài.

f) KD trong cơ chế thị trgcacs dntm phải có ch/lc phòng ngừa rủi ro:

HĐ trong mtkd đầy biến động như hiện nay, đòi hỏi các dntm phải có ch/lc phòng ngừa rủi ro và qtri rủi ro là 1 nd ko thể thiếu của qtkd hiện đại.

QTri rủi ro là toàn bộ hđ của nhà qtri thông qua nhận dạng, đo lường, kiểm soát rủi ro tồn thất để đưa ra biện pháp phòng ngừa thích hợp nhằm bảo đảm p/triển bền vững của dn.

Ch/lc phòng ngừa rủi ro giúp hạn chế bớt các nguy cơ đe dọa, bảo đảm an toàn trong kd, giúp dn hạn chế chi phí liên quan đến rủi ro, giảm chi phí kd, tận dụng tốt hơn những cơ hội thị trg để tăng doanh số bán, giúp d nth/h nghiêm chỉnh vs k/hàng, tăng uy tín, tăng cường khả năng c/tranh của dn trên thị trg.

CHƯƠNG 2. Nhiệm vụ và mục tiêu CLKD của DNTM

I. Nội dung nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược của DNTM

1. Khái niệm về nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược

Nhiệm vụ, mục tiêu CL là bản tuyên bố của DN về ngành hàng và định hướng KD, về mục tiêu chủ yếu và mối quan hệ của DN với các lực lượng khác trong MTKD

- Là “tuyên ngôn” có giá trị lâu dài để phân biệt DN này với DN khác đó là xác định mặt hàng và ngành hàng KD, những triết lý và nguyên tắc KD cơ bản của DN
- Phản ánh dự đoán và định hướng đến KH của DN trong thời kỳ dài
- Là tuyên bố về mục tiêu KD của DN

Điều hoà lợi ích của các bộ phận, cá nhân và các thành phần khác có liên quan. Là công bố về thái độ trong quan hệ đối ngoại và các chính sách xã hội của DN.

2. Nội dung, vai trò cơ bản của nhiệm vụ và mục tiêu CL

a) Nội dung của nhiệm vụ, mục tiêu

- Xác định ngành hàng và định hướng KD của DNTM
- Công bố các mục tiêu chính của DN
- Triết lý KD của DN

b. yêu cầu cơ bản sau:

- Xác định rõ đặc trưng của DN
- Thể hiện được những mong muốn trong tương lai của DN
- Giới hạn nhiệm vụ ở mức độ hợp lý, vừa đủ để phát huy sự sáng tạo các thành viên trong DN, không quá hẹp hoặc quá rộng
- Phân biệt rõ DN này với các DN khác trong cùng ngành KD
- Có thể sử dụng văn bản này để đánh giá hoạt động của DN
- Cần trình bày rõ ràng để mọi người hiểu được.

3. Vai trò của nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược

Bảo đảm sự đồng tâm nhất trí trong công ty về mục tiêu. Việc thương lượng hay thỏa hiệp là điều quan trọng để bảo đảm sự đồng tâm nhất trí về mục tiêu của công ty.

b. Tạo cơ sở để huy động, phân bổ và sử dụng các nguồn lực trong KD

c. Là giao điểm để các thành viên hiểu biết và đồng cảm với nhau trong KD.

Khi các thành viên trong Cty cùng chung mục đích, ý tưởng tạo điều kiện thuận lợi để họ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau trong quá trình thực hiện các mục tiêu chung của công ty

d. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai nhiệm vụ mục tiêu của công ty đến các bộ phận

e. Là cơ sở để đánh giá hoạt động, đánh giá sự nỗ lực cố gắng của các phòng ban, các đơn vị thực hiện mục tiêu chung cả trong hiện tại lẫn tương lai.

II. Xác định ngành hàng và định hướng KD của DN

1. Xác định ngành hàng KD của DN

Để xác định ngành KD thích hợp với DN có thể phân tích theo khung hình 3 chiều:

- + Ai cần được thoả mãn (KH nào)?
- + Nhu cầu tiêu dùng nào (cối gỗ cần thỏa mãn)?
- + Thoả mãn nhu cầu tiêu dùng bằng cách nào (công nghệ đáp ứng hoặc phương thức thoả mãn)?

2. Định hướng phát triển KD của DN

Khi định hướng tầm nhìn CL cần đề cập đến các nội dung sau:

- Định hướng về công nghệ mới hay phương thức KD mới trong tương lai mà Cty có khả năng áp dụng
- Dự báo về nhu cầu và mong muốn của KH mục tiêu trong tương lai sẽ thay đổi thế nào theo khu vực TT
- ĐTCT trong ngành hàng KD.
- Cần phát triển và khai thác Những thế mạnh tiềm tàng nào của Cty có hiệu quả.
- Đặc trưng văn hóa của Cty mà các nhà quản trị sẽ nỗ lực phát triển trong tương lai.
- Các cơ hội TT đầy hứa hẹn mà Cty cần đầu tư nguồn lực để tận dụng.

Trong thực tiễn có 2 xu hướng phát triển ngành KD:

Hoàn thiện sản phẩm: là DN hướng vào cải tiến hoàn thiện SP ngày càng tốt hơn

Hướng vào thoả mãn nhu cầu của KH: là tạo ra SP bằng một công nghệ riêng biệt nhằm thoả mãn một nhu cầu riêng biệt của một nhóm KH riêng

3. Làm gì để gia nhập ngành KD đã xác định

+ Vượt qua rào cản của ngành: vốn KD, kỹ thuật, các qui định về hành chính, mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, phong tục tập quán

+ Lựa chọn *phương thức gia nhập phù hợp* :

mua lại hay thành lập DN mới . Các yếu tố qđ:

- Rào cản gia nhập ngành cao hay thấp
- Sự tương đồng giữa ngành mới và cũ về công nghệ
- Thời gian và chi phí phát triển ngành mới: 8
- Rủi ro khi gia nhập ngành mới: tỷ lệ 12-20% thành công
- Chu kỳ sống của ngành KD sẽ gia nhập

III. Xác định mục tiêu CLKD

1. Các loại mục tiêu

- Theo chu kỳ quyết định: mục tiêu dài hạn và ngắn hạn

Theo cấp bậc quản trị : mục tiêu chung của DN và mục tiêu của các bộ phận trực thuộc

Theo tính chất tăng trưởng : mục tiêu tăng trưởng nhanh, ổn định , suy giảm

Theo tính chất của mục tiêu :mục tiêu CL, mục tiêu tài chính

2. Yêu cầu đối với mục tiêu:

Cụ thể, Linh hoạt, Định lượng, Khả thi, Nhất quán, Hợp lý và tiên tiến

3. Cách xác định mục tiêu

a. Xác định mục tiêu tập trung: đảm bảo tính tập trung thống nhất, có tầm nhìn, tính tới lợi ích lâu dài

Thiếu tính thực tiễn do các nhà hoạch định cấp trên không hiểu hết cơ hội, nguy cơ và khó khăn của cấp dưới có thể đề ra mục tiêu không sát thực.

Thiếu tính linh hoạt: do áp đặt mục tiêu từ trên xuống nên khó điều chỉnh cho phù hợp với sự biến động của môi trường KD, ảnh hưởng đến hiệu quả.

Có thể gặp sự chống đối, phản kháng của cấp dưới do không hiểu hết ý tưởng của cấp trên hoặc phản ứng do bị áp đặt.

PP này thường được vận dụng trong điều kiện MTKD ổn định ít biến động, DN chịu ảnh hưởng của nền văn hóa phong Tây.

b. Xác định mục tiêu phân tán :

Phù hợp với TT, huy động sự tham gia của mọi người , ít gặp sự chống đối

PP này hạn chế nhược điểm của PP tập trung nhưng mục tiêu dễ bị phân tán, mang lợi ích cục bộ khó bảo đảm tính thống nhất, các bộ phận sẽ quan tâm đến lợi ích trước mắt hơn là lợi ích lâu dài, có thể xảy ra mâu thuẫn trong thực hiện và thiếu tầm nhìn chiến lược.

PP này ứng dụng tốt trong điều kiện MTKD biến động đòi hỏi sự sáng tạo, phạm vi địa bàn KD rộng và nền văn hóa mà DN theo đuổi mang phong cách phg Đông.

> Trong điều kiện giao lưu rộng rãi các quốc gia có nền văn hóa khác nhau các nhà quản trị thường sử dụng kết hợp cả 2 PP để tận dụng ưu điểm và hạn chế nhược điểm của cả hai

5. Các LL ảnh hưởng đến hình thành mục tiêu:

- Ban lãnh đạo
- Chủ sở hữu DN là người đầu tư lớn, cổ đông
- Người lao động
- Khách hàng
- Xã hội :chính quyền , dư luận XH, công chúng

Sự tương tác giữa các lực lượng trên quyết định mục tiêu thực tế của DN:nguồn lực của DN, quan hệ quyền lực và chính trị, năng lực phẩm chất của lãnh đạo, các lực lượng bên ngoài.

III. Triết lý kinh doanh của DN

1. K/ niệm và vai trò

Là tư tưởng cơ bản, phương châm hành động được coi là giá trị chuẩn của DN do người chủ sáng tạo ra để chỉ đạo tư duy và hành động của mọi thành viên

- Là tư tưởng triết học do chủ thể KD sáng tạo ra để chỉ đạo tư duy và hành động
- Là hệ thống giá trị chuẩn phản ánh niềm tin và nguyện vọng cơ bản của nhà QT
- Là phương châm hành động để dẫn dắt hoạt động KD của DN

Vai trò của triết lý KD: - Là cốt lõi của văn hóa DN

- Là tài sản vô hình để phát triển KD
- Định hướng cho hoạt động KD
- Là động lực tinh thần thúc đẩy sự sáng tạo của mọi thành viên
- Hình thành giá trị chuẩn để đánh giá và điều chỉnh hành vi của mọi thành viên

2. Nội dung của triết lý KD

a. Mục tiêu lâu dài của DN : Khẳng định họ là ai? Tương lai muốn đạt đến là gì?
vd: Công ty Dược phẩm P.Fizen là công ty dược phẩm toàn cầu...nhằm cải thiện cuộc sống, cải thiện sức khỏe của nhân dân, kéo dài tuổi thọ và cuộc sống hữu ích hơn.

Gần giống với nhiệm vụ định tính trong mục tiêu lâu dài của DN

b. Đặc trưng nổi bật trong hoạt động Kinh doanh của DN

Để phân biệt DN này với DN khác trên thị trường

Đặc điểm về SP, phạm vi và lĩnh vực KD, về kỹ thuật của SP, về thái độ của nhân viên đối với công việc

“ Sony tìm kiếm điều mới lạ chưa từng thấy để phục vụ toàn thế giới”

c. Triết lý về đạo đức KD

Là những nguyên tắc, chuẩn mực về hành vi của Doanh nhân và DN trong mối quan hệ với nhân viên và các lực lượng của MTKD: về lợi nhuận, cách tạo ra lợi nhuận, trách nhiệm với quyền lợi của NTD, nghĩa vụ bảo vệ MT thiên nhiên...

” Đạt lợi nhuận thông qua thỏa mãn mọi nhu cầu của KH “ là tư tưởng chỉ đạo có tính nguyên tắc của nhiều DN”. Ví dụ: Vedan, Miwon và 1 số DN khác

d. Phương pháp và nguyên tắc hành động

Là tư tưởng chỉ đạo về phương thức và nguyên tắc tiến hành hoạt động KD phù hợp với chuẩn mực đạo đức để bảo đảm thành công: coi trọng con người, vốn, thiết bị máy móc và các tài sản vô hình khác để KD thành công.

“Con người là chìa khóa của mọi chìa khóa dẫn đến thành công”

3. Hai PP hình thành triết lý KD

a. Thông qua tổng kết từ thực tiễn hoạt động KD

Người chủ phải có tâm huyết với nghề, khổ công suy nghĩ và tổng kết. Tập đoàn Mitsushita Electric 1917-1930 mới có;

Công ty Hewlett Packart (HP-Mỹ 20 năm mới hoàn thiện triết lý KD của mình)

b. Định hướng từ trên xuống kết hợp với sự đóng góp hoàn thiện của các thành viên trong DN

Mười nguyên tắc vàng của Disney

- 1/ Phải xem trọng chất lượng nếu muốn tồn tại
- 2/ Phải luôn lịch thiệp, ân cần để gây thiện cảm tối đa
- 3/ Luôn nở nụ cười nếu không muốn phá sản
- 4/ Chỉ có tập thể mới đem lại thành công
- 5/ Không bao giờ biết lắt léo từ chối với KH
- 6/ Không bao giờ nói “không” mà phải nói :”Tôi rất hân hạnh được làm việc này
- 7/ Bề ngoài phải tươm tất, vệ sinh tối đa
- 8/ Luôn có mặt khi KH cần và hiểu rõ nhiệm vụ của mình
- 9/ Tuyển những nhân viên làm việc hiệu quả nhất, những người thông thạo nghề nghiệp nhất
- 10/ Mục tiêu cao cả: chứng tỏ mình là hình ảnh đẹp nhất và cho KH biết rằng họ đang được phục vụ bởi những người làm việc hết mình

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MTKD BÊN NGOÀI DN

- khái niệm và p loại MTKD bên ngoài DNTM
- ptích MT qtế
- ptích MT KTQD
- ptích MT tác nghiệp của DNTM

I, khái niệm và p loại MTKD bên ngoài DNTM

1, khái niệm

MTKD bên ngoài DNTM là tập hợp các yếu tố khách quan bên ngoài dn ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hđ kd của DNTM

Đó là những yếu tố mà dn ko thể kiểm soát đc, cần phân biệt rõ và tìm cách thích nghi trong hđ kd

2, p loại MTKD bên ngoài DNTM

- theo pvi các yếu tố: MT qtế, MT của nền ktqd, MT nội bộ ngành (MT tác nghiệp)

Cách phân chia này cho phép dễ hình dung pvi của nhân tố nhưng lại gây nhầm lẫn về phương thức tác động giữa các nhân tố trong cùng pvi và giữa các pvi khác nhau

- theo cấp độ của MT: MT của nền ktqd (vĩ mô) và MTDN (vi mô) như KH, ĐTCT, ng cung ứng, ng trung gian và công chúng
- theo lĩnh vực ảnh hưởng của MT: chia thành các yếu tố ctrị, ktế, kỹ thuật công nghệ, VH – XH, điều kiện tự nhiên và cơ sở hạ tầng
- cách thức tác động: ktế (thị trg), qhệ - dư luận (ctrị - xh), mệnh lệnh (tổ chức – hành chính), quy luật tự nhiên (đk tự nhiên và cơ sở hạ tầng)

II, ptích MT qtế

1, ảnh hưởng của ctrị thế giới

Xu thế ctrị chủ yếu trên thế giới là các nc lớn một mặt ổn định ctrị, chung sống hòa bình vs nhau, mặt khác tiếp tục duy trì ưu thế, ảnh hưởng về qsr, ctrị, ngoại giao của m để chi phối phần còn lại của thế giới

=> đặt các dn vn trc những cơ hội và thách thức to lớn phải chấp nhận cạnh tranh sòng phẳng, bình đẳng trên cơ sở luật chơi chung của thị trg

2, tác động của ktế thế giới

Sự hình thành các tổ chức ktế và khu vực, tốc độ ptriển ktế thế giới, tình hình giá cả và sự lạm phát của các đồng tiền mạnh trên thế giới, khủng hoảng ktế và mqh ktế TM trên thế giới có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hđ kd của dn thông qua cung cầu, giá cả, cạnh tranh qtế

=> phải n/cứu đầy đủ, toàn diện thị trg qtế

3, luật pháp qtế: đan xen luật của các tổ chức qtế WTO, WB, ÌM, ISO, WCO. Các hiệp định song phương và đa phương

=> sẽ là cơ hội nếu nắm rõ, nguy cơ nếu ko hiểu rõ. t/hợp cần thiết phải thuê tư vấn

4, tác động của các yếu tố kỹ thuật công nghệ qtế

Sự tiến bộ của kỹ thuật công nghệ qtế nhanh chóng tạo ra nguyên vật liệu mới, thị máy móc hiện đại góp phần nâng cao NSLĐ, hạ giá thành, tăng thêm chất lượng h2 và nâng cao sức cạnh tranh của dn của thị trg

=> một mặt giúp các dn nhanh chóng thu hẹp khoảng cách lạc hậu của vn so vs các nc trong k.vực và trên thế giới. Mặt khác tạo ra thách thức lớn về khả năng ptriển công nghệ lạc hậu của dn trong đk khó khăn về vốn, ld và MT t/hiện chuyển giao công nghệ còn n` bắt cập

5, văn hóa qtế

Tác động của vhoá ngoại lai của các qgia ptriển, sự xung đột và chạm giữa các nền vhoá khác nhau. Đòi hỏi fải chấp nhận có chọn lọc, fải tự thích ứng, fải xây dựng VH dn có bản sắc để ptriển. sẽ là nguy cơ nếu bị hòa tan, lệ thuộc. ảnh hưởng đến giao dịch, đàm fán kd

III, ptích MT ktqd

1, yếu tố ctrị và pluật

Các yếu tố ctrị và pluật tạo ra khuôn khổ pháp lý của MT để dn hđ, bao gồm;

- sự ổn định về ctrị và đường lối ngoại giao
- sự cân bằng trong các c/sách của cphủ
- vtrò và chiến lược ptriển ktế của Đảng và cphủ đvs các lĩnh vực của đsống xh
- sự điều tiết và khuynh hướng can thiệp và hđộng KT – XH của cphủ

=> thời cơ nếu MTKD ổn định, bình đẳng, cạnh tranh, tôn vinh dn. Nguy cơ nếu MT ko ổn định, độc q, coi nhẹ vị thế của dn

2, các yếu tố ktế

- tốc độ tăng trng ktế của đnc
- lạm fát, thất nghiệp, lãi suất ngân hàng
- tiềm năng ktế và sự gia tăng đtr của ngành và của nền ktqd
- các c/sách về tiền tệ, tín dụng, tài chính qgia
- tác động đến cung cầu h2, dvụ và sự ptriển các loại thị trng

=> thời cơ nếu tạo thuận lợi cho dn, nguy cơ nếu ktế suy thoái, lạm fát, suy giảm đtr

3, kỹ thuật công nghệ: trình độ cơ sở vật chất kỹ thuật, c/sách ptriển KH – KT, mức độ đtr, chuyển giao công nghệ, q` sở hữu trí tuệ

=> thời cơ nếu đtr đổi mới KT, đky nhãn hiệu hàng hóa, nguy cơ nếu ko làm việc trên

4, đk tự nhiên và cơ sở hạ tầng: vtài, t/tin liên lạc, mức độ ô nhiễm MT, vtrò của nhà nc trong bảo vệ MT

=> thời cơ nếu tạo đc thuận lợi cho hđ kd, nguy cơ khi dn sẽ fải tăng chi fĩ trong kd

5, vhoá xh: xu hướng biến động dân số trẻ, xu hướng vận động gia đình, lối sống, tập quán tâm lý, tôn giáo

=> thời cơ ptích để chủ động đón nhận sự thay đổi. nguy cơ nếu ko hiểu sự tác động trên

IV, ptích MT tác nghiệp của DNTM

1, khách hàng

- kn: là cá nhân, tập thể, dn có n/cầu và có k/năng thanh toán về h2 của dn
- ploại: dựa vào nhân khẩu, tâm lý, thái độ mua sắm, pvi địa lý và qhệ vs dn để fân chia KH

- + khối lg mua
- + qhệ vs dn
- + mđích mua sắm
- + vị trí địa lý
- + tñần ktế: tư nhân, tập thể, DNNN, cơ quan cphủ và các tổ chức fi lợi nhuận
- => thời cơ nếu khả năng mặc cả của KH “yếu hơn” dn, nguy cơ nếu KH “mạnh hơn” dn

2, đối thủ cạnh tranh (ĐTCT)

- ĐTCT là những ng cung ứng các mặt hàng tương tự hoặc có thể thay thế sp của dn trên thị trg
- các loại ĐTCT trên thị trg
 - + theo vị thế của dn gồm: hãng dẫn đầu, hãng thách thức, hãng theo sau, hãng đang tìm chỗ đứng trên thị trg
 - + theo sp: ĐT sp, ĐT chủng loại sp, ĐT hoạt động trong cùng l.vực kd, ĐT cạnh tranh lẫn nhau để phân chia lợi nhuận 1 nhóm KH
- cần thu nhập thông tin về ĐTCT: phân loại ĐTCT, mđích, cách nhận định về họ, về chiến lược và tiềm năng của ĐT
- xác định mức độ cạnh tranh trên thị trg căn cứ vào yếu tố:
 - + số lg ĐTCT
 - + mức độ tăng trg của ngành kd
 - + chi phí cố định cao hay thấp
 - + n/cầu thị trg
 - + rào cản rút lui khỏi ngành kd
- Trên cơ sở đó xác định phương thức Kd, phương tiện cạnh tranh của dn trên thị trg
- mức độ cạnh tranh của thị trg
 - + thị trg cạnh tranh hoàn hảo
 - + thị trg cạnh tranh độc q`
 - + thị trg độc q`
- thời cơ: nếu ĐTCT ít, yếu, thị trg đang lên hoặc thị trg độc q`
- nguy cơ: nếu n` ĐTCT, có ĐTCT trực tiếp, thị trg tăng trg chậm, NLCT thấp, rào cản rút lui khỏi ngành kd cao
- cần xác định phương thức, phương tiện và nâng cao NLCT của dn

3, ng cung ứng

- là ng cung ứng h2, dvụ cho dn và ĐTCT
- nguy cơ khi “khả năng mặc cả” của ng cung ứng “mạnh hơn” dn. Xảy ra khi có ít nhà cung ứng, dn ko có khả năng tìm kiếm đầu vào, nhà cung ứng CMH hẹp, sp ko qtrọng vs dn
- thời cơ khi nhà cung ứng “yếu hơn” dn
- cần lựa chọn và đa dạng hóa nhà cung ứng, đa dạng hóa nguồn hàng để giảm chi phí đầu vào trong hđ kd
- trong hđ xnk nếu chủ động sẽ có lợi thế và tránh đc nguy cơ mất thị trg

4, trung gian TM

- gồm cá nhân, tập thể, tổ chức t/gia tuyên truyền, quảng cáo, vận chuyển, phân phối, bán hàng, dịch vụ cho doanh nghiệp
- các dạng trung gian trong TM bao gồm đại lý, môi giới bán hàng
- các lợi ích khi sử dụng đại lý bán hàng
- để làm việc môi giới cần có hiểu biết sâu sắc về hàng hóa mua bán, có tài nói năng, thuyết phục khách hàng, phân chia chi phí môi giới hợp lý
- doanh nghiệp cần có biện pháp tìm hiểu, phân loại, lựa chọn, lôi kéo, liên kết trung gian để họ bán hàng cho doanh nghiệp

5. qhệ công chúng

- là bất kỳ nhóm người có quyền lợi và tác động đến khả năng kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm: chính quyền, dư luận xã hội, công chúng tích cực và công chúng nội bộ, khách hàng, người cung ứng, đối tác, trung gian TM, hiệp hội, các đoàn thể
- công chúng có vai trò khuyến khích thương thành thết, ủng hộ, giúp đỡ hoạt động kinh doanh, tăng thêm vai trò trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
- biện pháp phát triển qhệ công chúng:
 - + thể hiện đạo đức kinh doanh
 - + đầu tư nguồn công sức để phát triển qhệ công chúng
 - + làm tốt trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
 - + giữ gìn môi trường thiên nhiên sinh thái
 - + chọn người phát ngôn có uy tín, có kiến thức trong giao tiếp với công chúng

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH THẾ MẠNH, ĐIỂM YẾU CỦA DNTM

I. Quan niệm vũ trụ mênh mông và ý nghĩa của DNTM

Khái niệm vũ trụ mênh mông và ý nghĩa của DNTM

- Thế mạnh của DN là tổng hợp tất cả các thuộc tính, các yếu tố bên trong làm tăng khả năng cạnh tranh của DN so với các ĐTCT. Nói cách khác đó là tất cả các nguồn lực mà DN có thể huy động, sử dụng để thực hiện các hoạt động kd có hiệu quả hơn so vs các ĐTCT

- Điểm yếu của DN là tất cả những thuộc tính làm suy giảm tiềm lực của DN so với các ĐTCT. Khả năng cạnh tranh của Dn là khả năng mà DN có thể tự duy trì vị trí của mình một cách lâu dài và giành được nhiều thế mạnh, sự thắng lợi trên thị trường cạnh tranh, đạt được mục tiêu chiến lược đề ra.

2. Các yếu tố cần phân tích: - Sản phẩm và lĩnh vực KD

- Nhân lực và quản trị nhân lực
- Hệ thống thông tin
- Quản trị DN
- Hoạt động marketing
- Tài chính và hiệu quả KD
- Nền nếp văn hóa DN
- Thương hiệu và uy tín DN
- Khoa học công nghệ và tài sản vô hình khác

II. Phân tích các yếu tố nội tại của DNTM

1. *Sản phẩm và lĩnh vực KD*: qui định đối tượng và phạm vi hoạt động của DN gồm:

mặt hàng, khối lượng, cơ cấu mặt hàng, chu kỳ sống của SP đang trải qua, nhãn hiệu HH, dịch vụ cung ứng và chất lượng HH, DV

> Quyết định phạm vi KD, tổ chức bộ máy, phương thức KD ảnh hưởng đến thu nhập, uy tín của DN

2. *Nhân lực và quản trị nhân lực*: Nhân lực là lực lượng lao động sáng tạo to lớn, quyết định sự thành công của DN, bao gồm:

số lượng, cơ cấu, chất lượng nhân lực: đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ kd và hoạt động quản trị, cơ cấu lao động hợp lý; đào tạo và bồi dưỡng nhân lực; sử dụng; đãi ngộ, khuyến khích lao động, bộ máy quản trị nhân lực của DN; đảm bảo các điều kiện vật chất kĩ thuật cần thiết cho các hoạt động lao động.

> Ảnh hưởng đến NSLĐ, giá thành SX-KD và chất lượng HH, DV cung ứng.

3. *Hệ thống thông tin của DN*

Hệ thống thông tin của DN có vai trò rất quan trọng trong các hoạt động quản trị theo chiến lược của DN. Nhà quản trị có thể đưa ra những quyết định đúng đắn trong từng thời kì dài hạn hoặc ngắn hạn nếu có thông tin thích hợp, chính xác.

□ Yêu cầu:

* *Tính đầy đủ của hệ thống thông tin*: Thông tin về điều kiện MT vĩ mô; MT tác nghiệp; Thông tin về nội bộ DN; Thông tin về các ĐTCT; Thông tin về KH; Thông tin về các nhà cung cấp HH và các trung gian TM.

* **Đ□ tin c□y c□a h□ th□ng th□ng tin** phụ thuộc vào các nguồn cung cấp thông tin và các PP thu thập, trình độ của các nhân viên được giao nhiệm vụ này.

Theo tính chất các nguồn tin có thông tin sơ cấp và thông tin thứ cấp.

- Thông tin sơ cấp có tính thời sự cao, tính cập nhật, nguồn này có ý nghĩa trong việc điều hành tác nghiệp kd, đē có đē nguồn này phải thăm dò, ktra tình hình thực tế.

- Thông tin thứ cấp: đē hình thành từ các số liệu thống kê, báo cáo trong nội bộ của DN, các thông tin từ radio, đài, báo, tivi, internet,...Nguồn này có tính tổng hợp cao thường đē thu thập tại văn phòng.

* **T□h h□ th□ng và h□u qu□ s□ đ□ng h□ th□ng th□ng tin DN** : các thông tin thu thập đē phải hệ thống hóa, loại bỏ những thông tin trùng lặp, sắp xếp các thông tin theo thứ tự.

4. Hoạt động quản trị DN :

- Cán bộ chủ chốt,
- Cơ cấu tổ chức,
- Cơ chế hoạt động (fân cấp hợp lý) sẽ đưa ra quyết định phù hợp với tình hình TT
- Tạo ra giá trị gia tăng cho DN

5. Hoạt động marketing trong KD:

xây dựng CL marketing trên TT trọng điểm.

Các tham số SP, giá cả, phân phối, xúc tiến được sử dụng đồng bộ, nhịp nhàng góp phần giảm CF, tăng hiệu quả marketing

Trong tổ chức thực hiện CL marketing cần làm rõ các khả năng về công tác tổ chức, về các phong thức hoạt động, các CF dành cho hoạt động này

6. Các yếu tố tài chính & hiệu quả KD:

- Số lượng, cơ cấu vốn KD, nguồn vốn, phân bổ vốn vào các hoạt động KD, nâng cao khả năng thanh toán, kiểm soát các khoản thu chi, bộ máy quản lý tài chính góp phần nâng cao hiệu quả KD

- Vốn và tài sản là nguồn lực cơ bản cấu thành tiềm năng DN

- Kiểm soát hoạt động tài chính nhằm đánh giá việc sử dụng vốn, TS□n, các khoản thu, khoản chi , phân phối lợi nhuận DN.

7. Nề nếp văn hóa DN :

Các nội qui, qui chế của DN, nghi thức, lễ nghi trong hội họp, triết lý KD, các giai thoại về lãnh đạo... mang bản sắc của DN, của ngành, của quốc gia sẽ là thế mạnh. Các yếu tố trên không rõ ràng là điểm yếu của DN

8. Thương hiệu và uy tín của DN:

Tên thương mại, NHHH, biểu tượng, câu khẩu hiệu, bao bì, chỉ dẫn địa lý, các yếu tố của SHTT là các thành tố của thương hiệu mạnh

Vị thế của DN trước con mắt người tiêu dùng là TS quý giá. Uy tín của Dn bao gồm: uy tín của sp hh kd, phong cách giao dịch mua bán, cam kết vs KH và đối tác, năng lực điều hành của lãnh đạo.

9. Khoa học công nghệ & TSVH khác:

Phát minh, sáng kiến, áp dụng KHKT mới, vị trí địa lý thuận lợi nếu được đầu tư hợp lý sẽ mang lại sức mạnh cho DN.

Ngược lại không đầu tư phát triển là nguy cơ

III. Phương pháp đánh giá MTKD

1. Quan niệm về thời cơ và nguy cơ trong KD

Trong KDTM *thời cơ* theo quan niệm của người bán hàng là việc xuất hiện khả năng cung ứng HH, DV cho KH nhằm tăng doanh thu, mở rộng TT gia tăng lợi nhuận và củng cố vị thế của DN trên TT.

- ☐ *Thời cơ* *hấp dẫn* là thời cơ phù hợp với điều kiện tiềm năng của DN và DN có khả năng sử dụng các tiềm năng để khai thác thời cơ đó nhằm đem lại lợi ích cho mình
- ☐ Ngược lại, khi trên thị trường có biểu hiện thu nhập của dân cư giảm sút, lãi suất tăng cao, tỉ lệ thất nghiệp tăng, số lượng bán hàng giảm đi sẽ là nguy cơ, đem lại bất lợi, rủi ro cho hoạt động KD của DN, nếu kéo dài có thể dẫn đến thua lỗ, thậm chí phá sản hoặc phải rời bỏ thị trường.
- Khi phân tích, đánh giá các yếu tố của MTKD sẽ có vô vàn cơ hội và nguy cơ hiện ra, bởi vậy cần tìm PP tận dụng những cơ hội hấp dẫn nhất và đề phòng nguy cơ đe dọa xấu nhất

2. Các phương pháp thường sử dụng:

- = Bảng tổng hợp về MTKD
- = Ma trận các yếu tố nội vi, ngoại vi
- = Phân tích ma trận SWOT
- = Thứ tự ưu tiên các cơ hội, các nguy cơ...

2.1. Lớp bảng tổng hợp các yếu tố tiềm năng của DN

Bảng tổng hợp các yếu tố tiềm năng *nội tại* DN nói riêng cũng như bảng tổng hợp MTKD nói chung là công cụ hữu ích cho việc phân tích MT vĩ mô, MT tác nghiệp và tình hình nội bộ của DN

- Hình thức cơ bản của bảng tổng hợp các yếu tố tiềm năng DN có dạng sau (bảng trang sau).

+ Cột 1: *Lĩnh vực* *khả năng* *yếu tố tiềm năng* DN quan trọng nhất và các bộ phận cấu thành yếu tố đó.

+ Cột 2: Phản ánh *mức độ quan trọng* của các yếu tố *ảnh hưởng* ngành (xếp theo 3 bậc : cao = 3; trung bình = 2; thấp = 1).

+ Cột 3: Thể hiện *mức độ quan trọng* của *tình hình* *yếu tố ảnh hưởng* DN (xếp theo 3 bậc: nhiều = 3, trung bình = 2, ít = 1).

+ Cột 4: *Đánh giá* *tình hình* xếp theo 2 bậc (tốt = +, xấu = -).

+ Cột 5: *Tổng hợp* *điểm* cho mỗi yếu tố. Tổng số điểm tính bằng cách nhân cột 2 với cột 3. Dấu của kết quả điểm phụ thuộc vào tính chất/ xu hướng tác động (tốt dấu +; xấu dấu -).

Bảng tổng hợp yếu tố của MTKD

Các yếu tố MTKD	Mức qt với ngành 1/3	Mức qt với DN	t/c tác động(+/-)	Điểm
Chính trị ổn định	2	3	+	6
T/ trưởng kế	3	2	+	6
Đầy đủ luật pháp	1	2	-	-2
Sp & dịch vụ	2	3	+	6
HTTTin	3	2	+	6
QTDN	2	1	+	2
Marketing	2	2	-	-4
Tài chính DN...	2	2	+	4
Cộng				24

2.2. PP phân tích ma trận yếu tố bên ngoài (bên trong) DN

- a. *Lớp danh mục các yếu tố* có vai trò quan trọng tác động đến hoạt động KD của DN, liệt kê 15 - 20 yếu tố tạo thành cơ hội hoặc nguy cơ
- b. *Xác định mức ảnh hưởng của từng yếu tố* 0-1,0 ; sao cho tổng mức độ quan trọng của các yếu tố trên bằng 1,0.
- c. *Xác định hệ số ảnh hưởng của từng yếu tố* 1 - 4. Là đánh giá hệ số ảnh hưởng của mỗi yếu tố đối với hoạt động KD đã liệt kê ở các mức độ tốt là 4; khá là 3; trung bình là 2; và kém là 1.
- d. *Tính điểm cho mỗi yếu tố*
☐ Điểm của mỗi yếu tố là tích số của mức độ ảnh hưởng với hệ số ảnh hưởng đã xác định cho yếu tố đó.
- e. *Cộng tổng số điểm của các yếu tố ảnh hưởng*
tổng số điểm là 2,5 là trung bình, cao nhất là 4 tức MT KD thuận lợi, lý tưởng đối với DN, nếu tổng là 1 tức MT chứa đựng nhiều nguy cơ đe dọa đối với hoạt động KD của DN.

Ma trận yếu tố nội vi (ngoại vi)

Các yếu tố nội/ngoại vi	Mức độ q trọng 0-1	Hệ số AH 1-4	Điểm
Chính trị ổn định	0,05	4	0,2
Luật pháp hoàn thiện	0,07	3	0,21
Lãi xuất ổn định	0,09	2	0,18
CFSX kinh doanh tăng	0,2	4	0,8
Gia nhập WTO	0,2	2	0,4
.....
Cộng	1,0		2,75

2.3. Phân tích ma trận SWOT

- Liệt kê các cơ hội chính O (opportunities)
 - Liệt kê các mối đe dọa từ bên ngoài T(Threats)
 - Liệt kê các điểm mạnh của DN (S- Strength)
 - Liệt kê các điểm yếu của DN (W-Weaknesses)
 - Kết hợp các yếu tố trên: có 4 phương án
- + S/O: Phát huy thế mạnh để tận dụng cơ hội
- + W/O: Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội
- + S/T: Phát huy thế mạnh để ngăn ngừa nguy cơ
- + W/T: Khắc phục điểm yếu để ngăn ngừa nguy cơ

2.4. Ma trận cơ hội

- ☐ Để chú ý đến những cơ hội tốt nhất và để phòng những nguy cơ đe dọa nguy hiểm nhất theo PP thứ tự ưu tiên các cơ hội hoặc ưu tiên nguy cơ đe dọa xấu nhất đến hoạt động KD.
- ☐ Ma trận cơ hội là ma trận xếp loại theo thứ tự ưu tiên các cơ hội trên cơ sở xác định mức ảnh hưởng của mức cơ hội đối với DN và xác suất xảy ra tổn thất của cơ hội đó trong thời kỳ chiến lược
- ☐ Để đơn giản người ta chia xác suất tận dụng cơ hội cũng như tác động của nó thành 3 mức: cao, trung bình, thấp.
- ☐ Thông thường các DN sẽ tranh thủ các cơ hội nằm ở 3 ô phía trên bên trái có mức độ ưu tiên cao (ô 01;02;04)
- ☐ Các cơ hội có mức độ ưu tiên trung bình và thấp sẽ chỉ được tận dụng khi DN có đủ nguồn lực.

Ma trận cơ hội

1.XS cao	2	3
4 XS trung bình	5	6
7 XS thấp/ Tác động CH cao	8 Tác động CH trung bình	9 Tác động CH thấp

Ma trận nguy cơ

1 XS nguy cơ cao	2	3	4
5 Xs nguy cơ trung bình	6	7	9
9 XS nguy cơ thấp// Tác động nguy cơ hiểm nghèo	10 Tác động nguy cơ nguy kịch	11 Tác động nguy cơ trung bình	12 Tác động nguy cơ nhẹ

3. Phương hướng tiến động thời cơ trên cơ sở hoàn thiện CLKD của DN

a. Xác định thời cơ hấp dẫn trong KD

Phải chỉ ra được thời cơ hấp dẫn nhất để có thể tận dụng:

- Xâm nhập TT: đem SP hiện có của DN bán trên TT hiện tại.
- Phát triển SP: đa SP mới bán trên TT hiện tại.
Kể cả các SP cải tiến, SP hoàn thiện, SP mới về hình thức, mới về nội dung và mới hoàn toàn có thể kèm theo cung cấp các dịch vụ đến KH.
- Phát triển TT: đem SP hiện tại của DN bán trên các TT mới.
- Thực hiện ĐDH kinh doanh. Bao gồm ĐDH sản phẩm và ĐDH lĩnh vực KD để mở rộng TT

b. Tập aiửu kiếh thuốh lấ nhốt ấợ ấh nhốh cấh

DN phải chuẩn bị đầy đủ các điều kiện, các nguồn lực để khai thác các cơ hội trên TT.

Các tiềm năng quan trọng cần chuẩn bị là nhân lực, tài chính và các hoạt động marketing của DN. Với đội ngũ nhân viên trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ thành thạo sẽ là nguồn lực vô giá để phát triển KD.

Đặc biệt phải được sự lãnh đạo đúng đắn kịp thời, kiên định các mục tiêu đề ra thông qua các chính sách hợp lý để thực hiện các hoạt động KD có hiệu quả.

c. ấm bấ tấh ấhng bấgiệh cấc khầu trong quầh trấchấh lưấc (QTCL)

Phải thực hiện tốt những khâu, những giai đoạn riêng lẻ của QTCL là đảm bảo thu được thành công :

- Mục tiêu chiến lược
- Xây dựng và lựa chọn chiến lược
- Tổ chức bộ máy
- Huy động các nguồn lực
- Tiến hành các hoạt động nghiệp vụ KD
- Đánh giá kết quả và điều chỉnh

d. ấủ phĐng nhệng nguy cấ ấe doấ xốu nhốt ấh hoấ ấhng KD cấa DN

Quản trị, phòng ngừa rủi ro là một hoạt động quan trọng không thể thiếu đối với quản trị DN hiện đại nhằm bảo đảm sự phát triển ổn định, bền vững trong hoạt động KD.

CHƯƠNG 5: XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CLKD

I. xây dựng chiến lược kinh doanh

1. yêu cầu và cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh

a, yêu cầu

- bàn trưởng và củng cố thể lực của DN
- bảo đảm an toàn
- phải xác định mục tiêu và điều kiện cơ bản để thực hiện
- dự đoán môi trường kinh doanh trong tương lai
- cần có chiến lược dự phòng
- kết hợp chín muồi và thời cơ

b, cơ sở:

Nghiên cứu toàn diện các căn cứ, cơ sở khác nhau nhưng tập trung vào:

- khách hàng: cơ sở quan trọng, xuyên suốt trong XD và thực hiện CLKD
- khả năng của DN: để tận dụng tối đa thời cơ với chi phí thấp nhất, mang lại hiệu quả cao nhất
- đối thủ cạnh tranh: so sánh để tìm ra lợi thế hữu hình(CL sp, DV, chi phí SX, giá bán, vốn đầu tư, mạng lưới kinh doanh, tay nghề CBCNV) hay lợi thế vô hình như: uy tín, mối quan hệ, đđ của DN, ban lãnh đạo)

c, trình tự XD CLKD theo 5 bước:

xác định nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược

nhận diện thời cơ và nguy cơ

phân tích thế mạnh, điểm yếu của DN

khởi thảo CLKD

đánh giá và lựa chọn CLKD phù hợp

2. các phương pháp xây dựng CLKD

a, pp tập trung:

- phổ biến dự thảo chiến lược từ trên xuống
- XD chiến lược của các đơn vị chức năng, phổ biến CLKD cho các đơn vị trực thuộc, các đv trực thuộc XD CLKD của mình

b, pp phi tập trung:

- các đơn vị trực thuộc XD CL gửi cho các cấp trên trực tiếp
- các bộ phận chức năng XD CLk, gửi lên lãnh đạo cấp công ty, lãnh đạo công ty tổng hợp, xây dựng chiến lược kinh doanh cấp công ty.

c, kết hợp :

- phổ biến dự kiến về mục tiêu, giải pháp chiến lược
- bộ phận chức năng phổ biến dự kiến CL của mình và phổ biến cho cấp dưới.
- các bộ phận trực thuộc XD CL gửi cho các cấp trên trực tiếp.
- các cấp chức năng tổng hợp các CL cấp dưới và tổng hợp thành chiến lược của cấp mình, gửi lãnh đạo công ty để tổng hợp và XD thành CLKD của DN.

3. các phương án CLKD chủ yếu của DNTM

a, CL tăng trưởng

*tăng trưởng tập trung:

Là cl chủ đạo đặt trọng tâm vào những thế mạnh của công ty như chất lượng sp,vào các lv quan trọng,chủ lực mà không có sự thay đổi bất kì yếu tố nào khác.do đó khi theo đuổi CL này dn cần tận dụng tối đa các cơ hội có được về sp đang kd.

+thâm nhập thị trường: đem sp hiện có bán trên thị trường hiện tại. dn có thể tăng thị phần của mình bằng các giải pháp:

- tăng sức mua của kh
- lôi kéo kh từ các đối thủ ctranh
- mua lại từ các đtct

+phát triển thị trường: đem sp hiện tại bán trên thị trường mới.các giải pháp:

- tìm kiếm thị trường mới trên các địa bàn mới
- tìm kiếm thị trường mục tiêu mới
- tìm ra giá trị sử dụng mới của các hàng hóa dn đang kd.

Giải pháp trên có liên hệ mật thiết với cl mar của dn về sp, thị trường, khách hàng.

+chiến lược đa dạng hóa –đa dạng hóa ngang

- đa dạng hóa tổ hợp
- đa dạng hóa đồng tâm

*chiến lược ổn định

*chiến lược suy giảm

- CL cắt giảm chi phí
- CL thu hồi vốn đầu tư
- CL thu hoạch
- CL giải thể

II.đánh giá CLKD đã XD

1.Nội dung đánh giá:

-mục tiêu CL có đảm bảo tính bao quát không? Có tính khả thi không? Có đảm bảo mối quan hệ biện chứng giữa dn với thị trường và các tổ chức hữu quan khác không?

Mục tiêu CL phải đảm bảo tính nhất quán, tính cụ thể, định lượng được, khả thi, hợp lý và hiện đại, phải thể hiện được bao quát các nội dung quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của DN.

-hệ thống các giải pháp có đồng bộ, liên kết biện chứng có tính khả thi không? Có phù hợp với dn hay không? Hệ thống giải pháp phải thống nhất giữa cấp trên và các đơn vị trực thuộc, giải pháp của cấp dưới là sự cụ thể hóa các giải pháp của cấp trên.

-nguồn lực có đầy đủ, thích hợp hay không? Cách thức huy động? chiến lược thành công là chiến lược giải quyết được mối quan hệ giữa môi trường KD và doanh nghiệp, cần phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài dn, làm rõ các yếu tố đó có ảnh hưởng thế nào tới dự phát triển của DN.các yếu tố đó có thể là doanh thu, thị phần của DN, đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung ứng, uy tín của dn, nhà lãnh đạo,...

Giải quyết tốt các mối quan hệ đó có thể giúp cho dn tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

2. tiêu chuẩn đánh giá

-các tiêu chuẩn định lượng: bao gồm các chỉ tiêu số lượng như: doanh thu, khối lượng hàng hóa bán ra trên thị trường, thị phần của DN, lợi nhuận. các DN thường dựa vào các tiêu chuẩn như tiêu chuẩn về khả năng bán hàng, khả năng sinh lợi, khả năng đầu tư để đưa ra các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá.

- các tiêu chuẩn định tính: đôi khi các tiêu chuẩn định lượng không phải lúc nào cũng chuẩn xác, do đó các dn quan tâm chú trọng tới các yếu tố định tính như: uy tín của dn, các nhà lãnh đạo, vị thế của dn trên thị trường, khả năng thích nghi với môi trường,...

3. trình tự đánh giá chiến lược đã xd

+chọn tiêu chuẩn chung để so sánh các CL đã xd: thực tế có các cl khác nhau với các ưu điểm và nhược điểm khác nhau, do đó cần phải chọn ra các tiêu chuẩn chung, quan trọng nhất, có tác động lớn tới hoạt động kd của dn. Cần phải xem xét các yếu tố sau: một là chiến tiêu chuẩn đó có đo được mức độ giải quyết được vấn đề không? Và đo được tới đâu? Hai là tiêu chuẩn đó có gây ra tác dụng phụ gì không?

Tiêu chuẩn chung thường được các dn lựa chọn là: doanh thu, doanh số bán hàng, chi phí kd, lợi nhuận đem lại, mức độ mở rộng, phát triển thị trường,...

+chọn thang điểm để đánh giá: nhà quản trị lựa chọn thang điểm cần thiết cho mỗi tiêu chuẩn chung đã được quyết định để so sánh các p/a CL.

+ cho điểm từng tiêu chuẩn: dựa trên các kết quả đã phân tích, tiến hành cho điểm từng tiêu chuẩn theo quy định. trong bước này cần thiết có các ý kiến phản biện để việc cho điểm được chính xác hơn. Mức điểm đạt được là căn cứ để đánh giá từng phương án.

III. lựa chọn CLKD đã xd

1. yêu cầu đặt ra:

- mục tiêu bao trùm và rõ ràng
- cl phải đảm bảo tính nhất quán và khả thi
- bảo đảm tính hiệu quả lâu dài của qtrình kd.
- bảo đảm tính liên tục và kế thừa
- bảo đảm thực hiện mục tiêu ưu tiên

2. trình tự lựa chọn CLKD phù hợp với dn

***B1: nhận diện cl hiện tại**

Việc nhận biết cl hiện tại giúp cho dn có thể lựa chọn các chiến lược mới và củng cố cl hiện tại, giúp dn nhận biết mình đang ở đâu và đang theo đuổi cl nào.

Yêu cầu: phải làm rõ điểm mạnh, điểm yếu của cl, làm rõ cơ sở xd các giải pháp.

Có thể đánh giá dựa vào một số tiêu chí sau:

- +các mục tiêu cấp doanh nghiệp và các cấp cơ sở, trực thuộc.
- +phân bổ nguồn lực
- +những cơ hội hiện tại dn đang theo đuổi
- +chiến lược sp của dn

+...

*b2: phân tích danh mục vốn đầu tư:

-chọn cấp quản trị để phân tích: nhìn chung dntm thường có các cấp độ: sp, ngành hàng, các phân đoạn thị trường, các đơn vị kd cl, các bộ phận kd, tương ứng có 5 bậc trong dn vốn đầu tư.

-xác định đơn vị phân tích:việc lựa chọn các đơn vị phân tích để tiếp tục phân tích và định vị trong ma trận vốn đầu tư của dn giúp cho các nhà lãnh đạo có thể rút ra được các kết luận.

-chọn phương chiều của ma trận danh mục vốn đầu tư:

Các chiều của ma trận là cơ sở và định hướng cho việc thu thập các số liệu và phân tích tiếp theo.

-thu thập và phân tích số liệu:cần chú ý:

+mức độ hấp dẫn của hị trường:xác định các mặt tích cực, hạn chế, các rủi ro vốn có của ngành hàng, mặt hàng kd.

+vị thế cạnh tranh của dn: đánh giá tiềm năng của dn trong một mặt hàng, một lĩnh vực kd cụ thể.

+các cơ hội và nguy cơ:có thể nhận thấy thông qua phân tích, đánh giá mức độ hấp dẫn của thị trường.

+nguồn lực của dn: có thể đánh giá một cách cụ thể các nguồn lực, khả năng trình độ có thể làm thay đổi vị thế cạnh tranh của dn.

-thiết lập và phân tích ma trận danh mục vốn đầu tư:

Điều đầu tiên là các nhà quản trị cần tập trung vào xác định vị trí của mỗi dn trên ma trận. sau đó cần phải có các dự báo về tương lai hay kì vọng của các vị trí đó trên ma trận.dn có thể phân tích sự khác biệt giữa vốn đầu tư hiện tại và vị trí dự báo để từ đó xác định hiệu suất của vốn đầu tư, có hiệu quả và đạt được mục tiêu của dn hay không?

Cần tiến hành theo 3 bước:

+b1: so sánh mức độ hấp dẫn của từng đơn vị trong thời gian trước mắt và lâu dài.

+b2: đánh giá sự cân đối tổng thể của các danh mục vốn đầu tư theo dự báo. Cần phải trả lời: có bao hàm đầy đủ các đơn vị trong thị trường hấp dẫn không?, có tạo ra lợi nhuận và nguồn tiền tương xứng không?, có điểm yếu quá mức trước tình hình kt không thuận lợi không?,...

+b3: dựa trên kết quả phân tích, nhà quản trị so sánh triển vọng hiệu quả của toàn bộ danh mục vốn đầu tư với các mục tiêu mà dn đã đề ra.

-xác lập danh mục vốn đầu tư thích hợp: nhằm tạo ra hiệu quả mong muốn thông qua việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

*b3: lựa chọn cl:

Cl thích nghi có thể biểu hiện ở các p/a khác nhau:

-bổ sung thêm các đơn vị kd mới, loại bỏ đơn vị kd kém hiệu quả, sửa đổi clkd của một hoặc một số đơn vị kd, điều chỉnh mục tiêu kd, giữ nguyên hiện trạng, trước đó cần phải xem xét cân nhắc các yếu tố sau :sức mạnh của ngành và doanh nghiệp ,mục tiêu,nguồn tài chính,trình độ chuyên môn của cán bộ ,mức độ lệ thuộc

vào bên ngoài ,phản ứng thái độ của người điều hành,vấn đề thời điểm của sổ chiến lược.

* Bước 4 :Đánh giá chiến lược đã lựa chọn :khẳng định lại quyết định đã lựa chọn ,rà soát lại các yếu tố ,điều kiện đảm bảo cho chiến lược có tính khả thi

- chiến lược đề ra có phù hợp với môi trường kinh doanh không
- chiến lược có phù hợp với quan điểm đường lối lãnh đạo không
- có phù hợp với nguồn tài chính ,vật chất và nguồn nhân lực của doanh nghiệp
- có chấp nhận các rủi ro khi theo đuổi chiến lược đề ra không
- có phù hợp với chu kì sống của sản phẩm và tiềm năng thị trường không
- chiến lược có thể được thực hiện một cách hiệu quả không
- có những kiến giải quan trọng nào khác không

IV.Thuận lợi và khó khăn khi xây dựng chiến lược kinh doanh

1.thuận lợi:

- Các nhà quản trị cấp doanh nghiệp đều nhận thấy cần thiết phải có tầm nhìn xa trông rộng trong tất cả hoạt động doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp được chủ động hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ pháp luật
- Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế mở ra cơ hội lớn cho doanh nghiệp
- KHCN tiên bộ có thể vận dụng vào xây dựng và thực hiện chiến lược
- Hệ thống cơ sở hạ tầng của quốc gia được cải thiện ,mở rộng ,thuận tiện ,là cơ hội cho doanh nghiệp thực hiện chiến lược kinh doanh
- Hệ thống dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân ngày càng phát triển,cho phép doanh nghiệp có thể khai thác được các cơ hội từ bên ngoài để tăng cường thế mạnh bên trong ,khắc phục các hạn chế và nguy cơ tiềm ẩn
- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên nói chung và bộ phận xây dựng chiến lược nói riêng được nâng cao .

2.Các khó khăn trong xây dựng chiến lược

- Các bộ ngành chưa có chiến lược ổn định làm cơ sở cho doanh nghiệp
- Môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng làm các luồng thông tin thu thập được trở nên lạc hậu không chính xác gây khó khăn cho doanh nghiệp
- Hệ thống chính sách luật pháp trong quản lí kinh tế chưa đồng bộ ,vừa thực hiện điều chỉnh khiến các doanh nghiệp còn nhiều lúng túng và kém độ tin cậy khi xây dựng các chiến lược của doanh nghiệp trong thời kì dài.
- Tư duy nhiệm kì và sự khác nhau giữa sở hữu và sử dụng tài sản của doanh nghiệp .
- Nhiều thói quen quản lí kinh doanh cũ vẫn còn ngự trị trong một số cán bộ doanh nghiệp.

- Kiến thức ,năng lực quản lí ,điều hành hoạt động kinh doanh của cán bộ quản trị , trình độ nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên chưa đáp ứng yêu cầu trong điều kiện kinh doanh mới

Phương hướng khắc phục:

- Đầu tư hơn vào hệ thống thông tin của DN
- Chú ý bồi dưỡng, đào tạo nguồn nhân lực
- Thay đổi tư tưởng cũ, bảo thủ trong DN
- Xây dựng nhiều phương án chiến lược dự phòng.
- Đầu tư hơn vào công tác nghiên cứu dự báo thị trường

Chương 6: Tổ chức thực hiện CLKD

I. Vai trò và nd tổ chức thực hiện clkd.

1. Vai trò của tổ chức thực hiện CLKD:

Về bản chất thực hiện CL là quá trình chuyển các ý tưởng CL đã đc xây dựng thành các hđ cụ thể của các bộ phận trong tổ chức DN. Nói cách khác là quá trình chuyển từ lập các kế hoạch hành động sang tổ chức thực hiện các hành động theo kế hoạch. Tổ chức thực hiện CLKD đặt ra y/cầu phải biến các ý tưởng CL thành chính sách, kế hoạch cụ thể phù hợp vs điều kiện thực tiễn của DN và đạt đc kq thực tế.

Tổ chức thực hiện CLKD là gđoạn có ý nghĩa qtrọng quyết định sự thành công trong toàn bộ quá trình qtrị theo CLKD ở các DNTM. Các mục tiêu CLKD k thể tự đạt đc mặc dù mục tiêu ấy có đúng đắn đến đâu chăng nữa. Thông qua việc tổ chức thực hiện CLKD mới có thể khẳng định đc tính đúng đắn của các mục tiêu, phương án, chính sách của DN. CLKD of DNTM chỉ dừng lại trên giấy tờ khi công việc triển khai thực hiện chưa đc tiến hành. Trong quá trình thực hiện CLKD của DN, các kế hoạch định hướng đc chuyển hóa thành hành động cụ thể. Điều đó đồng nghĩa vs nhận thức những khó khăn phức tạp của việc thực hiện CLKD so vs việc xây dựng, hoạch định CL. Cần nhận thức rõ rằng, quá trình thực hiện clkd có mối quan hệ, chịu ảnh hưởng lớn của quá trình hoạch định. Giữa 2 giai đoạn này có những điểm khác nhau, nhưng k đối lập nhau, mà đòi hỏi có sự gắn kết chặt chẽ trong quá trình quản trị cl của các dntm.

Mối q.hệ biện chứng giữa tổ chức thực hiện clkd với xây dựng clkd:

Thứ nhất: Khi hình thành CLKD, DNTM phải tính đến phương án triển khai thực hiện ntn, xem xét các khả năng thực hiện (nguồn vốn, hàng hóa, phương thức xâm nhập thị trường, cách bán hàng,...)

Thứ hai: XD CLKD là cơ sở để các cấp q.trị tìm ra phương án thực hiện, là căn cứ ban đầu cho vc thực hiện các clkd of DN.

Thứ ba: Việc tổ chức thực hiện cl là các hành động thực tế, đánh giá tính đúng đắn, hợp lý của các cl đã xd. Do đó quá trình thực hiện CL sẽ cung cấp thông tin q.trọng và kinh nghiệm quý báu để hoàn thiện xd CL.

Thứ 4: Việc thực hiện CLKD là đưa các cl vào các hoạt động cụ thể. Do đó nếu CL k đc XD chính xác, khoa học, thực tế sẽ rất xa lạ vs bộ phận thực hiện. HĐ của các cấp xây dựng CL và hđ của các bộ phận thực hiện phải liên hệ chặt chẽ vs

nhau, có sự giao thoa nhất định. Tổ chức thực hiện CL ảnh hưởng đến toàn bộ hđ of DNTM, từ trên xuống dưới. ĐÓ là q' trình chuyển trách nhiệm từ các nhà q.trị cấp DN sang các nhà q.trị cấp trung gian và các nhà q.trị cấp thấp. Nó đòi hỏi nỗ lực, phối hợp đồng bộ các hành động of toàn dn, trong quá trình tổ chức thực hiện để giải quyết có hiệu quả nhất những khó khăn có thể xảy ra.

Các vướng mắc thường x'hiện trong quá trình tổ chức thực hiện clkd:

- Việc thực hiện mất nhiều thời gian hơn so vs dự kiến.
- Nhiều vấn đề phát sinh k dự đoán trc đc.
- Việc điều hành thực hiện các cv kém hiệu quả.
- Hoạt động cạnh tranh và khủng hoảng làm các q' định CL bị xao nhãng.
- Người thừa hành k đủ năng lực.
- Cán bộ, nv chưa đc đào tạo huấn luyện kịp thời.
- Các yếu tố môi trường kd bên ngoài dn gây tác động bất lợi.
- Cán bộ cấp trung tâm chưa q.tâm đến vc lãnh đạo điều hành q' trình thực hiện cl một cách đúng mức.
- Các nhiệm vụ, biện pháp thực hiện chủ yếu chưa đc xd chi tiết.
- Hệ thống thông tin yếu, chưa đáp ứng yêu cầu để theo dõi điều hành quá trình thực hiện cl.

2. Nội dung tổ chức thực hiện clkd.

2.1 Nội dung chủ yếu

Q.trị theo CL trong các DNTM gồm 3 giai đoạn: hình thành, tổ chức thực hiện và đánh giá điều chỉnh cl. Giai đoạn tổ chức thực hiện vô cùng q.trọng

Các cách tổ chức thực hiện clkd:

Theo quan niệm 1: các cấp qtri phải tiến hành hđ:

- Xd các kế hoạch kd ngắn hạn.
- Cải tiến cơ cấu tổ chức cho phù hợp mục tiêu cl.

- Phân bổ hợp lý nguồn lực
- Hoạch định và thực hiện chính sách kd phù hợp
- Thiết lập hệ thống thông tin để điều chỉnh các hành động chi phù hợp vs sự biến động của m.trường kd

Theo quan niệm 2: các cấp q.trị phải:

- Soát xét mục tiêu, cl và các đk môi trường kd của dn
- Đánh giá lại nguồn lực, khả năng đảm bảo các nguồn lực cho việc thực hiện các cl.
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy
- Triển khai cl thành các kế hoạch thực hiện thik hợp.
- Đánh giá lại kế hoạch cl

Theo quan niệm 3:

- Phân bổ các nguồn lực
- Xd các chính sách kd
- Xd triển khai thực hiện các kế hoạch nghiệp vụ kd cụ thể.

Theo quan niệm 4:

- Soát xét các mục tiêu, đk m.trường và CL đã xd.
- Tổ chức bộ máy kd để thực hiện clkd
- Phân phối & điều chỉnh các nguồn lực để thực hiện clkd
- Xd và triển khai thực hiện các kế hoạch nghiệp vụ kd cụ thể

2.2 các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức thực hiện CL

- các kế hoạch triển khai thực hiện cl phải đc hoạch định rõ ràng, có mục đích đúng đắn, đảm bảo tính nhất quán phù hợp vs mục tiêu cl
- các kế hoạch phải phổ biến đến tất cả mọi ng có liên quan và phải có sự ủng hộ, tham gia của họ.

- ban lãnh đạo phải có các nguồn lực cần thiết như vốn, nhân lực, kt,... trong suốt quá trình thực hiện cl.

- thực hiện công tác ghi chép trong quá trình thực hiện, dự báo & phát hiện sớm biến động để chủ động điều chỉnh.

II. Xem xét, đánh giá lại môi trường KD và CLKD đã chọn

1. Mục đích

Bước này rất quan trọng khi bắt tay vào triển khai thực hiện CLKD. Việc các nhà q.trị dntm soát xét lại các kết quả phân tích môi trường kd và mục tiêu chiến lược nhằm:

- Khẳng định chắc chắn khả năng thực thi, trách nhiệm của các bộ phận liên quan, lý do của việc theo đuổi các mục tiêu. Việc soát xét các mục tiêu, các điều kiện thực hiện có ý nghĩa củng cố độ tin cậy về sự đúng đắn của các mục tiêu, chiến lược và các yếu tố cần thiết chủ yếu đã đc tính toán có cơ sở khoa học và thực tiễn.
- Tạo ra cơ hội để phát hiện những lợi thế phát huy, đồng thời phát hiện ra các yếu tố có thể tác động tiêu cực đến quá trình thực hiện chiến lược do sự thay đổi của các đ.kiện m.trường kd. Trên cơ sở đó có những giải pháp kịp thời, tích cực hoàn thiện, thích nghi.

Các yếu tố môi trường lun biến động, gây tác động đến quá trình thực hiện CLKD của DN.

2. Nội dung

Xem xét lại các yếu tố môi trường kd, đánh giá đ.kiện bên trong và bên ngoài dn.

Yếu tố bên ngoài: thay đổi chính sách của NN, các yếu tố tác động cung cầu hàng hóa trên thị trường.

Những thay đổi của hệ thống luật pháp, chính sách xnk chính sách giá cả, tài chính tiền tệ, đối thủ cạnh tranh,... có ảnh hưởng lớn đến quy mô, hình thức kd của dn. Do đó tác động lớn đến hệ thống giải pháp đã đưa ra để thực hiện mục tiêu CL. Soát xét lại các yếu tố bên trong DN tức là đánh giá lại nguồn lực hiện có. Sự thay đổi nguồn lực dn là yếu tố cần xem xét đánh giá toàn diện. -> đây là yếu tố quyết định đến vc thực hiện CL, nếu thay đổi cần điều chỉnh cho phù hợp.

Các yếu tố của m.trường KD là cơ sở cho hoạch định CL. Khi bắt đầu thực hiện cần xem xét mục tiêu đề ra, nếu CL hoạch định trong môi trường KD k có biến động đáng kể thì k cần thiết điều chỉnh mục tiêu. Ngược lại, phải điều chỉnh cho thích hợp.

Việc điều chỉnh CL, kế hoạch thực hiện CL đơn giản, nhanh chóng hay phức tạp, khó khăn tùy thuộc vào phần lớn quá trình xdel và diễn biến các yếu tố môi trường kd của dn.

III. Tổ chức bộ máy kd để thực hiện cl

1. Sự cần thiết khách quan

- *Tổ chức bộ máy kd phù hợp là phương tiện q.trọng để thực hiện CL*
- *Tổ chức bộ máy kd quyết định chất lượng thực hiện cl, hiệu quả hđ kd.*
- *CL là cơ sở, căn cứ tổ chức bộ máy nhưng bộ máy có tác động ngược lại.*

Để thực hiện thành công clkd, quá trình thực hiện của dntm cần đc thực hiện trên nền tảng hệ thống hợp lý, linh hoạt và có hiệu quả. Tổ chức bộ máy kd phù hợp là phương tiện q.trọng để thực hiện CL. Mỗi bộ phận trong hệ thống là lực lượng trực tiếp hoặc gián tiếp. sự quy định chặt chẽ, hợp lý chức năng, nhiệm vụ và quan hệ giữa các bộ phận trong hệ thống, các thành viên trong mỗi bộ phận hay toàn dn.

Bộ máy kd ảnh hưởng lớn đến chi phí kd. Các yếu tố chi phí dành cho bộ máy kd à bộ phận hợp thành chi phí kd của dn như cơ sở vật chất, lương, bảo hiểm,... cho cán bộ, nv.

Các dn cần điều chỉnh cơ cấu bộ máy kd vì:

- Mục tiêu thay đổi thì phải xem xét bộ máy có phù hợp hay k. Ví dụ dn thực hiện loại hình kd chuyên môn hóa vs thị trường hiện tại chuyển sang kd đa dạng hóa và có thay đổi về quy mô, phạm vi,... thì ban lãnh đạo phải xem xét lại tính hợp lý của hệ thống q.trị, hệ thống kd.
- Môi trường kd thay đổi tác động trực tiếp đến cơ cấu tổ chức của dn. Các yếu tố tiến bộ c.nghe, lực lượng sx, cơ sở hạ tầng, kinh tế pháp luật,... tác động đến xác lập hệ thống kd.
- Cơ cấu tổ chức xác lập mô hình, cách thức phân bổ nguồn lực vào thực hiện mục tiêu CL. Cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ tạo điều kiện phân bổ, kết hợp tốt các nguồn lực.

2. Các mô hình cơ cấu tổ chức (nội dung tổ chức bộ máy kd)

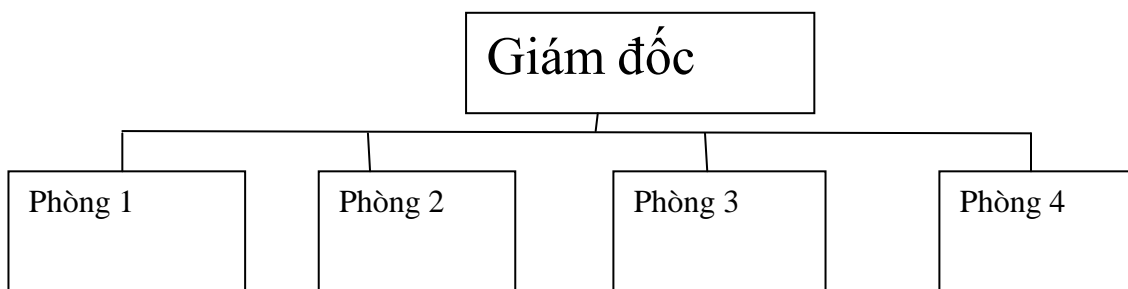
- Xem xét quan hệ dọc và ngang
- Phân cấp quản lý
- Cơ chế q.lý

a. Theo chiều dọc: số cấp quản lý trong DN và phân bố quyền hạn, trách nhiệm

- Mô hình 1 cấp: Giám đốc – nhân viên
- Mô hình 2 cấp: giám đốc – điều hành từng mặt – nhân viên
- Mô hình 3 cấp: GD – P chức năng – chi nhánh – NV
- Mô hình 4 cấp: TGD – P chức năng – GD khu vực – Chi nhánh – NV

b. Theo chiều ngang: các mô hình

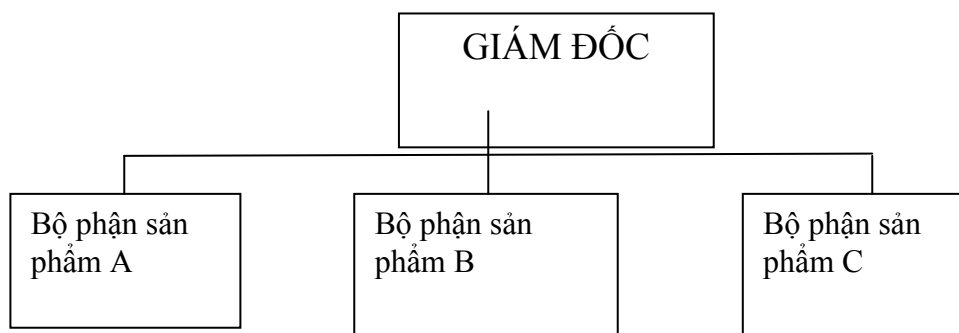
- *Tổ chức bộ máy theo chức năng nhiệm vụ*



Cho phép phát huy ưu điểm chuyên môn hóa, hiệu quả hoạt động cao. Nhân viên quản lý, nghiệp vụ đc điều chỉnh theo những tiêu chuẩn nghề nghiệp nhất định.

Tuy nhiên dễ xuất hiện sự k thống nhất, thậm chí mâu thuẫn giữa các đơn vị thành viên khi đề ra chỉ tiêu CL. Nếu các bộ phận phối hợp k chặt chẽ thì hiệu quả hđ thấp. hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ q.trị chung

- *Mô hình tổ chức theo sản phẩm*



Ưu điểm: dễ hiểu, dễ thực hiện công tác tổ chức, quy định trách nhiệm về lợi nhuận rõ ràng. Phối hợp thực hiện giữa các phòng ban chức năng có hiệu quả, tạo

ra khả năng tốt cho việc phát triển đội ngũ cán bộ q.trị chung. Các đề xuất dễ đc thông hiểu, có khả năng chú trọng hơn đến khách hàng.
 Nhược điểm: khó duy trì sự thống nhất giữa các bộ phận q.trị . Nhiều yếu tố phụ thuộc năng lực cán bộ, phát triển đc ít cán bộ chuyên trách.

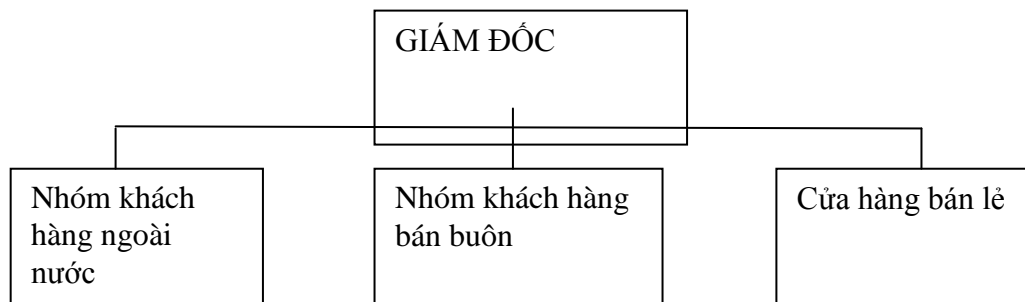
- **Mô hình tổ chức theo địa bàn hoạt động**



Ưu điểm: có thể đề ra CL và ch.trình hoạt động theo đặc điểm cụ thể của từng thị trường, phối hợp hành động của các bộ phận chức năng tốt hơn, đáp ứng nhu cầu thị trường, có điều kiện thuận lợi đào tạo cán bộ qly' chung.

Nhược đ: khó duy trì hđ thực tế của đn, đòi hỏi phải có nhiều cán bộ q.trị, công việc có thể bị trùng lặp, khó duy trì đề ra quyết định và kiểm tra 1 cách có tập trung.

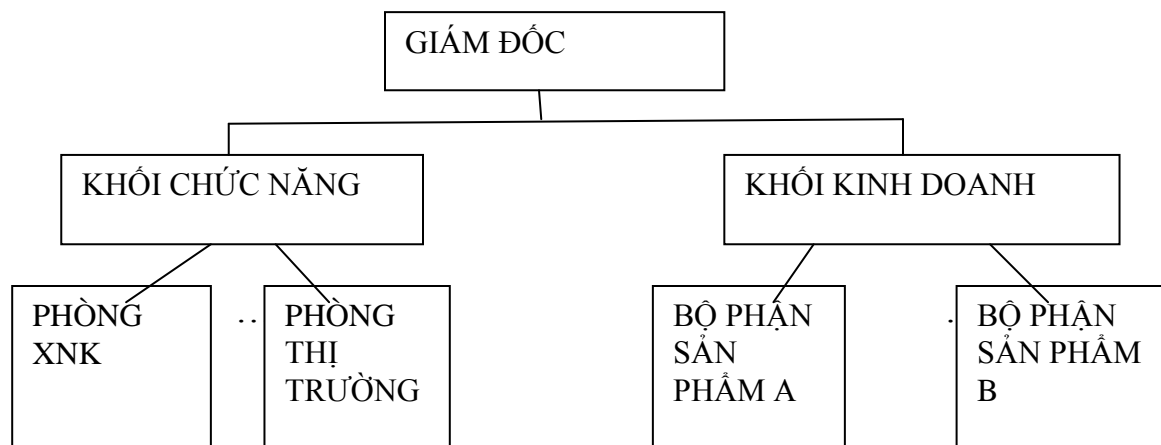
- **Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng:**



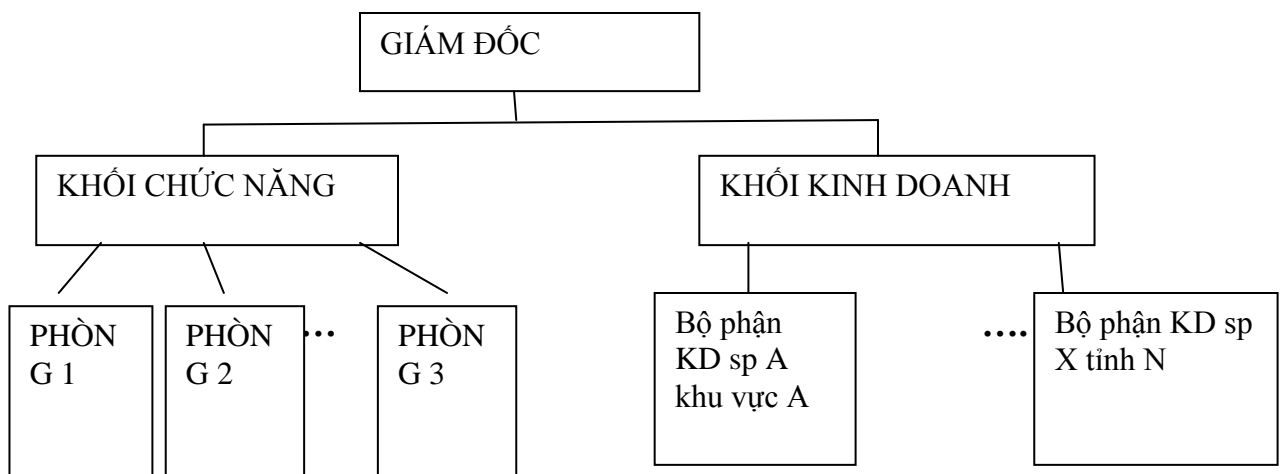
Ưu đ: tạo ra sự hiểu biết về khách hàng, tạo hiệu suất lớn hơn trong việc định hướng nỗ lực bán hàng, cạnh tranh tốt hơn vs đối thủ về phương diện khách hàng.

Nhược đ: tranh giành nguồn lực, giành khách hàng giữa các bộ phận, giảm hiệu quả hoạt động. thiếu chuyên môn hóa, hạn chế chất lượng phục vụ khách hàng.

- **Mô hình hỗn hợp (chức năng – sản phẩm)**



- **Mô hình hỗn hợp (chức năng – địa lý - sản phẩm)**



Ưu điểm: cho phép DN tận dụng các ưu điểm, giảm nhược điểm mô hình tổ chức cơ bản thuần túy, giúp nhà q.trị giải quyết dc tình huống phức tạp, phù hợp vs DNTM có quy mô lớn, cho phép chuyên môn hóa 1 số đvị thành viên theo chức năng/mặt hàng/khu vực thị trường...

Nhược đ: cơ cấu tổ chức phức tạp hơn, có thể dẫn tới hình thành đơn vị/DN quá nhỏ, manh mún.

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn cơ cấu tổ chức

- 1-chiến lược, 2-quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức hiện tại, 3-yếu tố công nghệ, 4-mức độ biến động của y.tố mtruong KD, 5-thái độ ban lãnh đạo, 6-thái độ của đội ngũ ng LĐ trong DN, 7-trình độ CN, hệ thống cơ sở vật chất kt phục vụ kd của dn, 8-sự mở rộng hay thu hẹp về phạm vi địa lý kd.

a. Quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức phải phù hợp với quy mô, mức độ phức tạp của hđ KD của DN.

b. Sự biến động của MTKD ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức, đến cách thức tác động của các cấp q.trị tới đối tượng q.trị

c. Quan điểm của các nhà lãnh đạo

Các quan điểm, triết lý của các nhà lãnh đạo cấp cao khác nhau dẫn đến mô hình tổ chức, cung cách tác động, điều hành kiểm soát DN cũng khác nhau

- *Quan điểm “bình dân chủ nghĩa”*: triết tiêu động lực phát triển, sức sáng tạo chủ động của mọi NV. Mọi thành viên đều đc đối xử như nhau k phân biệt k.quả, chất lượng hđ. Các dn có tổ chức công đoàn mạnh, nhà quản trị k sâu sát thường bị chi phối bởi quan điểm này.
- *Quan điểm “thường xứng đáng”*: điển hình cho mô hình theo q.điểm này là các dn nhỏ, dựa trên cơ sở thầu khoán trong các khâu of hđ kd. Mỗi bộ phận phát huy đc tính tích cực, chủ động sáng tạo, cố gắng để đạt mức lợi nhuận tối đa. Kết quả, hiệu quả hđ kd đc nâng cao. Tuy nhiên, vì mục tiêu thu nhập cao mà giữa các bộ phận, người lđ có thể xảy ra mất đoàn kết, tranh giành nguồn lực, cạnh tranh k lành mạnh.
- *Quan điểm “phường hội”*: tạo ra đc sự đoàn kết nội bộ chặt chẽ, k có sự tách biệt giữa mọi ng, tạo ra sự tin tưởng, trung thành tuyệt đối. Mọi nỗ lực của các bộ phận, cá nhân đều tuân thủ mục tiêu chung của dn. Tuy nhiên cần có sự điều hành chặt chẽ, sát sao để phối hợp nhịp nhàng các hành động của các bộ phận, các thành viên trong mỗi bộ phận. Quan hệ thứ bậc, thâm niên cần đc cải thiện để phát huy những tiềm năng nhân lực trong DN. Tuy nhiên cũng cần chú ý đến những mâu thuẫn có thể xảy ra do sự chi phối của động lực lợi ích kinh tế cục bộ.

d. Thái độ của đội ngũ nhân viên: đội ngũ nhân viên đc đào tạo, có trình độ học vấn, chuyên môn cao thường thích mô hình quản lý mở, năng động hơn, đảm bảo cho họ phát huy hết năng lực sở trường.

IV.phân bổ nguồn lực của DN để thực hiện chlc KD

1.nguồn lực Dn và vai trò của phân bổ:

Kh: là tất cả các nguồn lực gồm con người, các nguồn lực tài chính, csvc KT

Nguồn lực nhân sự ko chỉ là số lg, chất lg con ng mà bao hàm hđ trog hệ thống tổ chức

Nguồn lực tài chính: biểu hiện ở các chỉ tiêu về KD, ngân quỹ tiền mặt, tổng dthu, chi phí, cán cân thanh toán

Nguồn lực csvc KT: thiết bị máy móc, nhà xưởng, hệ thống cửa hàng...

nguồn lực DN là tổng hợp các đk về con ng, phg tiện vc KT để đảm bảo hđ của Dn

*phân bổ nguồn lực: là qt cân đối các nguồn lực trog suốt qt hđ KD của DN, tạo tiền đề cho việc thiết lập các cân đối trong DN

Vai trò: là đk để thực hiện chiến lc, đbao cho chiến lc KD đc thực hiện 1 cách có hiệu quả nhất.

Phân bổ nguồn lực hợp lí dựa vào các mục tiêu chiến lc có căn cứ KH, mới có thể đảm bảo tính chủ động trg KD, tránh đc những lãng fi. rủi ro hche thiệt hại, hđ KD có hiệu quả

2.nội dung phân bổ nguồn lực:

a.Đánh giá nguồn lực ;

Xem DN có đầy đủ về số lượng và chất lượng; cân đối cả về hiện vật và giá trị, đồng bộ giữa các nguồn lực.

Sự cam kết của CBNV, phải để mọi người hiểu được nhiệm vụ , quyết tâm thực hiện, được khuyến khích động viên

Nâng cao tinh thần CBNV, tạo thành phong trào thi đua sâu rộng.

b. Phân bổ nguồn lực:

Phân bổ nguồn lực theo các mặt hàng, lĩnh vực, đơn vị kinh doanh, ưu tiên phân bổ nguồn lực mạnh để đảm bảo mục tiêu tăng trưởng, chớp các cơ hội phát triển TT và tăng khả năng cạnh tranh của DN

Xác định cơ cấu VCD với VLĐ, cơ cấu nội bộ các loại vốn trên.

- + Phân bổ nguồn vốn (vốn chủ sở hữu, vốn vay) hợp lý cho các lĩnh vực, ngành nghề, mặt hàng KD, các đơn vị KD trực thuộc
- + Phân bổ CFKD phù hợp với các lĩnh vực, đơn vị KD của DN
- + Phân bổ lợi nhuận theo hướng đảm bảo phát triển VKD tương thích với CL cụ thể của DN, kết hợp hài hoà các lợi ích, đặc biệt là lợi ích giữa các đơn vị thành viên
- + Phân bổ cơ sở VCKT, thiết bị máy móc
- + Phân bổ lực lượng lao động cho các đơn vị thành viên

+ Bảo đảm đầy đủ, đồng bộ, kịp thời, Nếu không phải điều chỉnh cả 4 nguồn lực trên (vốn, CF, VCKT, LĐ)

V. Triển khai thực hiện các kế hoạch nghiệp vụ KD:

1. HĐ tạo nguồn hàng:

-Kn: là các hình thức phương pháp nghệ thuật tác động đến nguồn hàng để có được tổng số, cơ cấu hh phù hợp vs nhu cầu KD của Dn

-các hình thức: mua hàng, liên doanh liên kết, tự tổ chức sx, thực hiện gia công đặt hàng, nhận làm đại lí..

-HĐ tạo nguồn hàng:

+ trên cơ sở chiến lược nguồn hàng mà xác định đúng, chính xác về chủng loại, số lượng, chất lượng hh cần đặt hàng, khai thác giảm thiểu tính không phù hợp của nguồn hàng, tránh ứ đọng, tránh thừa và thiếu hụt hh, tăng khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường

+ lựa chọn ng bán tối ưu: dựa vào khả năng bán, uy tín, hiệu quả của việc mua hàng nhằm làm nguồn hàng để đảm bảo về số lượng, chất lượng, giá cả hợp lý, giảm chi phí lưu thông..

+ Tổ chức công tác tiếp nhận, VC HH trong hoạt động tạo nguồn và giải quyết kịp thời các hiện tượng kinh tế phát sinh

+ Hoàn thiện hệ thống mua hàng tạo nguồn, tổ chức mạng lưới mua hàng hợp lý: nhằm bám sát chân hàng, tạo nguồn nhanh, đảm bảo đầy đủ số lượng, chất lượng, tránh bị động về nguồn cũng như các nghiệp vụ nhận hàng bảo quản hh tốt

+ Xây dựng hệ thống chính sách đối với hoạt động tạo nguồn: đvs người cung ứng cần có chsach hỗ trợ nhất định để cung ứng hh tốt nhất.đôi vs ng mua hàng,tạo nguồn cần kh khích lợi ích vch,chế độ trnhiem

+Hoàn thiện hệ thống thông tin về nguồn hàng:giúp lựa chọn cơ cấu nguồn hợp lí vs độ tin cậy cao,lập đc các phương án KD tối ưu nhờ hệ thống thông tin cụ thể,chxacs về nguồn hàng

2. Dự trữ và bảo quản hàng hoá

+ Xác định được lượng, cơ cấu dự trữ tối ưu cho DN :giúp đảm bảo tiến trình KD liên tục,nhịp nhàng

+ Đảm bảo đủ nguồn vốn để thực hiện dự trữ HH :

+ Theo dõi sự biến động của dự trữ và điều chỉnh dự trữ HH,

+ Đánh giá hoạt động dự trữ

+ Thực hiện tốt các nội dung của nghiệp vụ bảo quản HH

+Gắn kết chặt chẽ giữa nghiệp vụ bảo quản vs kỹ thuật bảo quản hh rog những đk cụ thể

+xây dựng chế độ trách nhiệm vật chất,khuyến khích lợi ích vch vs những nhân viên trực tiếp bảo quản hh và các bộ fan các cá nhân có liên uran

+tăng cường csvc KT,áp dụng các CN bao quản tiên tiến nhằm ncao chlg bảo quản giamr chi phí

+đào tạo bồi dưỡng cán bộ làm công tác bảo wan cả về ý thức trnhiem và trình độ chuyên môn,kỹ thuật mặt hàng

+cần có chỉ tiêu đánh ja chất lượng hđ bảo quản,thực hiện phân tích các công đoạn của qt bảo quản để có các giải pháp tích cực,hữu hiệu nhằm naaangc ao chất lg của hđ này trog các DN TM

3.Hoạt động bán hàng

-Xác lập các kênh bán và phân phối HH vào các kênh bán hàng.

-XD hệ thống mạng lối bán hàng của DN.

-Thực hiện các hoạt động quảng cáo, hội chợ triển lãm, hội nghị khách hàng... nhằm tăng phạm vi quảng bá DN, sản phẩm tăng doanh số bán hàng

- Tổ chức lực lượng bán hàng, đào tạo nhân viên bán hàng
- Điều khiển hoạt động của lực lượng bán hàng
- Tổ chức nghiệp vụ bán hàng ở cửa hàng ,quầy hàng

4.Thực hiện các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng

- Xác định nhu cầu cụ thể của KH về DV
- Phát triển các loại hình DV phục vụ KH
- Tăng cường cơ sở VCKT cho hoạt động DV
- Đào tạo tay nghề cho NV
- Thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất

CHƯƠNG 7: CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA DNTM

I. những cơ sở xây dựng chiến lược cạnh tranh của DNTM

1.Nhóm khách hàng tiêu dùng

Khách hàng là những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp có nhu cầu về hàng hóa dịch vụ, có khả năng thanh toán nhưng chưa được đáp ứng và mong muốn được thỏa mãn.

Khách hàng được phân loại theo nhiều tiêu thức khác nhau:

- Khách hàng tiêu dùng tư liệu sản xuất (là các doanh nghiệp, trang trại, công ty...) mua hàng về để sản xuất ra sản phẩm và khách hàng tiêu dùng tư liệu tiêu dùng cá nhân (hàng tiêu dùng). Đối với khách hàng mua hàng dùng để sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa hoặc dịch vụ, các quyết định mua hàng phụ thuộc vào quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm, khối lượng và cơ cấu mặt hàng doanh nghiệp sản xuất ra trong từng thời gian và định mức tiêu dùng nguyên nhiên vật liệu để sản xuất ra 1 đơn vị sản phẩm (hoặc chi tiết sản phẩm). Đối với khách hàng mua hàng dùng để tiêu dùng cá nhân, các quyết định mua hàng phụ thuộc vào sở thích, thu nhập, nghề nghiệp, giới tính, lứa tuổi, nơi cư trú...
- Theo sự phát triển khách hàng, người ta chia thành: khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng. Khách hàng hiện hữu là những khách hàng đã và đang mua hàng của doanh nghiệp. khách hàng tiềm năng là khách hàng sẽ mua hàng của doanh nghiệp. thị trường của doanh nghiệp thương mại là tập hợp những khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Thị trường của doanh nghiệp thương mại có giữ vững và phát triển hay ko, điều quyết định chính là việc giữ vững được khách hàng hiện hữu và phát triển được khách hàng tiềm năng hay ko. Để tiếp cận với khách hàng, doanh nghiệp thương mại có thể phân khách hàng thành những nhóm có nhu cầu khác nhau, người ta gọi cách phân chia này là phân khúc thị trường
- Ngoài những cách phân loại khách hàng nói trên, DNTM còn phân loại khách hàng theo quan hệ truyền thống hay khách hàng mới, theo tiêu thức địa lý (khu vực thị trường)...

2.Nhu cầu tiêu dùng

Nhu cầu tiêu dùng là vấn đề đặc biệt quan trọng và nhạy cảm đối với DNTM. Nhu cầu là trạng thái cảm thấy thiếu thốn một phần cơ bản cho cuộc sống của con người (hàng tiêu dùng) và nhu cầu tiêu dùng là trạng thái đòi hỏi đáp ứng qua

những đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ (cả hàng tiêu dùng trong sinh hoạt và hàng dùng để sản xuất). những tính chất cơ bản của sản phẩm là do những doanh nghiệp sản xuất chế tạo ra. Nhưng để thỏa mãn đầy đủ, kịp thời, đúng số lượng, chất lượng, thuận tiện và văn minh cho các nhu cầu tiêu dùng sản phẩm phần nhiều lại do DNTM đáp ứng. việc mở rộng mạng lưới bán hàng và áp dụng nhiều dịch vụ khách hàng để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng 1 cách kịp thời, thuận tiện, văn minh tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra những dịch vụ thỏa mãn tối đa nhu cầu tiêu dùng. Có nhiều cách để thực hiện việc này.

Một là: đưa ra sản phẩm thích hợp đến các địa điểm thuận tiện bằng cách tổ chức mạng lưới kinh doanh hợp lý để khách hàng có thể tiếp cận mà ko tốn nhiều chi phí về vận chuyển sản phẩm đến nơi có nhu cầu.

Hai là: có thể thỏa mãn nhu cầu lớn, trung bình, nhỏ về sản phẩm bằng cách đóng gói thành từng lô lớn, trung bình hoặc chia nhỏ sản phẩm.

Ba là: đa dạng hóa sản phẩm để phục vụ nhiều nhu cầu khác nhau, sở thích và thị hiếu khác nhau (dạng loại, màu sắc, quy cách, kích thước...) để khách hàng có thể lựa chọn.

Bốn là: áp dụng hàng loạt các dịch vụ trong việc đáp ứng nhu cầu tiêu dùng mà các đối thủ cạnh tranh khác chưa làm, như tạo thuận lợi cho khách mua hàng, đóng gói, vận chuyển sản phẩm, lắp đặt cũng như hướng dẫn sử dụng sản phẩm và bảo hành sản phẩm.

Năm là: chuyên biệt hóa sản phẩm dựa trên lợi thế về nguồn hàng của DNTM hoặc khả năng nổi bật của chính DNTM trong việc đặt hàng, đi mua, trong việc đi đầu bán những sản phẩm tiên tiến, hiện đại, công nghệ cao hoặc những sản phẩm thích hợp với thu nhập cao của người tiêu dùng.

- **Áp dụng công nghệ mới trong cung ứng sản phẩm cho nhu cầu tiêu dùng**

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường, các tiến bộ khoa học công nghệ mới được áp dụng trong lĩnh vực sản xuất vật chất thay đổi hàng ngày hàng giờ cả về thiết kế mẫu mã và chất lượng sản phẩm, cũng như hạ giá trong sản xuất, các DNTM là người hậu cần cho sản xuất và người nội trợ của toàn xã hội. ko chỉ đơn thuần là người cung ứng những sản phẩm được sản xuất ra, mà DNTM cần phải tiến hành nghiên cứu nguồn hàng nhằm đưa ra những sản phẩm tiên tiến, hiện đại, có tính năng kỹ thuật cao, tiết kiệm và ko gây ô nhiễm môi trường để đáp ứng yêu cầu của sản xuất tiêu dùng, hoặc hợp tác với lĩnh vực sản xuất- cung ứng để đưa kịp thời hàng hóa, dịch vụ đến người tiêu dùng và ko ngừng mở rộng những thành tựu

khoa học kỹ thuật mới áp dụng trong nền kinh tế quốc dân. Bên cạnh đó các DNTM, cũng như trong ngành thương mại cần áp dụng những máy móc, thiết bị, các công nghệ hiện đại trong việc lưu thông sản phẩm để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng. Việc nghiên cứu công nghệ mới trong thương mại nhằm đáp ứng nhu cầu cung ứng đầy đủ số lượng, chất lượng sản phẩm, quy cách, mẫu mã... tiên tiến, hiện đại với chi phí kinh doanh thấp để thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển, ổn định thị trường, khách hàng và thu hút ngày càng nhiều khách hàng tương lai là một trong những nhiệm vụ hàng đầu.

II. Xây dựng chiến lược cạnh tranh của DNTM

- Quy mô và vị thế cạnh tranh của DNTM trên thị trường
- Các DNTM dẫn đầu thị trường

Trong thị trường có 1 DNTM được công nhận là đứng đầu. nếu DNTM này chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tăng trưởng tập trung thì các nhà hoạch định chiến lược có thể chọn 1 trong 2 mục tiêu tăng trưởng trên thị trường.

Một là, tìm cách mở rộng quy mô của toàn thị trường như thu hút thêm khách hàng tiềm năng, nghiên cứu tìm ra các dịch vụ mới để thu hút khách hàng và tăng số lượng sản phẩm bán ra trên thị trường mới.

Hai là, có thể tăng thị phần bằng cách chiếm thị phần của DNTM khác nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng nhanh. Thông thường, các DNTM mở rộng mạng lưới bán hàng, thực hiện nhiều dịch vụ mới để tạo thuận lợi và văn minh cho khách hàng, cũng như tăng cường chiến lược marketing của DNTM.

Các DNTM đứng đầu thị trường khi đã chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tăng trưởng tập trung thì đều phải chọn mục tiêu marketing sao cho bảo vệ được thị phần hiện có. Bảo vệ thị phần ko phải bằng phương cách thụ động cho chiến lược marketing mà phải liên tục cảnh giác trước sự tấn công của các đối thủ có sức mạnh. Có 4 chiến lược bao quát để chủ động bảo vệ thị trường hiện hữu.

Thứ nhất, chiến lược đổi mới. với giả định là sẽ xuất hiện 1 DNTM nào đó sẽ là người cung ứng sản phẩm tốt hơn. Vậy doanh nghiệp phải nghiên cứu chiến lược đổi mới theo hướng là người cung ứng hàng hóa tốt hơn, thuận tiện hơn, văn minh hơn. DNTM đầu thị trường luôn phải dẫn đầu ngành trong lĩnh vực cung ứng sản phẩm mới, tiên tiến, hiện đại, phù hợp với xu thế mới của người tiêu dùng, phát triển các loại dịch vụ mới, các phương tiện phân phối mới trên thị trường.

Thứ hai, chiến lược củng cố. đây là chiến lược chăm sóc khách hàng hiện hữu nhằm củng cố thị trường và lôi kéo sự thủy chung của khách hàng. Những điều được chú trọng trong chiến lược này là đảm bảo mức giá hợp lý và đưa ra các loại sản phẩm với chất lượng, quy mô, hình thức, mẫu mã mới thường xuyên.

Thứ ba, chiến lược đối đầu. chiến lược này thường được thực hiện việc phản ứng nhanh nhạy và trực tiếp với đối thủ thách thức. hình thức của chiến lược này có thể là các cuộc “chiến tranh” khuyến mãi, “chiến tranh” về giá và “bắt cóc” đại lý.

Thứ tư, chiến lược quấy nhiễu. là phương sách hơi tiêu cực, có thể dẫn đến chấm dứt tại hệ thống tòa án. DNTM gây ảnh hưởng đến các nhà cung ứng và tiêu thụ sản phẩm; thay đổi phương thức bán hàng và dịch vụ; thay đổi người quản lý bằng những người trẻ tuổi, có học vấn và có kinh nghiệm.

- Các DNTM “thách thức” trên thị trường

Đây là DNTM lớn nhưng chưa phải là doanh nghiệp số 1 trên thị trường. các DNTM này có chiến lược tăng trưởng nhanh và có chiến lược tập trung nhằm tăng thêm thị phần của doanh nghiệp trên thị trường. để thực hiện chiến lược này, DNTM “thách thức” phải xác định giành thị phần từ tay hãng nào. Có nhiều cách để DNTM “thách thức” lựa chọn.

Một là, tấn công vào đối thủ đứng đầu thị trường một cách trực tiếp và chính diện. phương thức này có thể hiệu quả, nhưng cũng có thể tổn thất và mất nhiều thời gian. Cái chính DNTM “thách thức” phải có những lợi thế cạnh tranh mạnh, có nguồn lực dồi dào và nghiên cứu nắm chắc những điểm yếu, những hạn chế về dài hạn và ngắn hạn của DNTM đứng đầu để tận dụng.

Hai là, thâm tóm thị phần của đối thủ cạnh tranh khác nhỏ và yếu thế hơn. Phương cách này giúp doanh nghiệp tăng trưởng nhanh và chiếm được thị phần lớn mà không phải đối đầu. phần thắng lợi có thể không mất nhiều thời gian, nhưng đòi hỏi DN phải nghiên cứu thị trường và thu hút khách hàng nếu làm tốt hơn các DNTM nhỏ, yếu tại chỗ.

Ba là, tránh đối đầu trực tiếp mà gián tiếp tấn công đối thủ đứng đầu thị trường. ở đâu DNTM đứng đầu mạnh thì DN “thách thức” bỏ qua, nơi nào DNTM đứng đầu thị trường yếu or lỏng thì lần tới. những DN cạnh tranh thành công trên thị trường thường áp dụng các chiến lược or áp dụng kết hợp các chiến lược sau:

- Giữ giá bán sản phẩm thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh.

- Có nhiều sản phẩm mới or cải tiến cung ứng cho khách hàng và luôn có sản phẩm mới kích thích nhu cầu mới.
- Cải tiến các hoạt động dịch vụ, có nhiều dịch vụ, đặc biệt là giao đủ số lượng, chất lượng và nhanh đến tận nơi khách hàng yêu cầu, biết tạo thuận lợi, văn minh khi giao dịch với khách hàng.
- Bố trí mạng lưới bán hàng rộng lớn hơn, thuận lợi giao thông và có cơ sở vật chất kỹ thuật ngày càng hiện đại, ổn định hoạt động phục vụ.
- Chú ý thích đáng công tác quảng cáo đến nhóm khách hàng mục tiêu, thực hiện xúc tiến thương mại, xúc tiến bán hàng, khuyến mại...

Những DNTM “thách thức” ko thành công do mắc những sai lầm sau:

- + ko đánh giá đúng và ko đánh giá hết những mặt mạnh của đối thủ cạnh tranh
- + ko xác định đúng điểm dừng về cả quy mô và thời gian. Về quy mô thường bành trướng quá mức, dẫn tới chi phí tăng lên nhiều trong khi nguồn lực có hạn. về thời gian cũng ko phải vô hạn mà phải biết dừng đúng lúc
- + triển khai hành động quá chậm chạp, bỏ lỡ cơ hội
- + sử dụng cán bộ ko đúng yêu cầu
- Các DNTM “theo sau”

Các DNTM “theo sau” là các DNTM vừa và nhỏ, các DN này thường ko thách thức với các đối thủ cạnh tranh dẫn đầu thị trường. thị phần thường nhỏ, lợi nhuận và doanh thu chỉ ở mức trung bình so với số vốn kinh doanh của họ.

Mục tiêu của DNTM “theo sau” là bảo vệ thị trường hiện tại của mình. Đó có thể là thị trường địa phương, thị trường ngách mà các DNTM lớn bỏ qua hoặc ko đủ nguồn lực để với tới. với thị trường địa phương, truyền thống này, các DN thường phấn đấu giữ vững các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ khách hàng mới. chìa khóa thành công là hiểu biết thị trường và khách hàng, luôn đảm bảo cung ứng đầy đủ, kịp thời và thuận lợi hàng hóa, dịch vụ cho khách hàng và hoạt động kinh doanh mang lại lợi nhuận và ko gây ra sự phản kháng, cạnh tranh dữ dội từ các DNTM lớn và dẫn đầu khác.

- Các DNTM đang tìm chỗ đứng trên thị trường

Đây là các DNTM vừa và nhỏ mới ra đời or các hãng mới thâm nhập thị trường đầu tiên phải tìm được chỗ đứng trên thị trường. đó là những khu vực mà các hãng lớn bỏ qua or chưa chú ý tới or có nhu cầu nhưng nhu cầu nhỏ lẻ, ko thường xuyên. Để đứng được trên thị trường, các DN này phải có 1 hình thức chuyên môn hóa nào đó như chuyên môn hóa theo đặc điểm khách hàng, địa lý, mặt hàng,...các DN thành công trong việc tìm chỗ đứng chú trọng nghiên cứu thị trường rất công phu để tìm ra phân khúc thị trường phù hợp or hợp tác liên doanh với DNTM khác cùng ngành nghề đã có sẵn thị trường; or mua lại DNTM kinh doanh ko thành công và chọn Tổng giám đốc or giám đốc và nhân viên giỏi, có kinh nghiệm và thông thạo kinh tế, văn hóa địa phương.

- Nhận biết đối thủ cạnh tranh
- Những điểm mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh

Điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ có thể so với chính mình để thấy rõ. Đó là hoạt động kinh doanh cung ứng hàng hóa dịch vụ trên thị trường; thị phần của đối thủ trên thị trường và sự trung thành của khách hàng; nguồn lực tài chính và quản trị tài chính kế toán; hệ thống thông tin... những điểm mạnh chủ yếu và sự hỗ trợ (nếu có); những điểm yếu trước mắt cũng như lâu dài. Đặc biệt cần nhận biết sở trường độc đáo của đối thủ cũng như sở đoản của họ. DNTM cạnh tranh lành mạnh thắng lợi là biết phát huy thế mạnh, biết tận dụng cơ hội, biết đi tắt, đón đầu, vượt qua những yếu kém của đối thủ cạnh tranh, biết lấy khách hàng làm trung tâm và vì lợi ích chính đáng của khách hàng. DNTM cũng phải xem xét mức độ cạnh tranh trong cùng ngành nghề trên thị trường. mức độ cạnh tranh càng cao giá cạnh tranh càng giảm kéo theo lợi nhuận giảm. do đó, yếu tố cạnh tranh về giá là 1 nguy cơ đối với doanh thu và lợi nhuận. có 3 nhân tố quan trọng tạo thành trong mức độ cạnh tranh ngành là: cơ cấu cạnh tranh; tình hình nhu cầu và các rào chắn ngăn chặn việc tham gia và rút khỏi ngành của DNTM.

Cơ cấu cạnh tranh là sự phân bố số lượng và tầm cỡ các DN cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Các cơ cấu cạnh tranh khác nhau sẽ tạo ra các tác lực cạnh tranh với tính chất khác nhau, thay đổi từ phân tán đến hợp nhất. một ngành phân tán manh mún gồm nhiều DN nhỏ và vừa hoạt động riêng lẻ, ko có DN nào nắm quyền thống trị dễ phát sinh cạnh tranh mạnh về giá kéo theo lợi nhuận thấp. cơ cấu này tạo ra nguy cơ nhiều hơn cơ hội. một ngành hợp nhất khi có sự tương thuộc các công ty cùng ngành, trong đó có 1 nhóm DNTM nắm quyền thống lĩnh or cá biệt chỉ có 1 công ty lớn thống trị độc quyền. cơ cấu cạnh tranh phức tạp hơn nhiều. bản chất và mức độ cạnh tranh khó có thể dự đoán và xác định rõ nét. Giá

cả tuy là nguy cơ hàng đầu nhưng sự cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã, chủng loại,... mới là đặc trưng của cơ cấu hợp nhất. Chính điều này kích thích long trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu sản phẩm, giảm nguy cơ xảy ra cạnh tranh về giá.

Tình hình nhu cầu thị trường càng tăng (GDP tăng) càng giảm áp lực cạnh tranh lên mỗi doanh nghiệp. nhu cầu tăng là cơ hội hàng đầu để mở rộng thị phần. trái lại, nếu nhu cầu thị trường có khuynh hướng giảm sẽ là nguy cơ đáng kể buộc các DNTM cạnh tranh mãnh liệt để bảo vệ thị trường và thu nhập của mình.

Rào chắn ngăn chặn DN tham gia và rút khỏi ngành cao hay thấp, rào chắn càng nhiều thì tổn thất càng cao và ngược lại. những rào chắn sự rút lui khỏi ngành là:

- Nghĩa vụ đạo lý và pháp lý đối với khách hàng, với nhân viên và chủ nợ
- Những ràng buộc với Nhà nước
- Giá trị tài sản thu hồi thấp do thiết bị được chuyên môn hóa cao hoặc đã lỗi thời, khó bán được giá
- Không có nhiều cơ hội lựa chọn khác nhau
- Mức độ hội nhập theo chiều dọc quá cao
- Các trở lực do tình cảm gắn bó với ngành lâu năm..
- Khách hàng (hoặc người mua hàng)

Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. sự tín nhiệm đó đạt được do DNTM biết thỏa mãn tốt các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Khách hàng đến với DNTM có thể do DN đáp ứng đầy đủ về số lượng, chất lượng hàng hóa, giao hàng nhanh chóng; có nhiều hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng;...

Trong mối quan hệ giữa khách hàng và DNTM, khả năng mặc cả của khách hàng và khả năng đáp ứng của DNTM là vấn đề thường xuyên phải giải quyết. thông thường khách hàng yêu cầu giảm giá or chất lượng tốt đi kèm dịch vụ hoàn hảo. điều này làm cho chi phí kinh doanh tăng và tạo nguy cơ về giá cạnh tranh. Nếu DN là DN duy nhất đáp ứng hàng hóa thì cơ hội giảm giá và thỏa mãn các yêu cầu khách đặt ra là ít. Khách hàng chỉ mạnh khi:

+ mua khối lượng hàng hóa lớn, có thể lợi dụng sức mua để bớt giá

+ có thể dễ dàng chuyển sang mua hàng của DNTM khác mà ko tốn thời gian, chi phí

+ có nhiều khả năng lựa chọn hàng hóa thay thế đa dạng

+có thể tiếp xúc trực tiếp với nguồn cung ứng của DNTM

DNTM cần phân loại khách hàng theo nhiều hình thức khác nhau như về địa lý, về nhân khẩu,... để làm cơ sở hoạch định kế hoạch bán hàng và chính sách đối với từng nhóm khách hàng cho phù hợp

- Nhà cung ứng (nguồn cung ứng)

Nhà cung ứng các yếu tố đầu vào ko chỉ cung cấp hàng hóa (tư liệu sản xuất or tiêu dùng) mà còn cả dịch vụ vận chuyển, quảng cáo, tư vấn... và sức lao động cho DN.

Nhà cung ứng có thể đòi nâng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm được cung ứng. để tránh sức ép của nhà cung ứng, DNTM phải mở rộng quan hệ, đa dạng hóa các nguồn cung ứng or xây dựng mối quan hệ đầu tư, kiên doanh, liên kết lâu dài, đôi bên cùng có lợi. DNTM cần chú ý các trường hợp sau:

- Nhà cung ứng có ưu thế về chuyên biệt hóa sản phẩm cung ứng
- Nguồn cung ứng ko có nhiều sản phẩm thay thế
- Nhà cung ứng có khả năng hội nhập dọc thuận chiều và có khả năng cạnh tranh với chính DNTM kinh doanh hàng hóa của họ
- Sản phẩm cung ứng ko thuộc nhóm sản phẩm quan trọng của nhà cung ứng
- Nhà cung ứng độc quyền và sản phẩm của họ ko thể sản xuất trong thời gian ngắn
- Hàng thay thế

Hàng thay thế là sản phẩm của đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành or các ngành kinh doanh có cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng.sức ép của hàng thay thế làm hạn chế lợi nhuận của DN do mức giá cao nhất bị khống chế. Hàng thay thế càng nhiều và đa dạng thì sức ép cạnh tranh về giá càng khốc liệt. DN cần phải xem xét giá cả, khuynh hướng giá cả của các sản phẩm thay thế hiện hữu và tiềm ẩn, dự báo tương lai của chúng.

Phần lớn các hàng thay thế mới là kết quả của sự cải tiến or bùng nổ công nghệ mới. các DNTM cần dành nguồn lực để vận dụng công nghệ mới vào chiến lược kinh doanh và phải có định hướng chiến lược nghiên cứu và phát triển.

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành sẽ có năng lực kinh doanh mới, tiên tiến, hiện đại hơn, là yếu tố cạnh tranh làm giảm lợi nhuận của DNTM. Vì vậy, bên cạnh phát triển kinh doanh và mở rộng thị trường thì cần phải duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những hàng rào này là: đa dạng hóa sản phẩm; mạng lưới phân phối và tiêu thụ hàng hóa hợp lý; sự trung thành của khách hàng;... Rào cản này chỉ bao hàm ý nghĩa là 1 DN mới cần phải tốn kém rất nhiều để tham gia vào 1 ngành nghề kinh doanh đã có sẵn. phí tổn cao or thấp tỉ lệ thuận với rào cản và ngược lại.

- Các chiến lược cạnh tranh của DNTM

- Chiến lược dẫn đầu hạ chi phí kinh doanh

Chi phí kinh doanh là biểu hiện bằng tiền của các chi phí về lao động sống và lao động vật hóa mà DNTM đã bỏ ra trong 1 thời kỳ nhất định. Chi phí kinh doanh của DNTM gồm: chi phí lưu thông, mua hàng, bảo hiểm và đóng thuế.

Có 2 lợi thế phát sinh từ chiến lược này

Một là, vì hạ được chi phí kinh doanh nên DNTM có thể bán giá rẻ hơn mà vẫn thu lợi ngang các đối thủ cạnh tranh. Nếu bán bằng giá thì có thể thu lợi nhuận nhiều hơn.

Hai là, nếu cuộc chiến tranh giá xảy ra, DN dẫn đầu hạ chi phí kinh doanh cầm cự tốt hơn các đối thủ vì chi phí kinh doanh thấp hơn

Để hạ được chi phí, phụ thuộc vào:

- + khả năng tạo nguồn hàng và mua hàng của DNTM
- + khả năng giảm chi phí lưu thông
- + khả năng giảm tổn thất, chi phí bảo hiểm và thuế

Về phương diện tiếp thị, chiến lược dẫn đầu hạ chi phí thường hay đi liền với chiến lược tiếp thị ko phân biệt.

Do đặc điểm tính chất của hàng hóa, với tiếp thị ko phân biệt, DNTM ko quan tâm tới sự khác nhau của phân khúc thị trường, chỉ cần đưa ra 1 loại sản phẩm dùng chung cho mọi khách hàng có nhu cầu tương đối đồng nhất như nhau. DNTM áp dụng phương pháp bán hàng đại chúng và quảng cáo quy mô đại trà, ghi khắc hình ảnh nhãn hiệu hàng hóa càng lâu càng tốt trong tâm trí khách hàng hiện hữu lẫn tiềm năng. Tuy nhiên cách tiếp thị này có những hạn chế: sản phẩm cho số đông nhưng ko phải cho tất cả mọi người, có sự cạnh tranh gay gắt ở khúc thị trường có quy mô lớn nhất, những khúc thị trường nhỏ dễ bị bỏ qua.

- Chiến lược chuyên biệt hóa sản phẩm

Mục tiêu của chiến lược là kinh doanh 1 sản phẩm chuyên biệt (hoặc khác biệt) được khách hàng cảm nhận là độc đáo ở 1 đặc điểm nào đó. Tính khác biệt của sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh ko thể sánh kịp cho phép DN chủ động tăng giá, đó là loại hàng cao cấp. đặc tính khác biệt có thể là: chất lượng cao, độ tin cậy cao, nhãn hiệu nổi tiếng,...

DNTM bán hàng với giá “cao cấp” hay giá “hót văng” cho nhóm khách hàng có thu nhập cao nhất. giá này cao hơn giá thành sản phẩm cùng loại khá nhiều nhưng khách hàng vẫn vui lòng chấp nhận vì tin tưởng tính khác biệt sản phẩm xứng với giá “cao cấp” của nó.

Về phương diện tiếp thị, chiến lược chuyên biệt hóa sản phẩm thường đi đôi với chiến lược tiếp thị phân biệt. DNTM hoạt động trong nhiều phân khúc thị trường khác nhau và thiết kế những chương trình tiếp thị khác nhau cho từng phân khúc. Kết quả là tạo ra tổng doanh thu nhiều hơn đáng kể so với tiếp thị ko phân biệt, do quá trình cung ứng tuyến sản phẩm đa dạng hơn và thông qua các kênh phân phối cũng đa dạng hơn. Điểm yếu duy nhất là làm tăng chi phí kinh doanh. Vậy chiến lược tiếp thị phân biệt chưa chắc sẽ làm tăng lợi nhuận hay tỉ suất doanh lợi so với chiến lược tiếp thị ko phân biệt. Để có thể giảm chi phí trong tiếp thị phân biệt có thể áp dụng 1 số biện pháp sau:

+ ko phân khúc thị trường quá nhỏ, quá chi tiết làm cho tiếp thị phân biệt bị manh mún

+ chọn khu vực thị trường lớn để tăng thị trường nền

+kết hợp 1 số phân khúc thị trường trong 1 DNTM để cùng thực hiện các phân khúc thị trường khác nhau nhưng có quan hệ với nhau.

- Chiến lược tập trung vào 1 phân khúc thị trường trọng điểm

Chiến lược tập trung vào 1 phân khúc thị trường trọng điểm là nhằm vào phục vụ nhu cầu của 1 nhóm khách hàng hạn chế. Đây là Chiến lược tập trung vào 1 phân khúc thị trường trọng điểm được phân theo địa lý, theo lớp khách hàng or theo phân khúc thị trường trên 1 tuyến sản phẩm đặc thù. Có 4 dạng:

Một là, tập trung vào 1 phân khúc duy nhất, với cách này DN sẽ giảm đáng kể các chi phí do phải đa dạng hóa, mà do tập trung chuyên môn hóa cao nên có thể đặt hàng sản xuất khối lượng lớn, chuyên môn hóa trong phân phối, quản lý, bảo quản... nhưng chọn cách này DNTM có thể gặp rủi ro như thị trường ko đủ lớn, khách hàng thay đổi thị hiếu quá nhanh... vì thế nhiều DNTM thích chọn nhiều hơn 1 phân khúc để tránh các rủi ro trên

Hai là, chuyên môn hóa tùy chọn, chọn 1 số phân khúc thị trường khác nhau, mỗi phân khúc đều hấp dẫn và phù hợp tương đối với mục tiêu, nguồn lực và thế mạnh của DN. Giữa các phân khúc này có thể ko có or ít có sự liên hệ và phối hợp trong thiết kế, chế tạo or sử dụng phụ tùng thay thế lẫn nhau của sản phẩm, trong tiếp thị... kiểu chọn phân khúc này có lợi phân tán rộng các rủi ro.

Ba là chuyên môn hóa thị trường: DNTM tập trung phục vụ nhiều nhu cầu của nhiều nhóm người tiêu dùng riêng biệt trên cùng 1 thị trường. thực chất đây là cách đa dạng hóa sản phẩm để lợi dụng mạng lưới phân phối cơ sở kinh doanh, thu hút nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Đây là cách kinh doanh tổng hợp, nó khắc phục được tình trạng nhu cầu mỗi nhóm khách hàng trên thị trường ko nhiều.

Bốn là, chuyên môn hóa sản phẩm, DNTM chỉ tập trung kinh doanh 1 loại or nhóm sản phẩm nhất định (chuyên doanh) và đem bán trên nhiều thị trường khác nhau. Chuyên môn hóa sản phẩm có lợi là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, DNTM có thể chuyên môn hóa máy móc, thiết bị vận chuyển, bảo quản,... để xuất, nhập, bán hàng và chuyên môn hóa lao động. DNTM có thể đặt hàng với khối lượng lớn, mở rộng thị trường, có nhãn hiệu, thương hiệu riêng... nhưng cũng có thể có rủi ro khi sản phẩm chuyên môn hóa thay thế mới ra đời.

- Các chiến lược cạnh tranh khác của DNTM

Một là, các chiến lược tập trung vào 1 hoạt động kinh doanh duy nhất. chiến lược này gồm có: chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm mới. các chiến lược này vừa là chiến lược tổng thể trong thị trường nội địa, vừa là chiến lược của DNTM khi kinh doanh trong 1 lĩnh vực duy nhất. để đánh giá các chiến lược tăng trưởng tập trung trong phạm vi tổng

thể căn cứ vào 5 yếu tố: sản phẩm, thị trường, ngành kinh doanh, cấp độ or quy mô ngành nghề và công nghệ áp dụng, nếu chỉ áp dụng trong phạm vi DN thì chỉ cần căn cứ vào yếu tố sản phẩm và thị trường.

Hai là, chiến lược cấp doanh nghiệp theo chu kỳ sống của sản phẩm, gồm : chiến lược ở giai đoạn giới thiệu sản phẩm, ở giai đoạn tăng trưởng, ở giai đoạn bão hòa và giai đoạn suy thoái.

Ba là, các chiến lược bộ phận của DNTM có liên quan đến chiến lược cạnh tranh.

Một DNTM đa ngành thường có 3 cấp chiến lược khác nhau: chiến lược tổng thể của DNTM; chiến lược của các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU); chiến lược của các bộ phận chức năng. Đối với DNTM đơn ngành thì chỉ có chiến lược tổng thể của DNTM và chiến lược của các bộ phận chức năng.

III. Các nhân tố và chiến lược đầu tư hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh của DNTM

- Các nhân tố để lựa chọn chiến lược đầu tư
- Vị thế cạnh tranh

Sức mạnh của 1 DNTM trong cạnh tranh lệ thuộc vào 2 nhân tố: thị phần và khả năng nổi bật của DN

Một là, DN có thị phần rộng lớn, vị thế cạnh tranh càng mạnh và doanh thu tiềm năng cao trong các cuộc đầu tư tương lai, DN lợi dụng hiệu quả việc giảm chi phí do kinh nghiệm được tích lũy mang lại và củng cố sự thủy chung của khách hàng với nhãn hiệu được tín nhiệm.

Hai là, sở trường và tình độc đáo trong khả năng nổi bật của doanh nghiệp là điều kiện tạo lợi thế cạnh tranh sắc nét nhất. vị thế cạnh tranh tương đối của DN sẽ mạnh hơn và doanh lợi của chiến lược mặt hàng kinh doanh sẽ cao hơn chừng nào đối thủ cạnh tranh chưa theo kịp về quy mô mở rộng của mạng lưới bán hàng, chất lượng hàng hóa, dịch vụ...

Hai nhân tố trên củng cố cho nhau và có tác dụng giúp DN ngày càng trở nên mạnh hơn theo thời gian.

- ảnh hưởng của các giai đoạn phát triển ngành kinh tế

mỗi giai đoạn phát triển của ngành kinh doanh có những cơ hội và nguy cơ khác nhau bởi vì mỗi giai đoạn có những yêu cầu về số lượng nguồn lực đầu tư cần thiết

để đạt được lợi thế cạnh tranh và nhu cầu của khách hàng là khác nhau. Cạnh tranh mạnh nhất trong giai đoạn dao động và ít quan trọng dtrong giai đoạn phôi thai của ngành kinh doanh khiến cho những rủi ro của việc theo đuổi 1 chiến lược thay đổi theo thời gian. Như vậy, tùy thuộc vào từng giai đoạn khác nhau cần có chiến lược đầu tư khác nhau để hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh.

- Chiến lược đầu tư cho từng giai đoạn

Vị thế cạnh tranh mạnh Vị thế cạnh tranh yếu

Phôi thai	Xây dựng thị phần	Xây dựng thị trường
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung thị trường
Dao động	Gia tăng thị phần	Thu hoạch, giải thể
Trưởng thành (bão hòa)	Củng cố, duy trì or thu lợi	
Suy thoái	Tập trung thị trường, thu hoạch or cắt giảm tài sản	Đảo ngược tình thế, thanh lý or giải thể

- Các chiến lược đầu tư ở giai đoạn phôi thai

Trong giai đoạn này, các DNTM cả mạnh lẫn yếu đều chú trọng đến việc phát huy khả năng nổi bật và chính sách về sản phẩm và thị trường. trong gđ phôi thai, nhu cầu đầu tư rất lớn vì DN cần phải tạo dựng lợi thế cạnh tranh. nhiều DN đang chấp chững bước vào ngành tìm hiểu nguồn lực để phát triển tính nổi bật của họ với chiến lược xây dựng thị phần.

- các chiến lược đầu tư ở giai đoạn tăng trưởng

trong gđ này, nhiệm vụ là củng cố vị thế nên chiến lược tăng trưởng là phù hợp. gđ tăng trưởng là thời gian mà các DNTM củng cố thị trường hiện hữu và mở rộng những đoạn thị trường mới nên cần phải đầu tư nguồn tài chính và nhân lực vào mở rộng mạng lưới bán hàng, tiếp thị và quảng cáo. Do đó, gđ này DNTM cần phải điều chỉnh chiến lược cạnh tranh của mình và có những quyết định đầu tư.

- Các chiến lược đầu tư ở gđ dao động

Trong gđ này, nhu cầu tăng chậm hơn và sự cạnh tranh về giá or tính chất sản phẩm gay gắt hơn. DNTM phải cần vốn đầu tư để gia tăng thị phần nhằm thu hút khách hàng từ những DN yếu hơn. Sự cạnh tranh dữ dội khiến cho 1 số DN tăng

cường đầu tư để gia tăng thị phần, 1 số DN thực hiện chiến lược thu hoạch or giải thể, rút lui khỏi thị trường

- Các chiến lược đầu tư ở gđ bão hòa

Trong gđ này, mức tăng trưởng thị trường chậm lại nên chiến lược đầu tư phụ thuộc vào mức độ cạnh tranh trong ngành và lợi thế cạnh tranh của từng DN. Với DN có vị thế cạnh tranh mạnh thì có thể tăng cường đầu tư, còn có vị thế cạnh tranh yếu thì có thể tìm biện pháp thu hoạch or rút lui khỏi thị trường

Chương 8. chiến lược KD trên thị trg quốc tế

I. KD trên thị trg quốc tế và xu hướng phát triển và xu hướng pt

1. KD trên thị trg quốc tế

KD trên thị trg qt ko còn mới lạ và có từ lâu trong thương mại thế giới

từ sau chtranh TG thứ 2 nhờ sự pt của vc đường bộ, đg biển, đg sắt và pt của lực lượng sx trong nước việc trao đổi buôn bán hh giữa các nước và khu vực tăng đáng kể, cả về khối lg và gtri

KD trên thị trg QT về thương mại DV khác biệt về KD trên thị trg nội địa:

-hđ buôn bán KD hh, dvu vượt pvi biên giới quốc gia

-thị trg quốc tế có sự khác biệt so vs thị trg trong nước cả về MT vĩ mô, mt tác nghiệp, ngôn ngữ, vhoa xh, tập quán, thời tiết...

-gắn liền vs sử dụng các đồng tiền khác nhau và hđ thanh toán quốc tế

***lợi ích và những khó khăn khi KD trên thị trg quốc tế:**

Lợi ích	Khó khăn
<ul style="list-style-type: none"> -Làm tăng khả năng TM của mỗi quốc gia. Thị trường có nhiều chủng loại hàng hóa hơn, đáp ứng nhu cầu đa dạng của sản xuất tiêu dùng. - DNTM mở rộng được thị trường, tăng doanh thu và lợi nhuận mà nếu chỉ KD trên thị trường nội địa thì DN ko thể có dc - Tăng thêm tình hữu nghị và quan hệ kinh tế giữa các quốc gia - Mở rộng được vị thế của DN trên thị trường - Đem lại nguồn thu cho ngân sách nhà nước từ các hoạt động kinh doanh quốc tế. - Học hỏi đc kinh nghiệm quản lý, hưởng 	<ul style="list-style-type: none"> -Phức tạp hơn nhiều so với kinh doanh ở thị trường trong nước. Bắt buộc phải làm các thủ tục thông quan, bảo hiểm, giao nhận, vận chuyển, hoạt động thanh toán quốc tế. - Phụ thuộc nhiều vào chính sách thương mại của các nước. Việc sử dụng các công cụ chính sách có ảnh hưởng rất mạnh đến quan hệ TM của các quốc gia - Hàng hóa, dịch vụ tham gia kinh doanh trên TT quốc tế phải đảm bảo đạt được những tiêu chuẩn nhất định thường ở đẳng cấp quốc tế - Cạnh tranh trên thị trường quốc tế mạnh mẽ

những tiến bộ khoa học công nghệ để phát triển KD	và gay gắt hơn nhiều so với TT trong nước - Quy mô DN VN còn nhỏ bé, trình độ CN chưa cao, kinh nghiệm và tác phong làm việc của CBNV còn nhiều bất cập ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động KDQT
---	---

*nguyên nhân ngày càng mở rộng và pt hđ KD trên thị trg quốc tế

Mỗi nc chỉ có thể sx ra 1 vài sp thất tốt và tiện lợi..và dùng nó để đổi lấy sp khác

Trao đổi hh dvu làm cho mỗi nc có nhiều loại hh hơn,có thể đảm bảo cho dân cư trog nước có mức sống khá giả thịnh vượng hơn

Làm tăng khả năng thg mại mỗi qgia

2.những xu hướng bành trướng ra toàn cầu:

a.Mở rộng quy mô thị trg:là bành trướng hđ KD ra toan cầu.đặc biệt phương pháp này đc sd khi thị trg KD nội địa bão hòa,để tiếp tục pt KD vs tốc độ cao mà chỉ cần đầu tư các nguồn lực tăng thêm vào đg lối KD wen thuộc,gia hh có thể có gtri hơn ở thị trg nội địa....

b.bù đắp chi phí KD:thị trg toàn cầu ráchét cần thiết để giúp DN tiêu thụ khối lg hh lớn có thể bù đắp chi fi KD và có lợi nhuận

c.thực hiện giảm chi phí KD theo quy mô:bằng vc bán 1 sp tiêu chuẩn hóa hiện đại ra thị trg toàn cầu và chế tạo sp đó 1 nơi duy nhất->có thể đạt hiệu quả giảm chi phí nhờ số lg roàn cầu,việc bán 1 khối lg hh lớn vs giá cả fai chăng trên thị trg qte giúp cho những DN đạt kết quả và hiệu quả KD cao

d.tìm thị trường tiêu thụ hh có lợi:tìm thị trg tiêu thụ hh có lợi cả về khối lg,gia cả,độ an toàn cao trog KD nhằm giúp mở rộng sx và ổn định việc làm trg nước

II.Lựa chọn phương thức gia nhập thị trg quốc tế:

1.xuất nhập khẩu hh dvu:

Là hđ mua bán hh,dvu giữa thương nhân VN vs thương nhân nước ngoài theo các hợp đồng mua bán hh,bao gồm cả tạm nhập tái xuất,tạm nhập tái nhập,chuyển khẩu hh.

Thương nhân là các DN thuộc các thành phần kinh tế và thành lập theo quy định của pháp luật đc phép XK,NK theo ngành nghề đã chứng nhận trg giấy đi KD

Các hình thức XNK hh:XNK trực tiếp,XNK ủy thác,hàng đổi hàng,buôn bán đối lưu,đại lí XNK

- XNK trực tiếp: DNTM nhập khẩu HH trực tiếp từ nhà cung ứng nước ngoài hoặc xuất khẩu HH cho bạn hàng trực tiếp nước ngoài mà không phải thông qua bất cứ đại lý xuất nhập khẩu nào.
- XNK ủy thác: DN KD XNK HH được ký kết với DN XNK HH khác hợp đồng XNK ủy thác. DNTM thực hiện XNK ủy thác được nhận phí ủy thác. Nghĩa vụ và trách nhiệm của mỗi bên được thỏa thuận khi ký kết hợp đồng.
- Hàng đổi hàng: 2 bên trao đổi với nhau những HH có giá trị tương đương mà không dùng tiền để thanh toán. Hình thức này được sử dụng khi 2 nước chưa có quan hệ thanh toán quốc tế, hoặc một bên đang khó khăn về ngoại tệ để thanh toán cho những HH đã mua; hoặc 1 bên đồng tiền bị lạm phát mất giá nhanh.
- Buôn bán đổi lưu: 2 bên dùng tiền xuất hàng mua hàng của nước đó để nhập khẩu
- Đại lý KD hàng XNK: nếu làm đại lý bán hàng, thương nhân VN phải mở tài khoản riêng ở ngân hàng để thanh toán tiền bán đại lý theo hướng dẫn của ngân hàng nhà nước VN. Nếu làm đại lý mua hàng, thương nhân VN phải yêu cầu thương nhân nước ngoài chuyển tiền bằng ngoại tệ có khả năng chuyển đổi qua ngân hàng để thương nhân VN mua hàng theo hợp đồng đại lý

2.Hợp đồng hợp tác KD (gia công chuyển giao licence..):

DN TM NVN có thể hợp tác KD với nước ngoài bằng hợp đồng hợp tác KD như gia công, chuyển giao Licence...

+nhận gia công cho thương nhân nước ngoài hoặc đặt gia công hàng ở nước ngoài bằng hợp đồng giúp:Giải quyết việc làm,sử dụng cơ sở hiện có,tiếp thu kinh nghiệm sản xuất, quy trình KT-CN,nguồn nguyên liệu,máy móc thiết bị...để từ đó tạo lập các điều kiện tích lũy vốn để tiến tới tự sản và XK hàng trên thị trường quốc tế.

+thỏa thuận chuyển giao Licence:phía sở hữu giấy phép cho phép được chuyển giao ở nước ngoài sử dụng bằng sáng chế,nhãn hiệu hàng hóa,quy trình CN hay các dịch vụ KT của họ,đổi lại phía sử dụng giấy phép phải trả tiền bản quyền cho bên chuyển giao-giúp đưa nhanh tiến bộ KHCN mới vào sản xuất và tạo nguồn hàng để XK trên thị trường quốc tế

3.Liên doanh:

Là bản thỏa thuận ký kết giữa 2 công ty của 2 nước khác nhau để cùng sản xuất hoặc bán 1 sản phẩm.

Liên doanh là 1 DN KD có cả yếu tố trong nước và quốc tế-sự phân chia kết quả cũng như lợi nhuận trong KD theo sự thỏa thuận ký kết giữa các bên liên doanh quyết định

4.Chi nhánh hoặc công ty 100% vốn nước ngoài:

Các DN thường phải chịu toàn bộ chi phí để xây dựng chi nhánh, công ty. phù hợp khi DN cạnh tranh bằng cách nắm chắc kỹ năng về CN hoặc bí quyết KT, không muốn chuyển giao vì nó hạn chế giảm bớt mất quyền kiểm soát kỹ năng đó ở nước ngoài

Vận dụng cho các nước đang phát triển:

Tất cả các phương pháp gia nhập thị trường quốc tế trên đây hiện nay đều đc các nước đang phát triển sử dụng. Nhiều nhất là hình thức hợp đồng gia công, chuyển giao licence... Vì ở các nước đang phát triển có chi phí lao động rẻ, chi phí năng lượng tương đối thấp, ở gần các thị trường toàn cầu quan trọng, tranh thủ tiếp thu đc những kinh nghiệm sản xuất, quy trình kỹ thuật công nghệ.

Tuy nhiên, các nước đang phát triển nên sử dụng phương pháp xuất nhập khẩu hàng hóa dịch vụ nhiều hơn, tận dụng những thế mạnh của mình như xuất khẩu hàng nông sản, thủ công mỹ nghệ, hàng truyền thống, và nhập khẩu những mặt hàng kỹ thuật cao để phục vụ phát triển sản xuất trong nước.

Phương pháp nhượng quyền TM: các nước đang phát triển thường là nước trả tiền để sử dụng thương hiệu của DN nước phát triển. Việc này giúp các DN có đc lợi nhuận nhưng không gây được ấn tượng riêng của mình trên thị trường. Đối với các nước đang phát triển, việc phát triển xây dựng thương hiệu là rất cần thiết.

Hai hình thức liên doanh và công ty 100% vốn nước ngoài cũng đc sử dụng khá nhiều ở các nước đang phát triển, đem lại sự phong phú các thành phần kinh tế của quốc gia, đem lại nguồn vốn cho DN phát triển, tạo thêm nhiều cơ hội việc làm cho người lao động ở các nước đang phát triển.

III. Chiến lược và thực hiện chiến lược KD trên thị trường quốc tế:

1. Chiến lược KD trên thị trường quốc tế:

Các chiến lược	Nội dung	Thế mạnh	Hạn chế
Chiến lược biến thái theo quốc gia	Là một dạng CLKD trên TT quốc tế nhưng đc “địa phương hóa”, thay đổi cho phù hợp vs điều kiện hoạt động, cấu trúc chính trị, luật pháp xã hội, kinh tế, phong tục tập quán và lễ nghi của nước chủ nhà.. ở từng quốc gia và các quyết định CL và kế hoạch tác nghiệp do các nhà quản trị chi nhánh và cty tại từng quốc gia xây dựng	Rất thích hợp vs những ngành KD các sp chế tạo và tiếp thị tại địa phương như: các công ty khách sạn, nhà hàng	Có hạn chế nhất định đối với những sp sx tập trung, hiện đại, quy mô lớn với TT toàn cầu như ô tô, tivi, điện thoại di động mà những sp này có thể đạt đc hiệu quả giảm chi phí theo quy mô, CL tiếp thị tập trung và đổi mới chủng loại nhanh, quy mô lớn và thích hợp với thị hiếu tiêu dùng toàn cầu.
Chiến lược toàn cầu	Là CL cạnh tranh tập trung đc nguồn lực về vốn, về đội ngũ các nhà quản trị cấp cao,	-Thực hiện đc CL cạnh tranh tập trung - Tận dụng đc ưu thế của mạng internet,	-Không nhận thức đc sự khác biệt về thị trường giữa các quốc gia.

	những nhà sáng tạo và nắm đc kỹ thuật công nghệ của cty để nâng cao chất lượng sp, giảm chi phí KD	phương tiện giao thông hiện đại, thông tin đa chiều và lan truyền nhanh chóng, quan hệ kinh tế TM hội nhập toàn cầu - Tạo ra TT khổng lồ những sp hiện đại, đc tiêu chuẩn hóa cao như tivi màu, ĐTDT, ô tô...đc cả thế giới ưa chuộng	
--	--	--	--

*cách áp dụng 2 chiến lược trên:

+việc sx tập trung ko đem lại hiệu quả giảm chi phí; thị trg toàn cầu ko chấp nhận đc việc tiêu chuẩn hóa-chiến lc biến thái theo qgia

+việc sx tập trung ko đem lại hiệu quả giảm chi phí ; Thị trg toan cầu chấp nhận đc việc tiêu chuẩn hóa-sd chiến lc toàn cầu cung vs sx tại chỗ

+sx tập trg đem lại hiệu quả giảm chi phí ; thị trg toàn cầu ko chnhhan sp tiêu chuẩn hóa chế tạo cấu kiện cơ bản tập trung,tổ chức cấu kiện khác tại địa phg và lắp ráp sp thích hợp vs nc địa phương

+sx tập trung đem lại hiệu quả giảm chi phí theo qmo,thị trg toàn cầu chnhhan sp tiêu chuẩn hóasx tiếp thị toàn cầu

2.Thực hiện chiến lược KD trên thị trg qte:

BƯỚC 1:xét duyệt mục tiêu điều kiện môi trường và chiến lc đã chọn

BƯỚC 2:đánh ja điều chỉnh và đảm bảo nguồn lực

BƯỚC 3:xây dựng cơ cấu tổ chức chi nhánh hoặc cty 100% vốn trực thuộc.

Thương hình thành pt wa các gđoạn cơ cấu đơn vị,cơ cấu chức năng ,cơ cấu đa bộ phận

BƯỚC 4:triển khai và thay đổi chiến lược:tùy thuộc vào pvi của vđề mà chi nhánh hoặc cty phải đối fo và thjan để giải quyết vđề

BƯỚC 5:đánh giá lại kế hoạch chiến lc:đánh ja lại trong dài hạn,cần xem những chiến lc có khả thi ko,ở MT qte can bổ sung những vđề lớn nào,có thể rút ra những bài học thành công khó khăn hạn chế nào để tái hoạch định chlc và thực hiện chlc tốt hơn.

IV.Rủi ro và các phương pháp phòng ngừa rủi ro trong KD qte:

1.Rủi ro trong KD Qte:

-Rủi ro thuần túy:là những rủi ro khi xảy ra mang đến những mất mát thiệt hại ,tổn thất cho DN

-Rủi ro suy tính:khi xảy ra có thể giảm lời hoặc gây thua lỗ trong KD

-Rủi ro trong nội bộ DN:rủi ro psinh trong qt hđ của DN trên thị trường. Có thể psinh ở mọi lĩnh vực mọi khâu của qt hđ bên trong của DN như:tổ chức bộ máy,phân công chức năng nhiệm vụ,bổ nhiệm các chức danh qtri....

-Rủi ro trong môi trường cạnh tranh của DN kinh doanh trên thị trường:rủi ro trong dịch vụ mua bán hàng, trong thương lượng, dịch vụ bán hàng....

-Rủi ro trong môi trường vĩ mô:rủi ro về chính trị,kinh tế,pháp lý,văn hóa,xoại...

+Rủi ro về chính trị:psinh từ tương quan lực lượng giữa các giai cấp trong xã hội(như bạo động,khủng bố,nội chiến hoặc chiến tranh

+Rủi ro về kinh tế:rủi ro đi kèm với sự mất giá của đồng tiền trên thị trường,suy thoái KT làm sức mua các doanh nghiệp và DN giảm

+Rủi ro về pháp lý:psinh từ hệ thống luật pháp,nếu luật pháp thay đổi qua nhiều,ko ổn định sẽ gây những rủi ro

+Rủi ro do môi trường văn hóa:rủi ro do ng KD thiếu hiểu biết về phong tục tập quán,tín ngưỡng lối sống,tâm,nghệ thuật..của dân tộc.có cách cư xử ko phù hợp gây những thiệt hại,mất mát,mất cơ hội KD

+rủi ro do môi trường XH:mỗi xã có cấu trúc ,định chế xã hội và các chuẩn mực gtri,qđ các hvi,ứng xử của cng..fai hiểu một xã để tránh các rủi ro

+Rủi ro môi trường CN:thiếu thông tin về những thay đổi công nghệ sx và sd nguyên vật liệu,rủi ro do mua sai CN lạc hậu,ko theo kịp trình độ tiên tiến hiện đại của thị trường

+Rủi ro về thông tin:những thông tin xác thực về đối tác,thông tin về sản phẩm dv,giá cả..là những vấn đề rất qtrọng.Những rủi ro thg gặp:thiếu thông tin về đối tác,nguồn cung ứng,nhu cầu ,giá cả...

+Rủi ro do môi trường tự nhiên và xã hội hạ tầng:do hiện tượng thiên nhiên khắc nghiệt(động đất,bão lụt...)xã hội hạ tầng nghèo nàn

2.Các phương pháp phòng ngừa rủi ro trong KD quốc tế:

Các phương pháp	Nội dung	Ưu điểm	Nhược điểm
Phương pháp né tránh rủi ro	Ko thực hiện các hoạt động có thể mang lại lợi nhuận ko KD những mặt hàng, lĩnh vực, TT có nhiều rủi ro	-Thiết thực và dễ thực hiện nhất	- DN ko dám vươn xa và sẽ bỏ lỡ những cơ hội tạo lợi nhuận

Phương pháp phòng ngừa tổn thất và hạn chế thiệt hại	Sử dụng các phương tiện kỹ thuật để giảm thiểu số lần xuất hiện các rr hoặc giảm mức độ thiệt hại khi rr xảy ra. Loại trừ nguyên nhân phát sinh ra rủi ro	Hạn chế rr để tận gốc mọi rủi ro phát sinh	Cần đầu tư khoa học công nghệ, nguồn lực tài chính
Phương pháp tự bảo hiểm	Dùng các biện pháp đa dạng hóa kinh doanh, nâng cao trình độ nhân viên, dự trữ dự phòng để bù đắp một phần tài sản của mình vì mọi rr ko thể đến cùng lúc	-Giúp DN hạn chế để tồn thất từ rr vì các rr ko đến cùng 1 lúc -DN luôn tự ý thức được phải hoàn thiện bản thân, huy động hiệu quả mọi nguồn lực của mình.	-Cần nguồn lực lớn của DN.
Phương pháp phong tỏa RR	Tạo ra những rào chắn trên tất cả các phương diện của một giao dịch để các loại rr có thể để bù đắp	Ko để RR lan rộng trở thành nguyên nhân của RR khác. Làm cho rr nảy sinh ko thể gây thiệt hại Giải quyết để những rr hối đoái và rr gắn liền vs sự thay đổi bất thường trên thị trường hàng hóa	DN phải biết dự báo, lường trước để tương lai thị trường. DN sẽ gặp rắc rối nếu như bị mất nguồn lợi hiện tại do việc chọn một phương án giao dịch khác trong tương lai
Phương pháp chuyển giao rủi ro	Chuyển rr có thể nảy sinh cho người khác.vd: mua bảo hiểm	-DN bỏ ra một khoản phí bảo hiểm ổn định và nhỏ có thể hoán chuyển rủi ro - những yếu tố không ổn định và tổn thất không lường trước được sang cho nhà bảo hiểm. -Bồi thường bảo hiểm sẽ giúp DN nhanh chóng khôi phục quá trình kinh doanh.	-DN mất thêm khoản phí cho việc mua bảo hiểm để phòng ngừa rủi ro