

Câu 1. Các khái niệm: CLKD của DNTM? Quản trị KD theo chiến lược?

CLKD của DNTM: là định hướng hoạt động kinh doanh 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 doanh nghiệp trong khoảng thời gian tương ứng.

Phân biệt chiến lược kinh doanh và chính sách kinh doanh:

- CLKD là 1 chương trình hành động tổng quát hướng tới thực hiện mục tiêu dài hạn của DN.
- Chính sách kinh doanh là cách thức, chỉ dẫn trong việc phân bổ, sử dụng nguồn lực và thực hiện các nghiệp vụ kinh trong những tình huống cụ thể, bộ phận cấu thành của CLKD, như là 1 phương tiện để thực hiện các mục tiêu trong hoạt động kinh doanh của DN. Đó là các lời hướng dẫn, các quy tắc và thủ tục đc thiết lập đối với cán bộ công nhân viên trong các tình huống kinh doanh cụ thể.

Quản trị kinh doanh theo chiến lược: là một phương pháp quản trị doanh nghiệp thông qua nghiên cứu môi trường kinh doanh, hoạch định nhiệm vụ mục tiêu dài hạn, tổ chức thực hiện và điều chỉnh CLKD nhằm đảm bảo sự phát triển ổn định, bền vững của DN.

Phân biệt quản trị chiến lược với xây dựng chiến lược:

	Quản trị chiến lược	Xây dựng chiến lược
Mục đích	Bảo đảm DN phát triển ổn định và bền vững	Lựa chọn, xây dựng chiến lược phù hợp với DN
Thực chất	Là phương pháp quản trị DN	Là các hoạt động nhằm thực hiện chức năng hoạch định
Phạm vi	Có phạm vi rộng hơn bao gồm cả xây dựng, tổ chức thực hiện và điều chỉnh chiến lược	Phạm vi hẹp hơn chỉ gồm xây dựng chiến lược
Sự tham gia	Có sự tham gia của nhà quản trị và toàn thể cán bộ công nhân viên của DN	Chủ yếu của 1 nhóm cán bộ có chức năng hoạch định của DN

Câu 2. Vai trò của CLKD/ quản trị theo chiến lược? (Vì sao là xu hướng?)

Vai trò của CLKD

- Có CLKD giúp DN thấy rõ mục đích và hướng đi của DN trong hoạt động kinh doanh, đảm bảo thành công trong kinh doanh với chi phí về thời gian và nguồn lực nhỏ nhất. Từ đó DN thấy cần tổ chức bộ máy kinh doanh theo hướng nào, cần phải làm gì để đạt được thành công trong KD và biết được 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 thực hiện tốt những mục tiêu dài hạn của DN).

- môi trường KD biến đổi nhanh chóng, tạo ra nhiều cơ hội tìm kiếm lợi nhuận cũng như rủi ro. Có chiến lược sẽ giúp DN chủ động tận dụng tối đa các cơ hội kinh doanh khi chúng vừa xuất hiện đồng thời giảm bớt rủi ro trên thương trường. QTKD theo chiến lược buộc các nhà quản trị phải phân tích, 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 các rủi ro xấu nhất.

- Nhờ vận dụng CLKD các DN sẽ gắn liền các quyết định đề ra với các điều kiện của môi trường, giúp cân đối giữa 1 bên là tài nguyên, nguồn lực và mục tiêu của DN với bên kia các cơ hội thị trường bảo đảm thực hiện tốt mục tiêu đề ra.

- Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, thông qua phân tích toàn diện đầy đủ các yếu tố của môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp giúp DN xác định đối thủ cạnh tranh, trên cơ sở đó đưa ra giải pháp tổng thể nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trên thị trường.

Hạn chế của CLKD

- Mất nhiều thời gian và CP để XD và thực hiện QTKD theo chiến lược, tuy nhiên với DN có kinh nghiệm sẽ tiết kiệm được thời gian và công sức, hơn nữa DN sẽ thu được nhiều lợi ích hơn khi vận dụng.

- Tính đúng đắn của CLKD phụ thuộc rất nhiều vào dự báo dài hạn về môi trường KD, nếu những dự báo có sai sót sẽ hạn chế đến kết quả KD.

- Sau khi hoạch định nếu ko kịp thời thay đổi, chiến lược sẽ trở thành cái “khung cứng nhắc” trói buộc DN. Cần phải nhớ rằng quản trị chiến lược mang tính năng động theo sự thay đổi của môi trường.

- Nếu DN chỉ chú ý đến hoạch định mà không chú ý đến thực hiện sẽ là sai lầm, bản chất của quản trị chiến lược là hoạt động, chỉ có thực hiện mới đem lại thành công trong KD.

Vì sao là xu hướng?

Vì nó phù hợp với các phương pháp quản trị hiện đại.

Quản trị theo chiến lược đòi hỏi sự nỗ lực toàn diện của tất cả từ nhà lãnh đạo đến nhân viên do môi trường kinh doanh biến động. Đòi hỏi các nhà quản trị phải am hiểu môi trường, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của DN.

Câu 3. Quy trình/các bước quản trị theo chiến lược?

Quy trình qtri theo chiến lược gồm 3 giai đoạn:

- Xây dựng chiến lược:

Nghiên cứu, xem xét, phân tích nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn chiến lược, xem các mục tiêu này đã đúng với yêu cầu chiến lược chưa, đã phù hợp với các yêu cầu hay chưa.

Phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên trong: phân tích nguồn lực nội tại của DN để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu của DN. (Phân tích lĩnh vực, ngành hàng KD, các nguồn lực tài chính và phi tài chính, nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân sự, điều kiện hoạt động và hệ thống thông tin của DN...).

Phân tích các yếu tố bên ngoài để phát hiện ra các cơ hội và nguy cơ. *Môi trường vĩ mô*: các yếu tố thuộc nền KTQD, KTQT(chính trị, pháp luật, văn hóa xã hội, cơ sở hạ tầng, các CS kinh tế, tài chính...) các nhân tố này tác động đến các DN. *Môi trường tác nghiệp*: các đối tác lquan đến hoạt động của DN (KH, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, trung gian TM, công chúng...).

- Tổ chức thực hiện:

Xác định các phương án chiến lược

Lựa chọn các chiến lược thích nghi, phù hợp

Tổ chức thực hiện chiến lược.

- **Đánh giá và điều chỉnh chiến lược:** Trên cơ sở đo lường kết quả thực hiện, đối chiếu với các tiêu chuẩn đề ra, xem xét lại các yếu tố bên trong, bên ngoài doanh nghiệp để đánh giá, phân tích thực hiện, rút ra các kết luận, nguyên nhân để điều chỉnh CLKD cho phù hợp.

Câu 4. Xây dựng chiến lược KD của DNTM?

*** Các căn cứ?**

*** Các phương án chiến lược (phân loại CLKD)?**

1. Căn cứ để xây dựng chiến lược kinh doanh

- *Nhiệm vụ của chiến lược*
- *Triết lý kinh doanh*
- *Phạm vi, phương thức kinh doanh*
- *Các yếu tố bên trong:*
 - Nhân lực: bao gồm số lượng, cơ cấu, trình độ... và các bước từ tuyển chọn, phân bổ công việc, điều kiện lao động cũng như môi trường làm việc.
 - Tài chính: vốn, đầu tư vốn, làm cho dòng tiền sinh lời, lưu thông nhanh, khả năng huy động vốn.
 - Hệ thống thông tin: chính xác, trung thực, khả năng sử dụng thông tin; nhu cầu về thông tin, thu thập tin, phân tích và xử lý thông tin, sử dụng thông tin để ra quyết định.
 - Văn hoá doanh nghiệp, thương hiệu và uy tín: hình mẫu cá nhân, hội tụ quanh mình những ấn tượng khó quên đầy thiện cảm, là tấm gương sáng để mọi người nhìn vào tự sửa mình.
 - Hoạt động marketing: liên quan đến chỉ huy, điều hành dòng vận động của sản phẩm đến những khách hàng những thị trường trọng điểm
- *Các yếu tố bên ngoài:*
 - Đối thủ cạnh tranh: số lượng đối thủ cạnh tranh, tiềm lực cũng như khả năng cạnh tranh của đối thủ, phương diện cạnh tranh.
 - Khách hàng: số lượng khách hàng, nhu cầu của các khách hàng, khả năng tài chính cũng như mức độ chấp nhận thanh toán của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp.
 - Nhà cung cấp: số lượng nhà cung cấp, cơ cấu sản phẩm của nhà cung cấp, số lượng khách hàng của nhà cung cấp, chất lượng cũng như khả năng đáp ứng đủ hàng của nhà cung cấp.
 - Quan hệ công chúng

- Trung gian thương mại: số lượng các trung gian thương mại, khả năng bán hàng cũng như tiềm lực của các trung gian thương mại, số lượng khách hàng của trung gian thương mại cũng như hoa hồng cho trung gian thương mại.

2. Phân loại chiến lược

- **Theo phân cấp quản lý doanh nghiệp:** chiến lược cấp công ty, cấp phòng ban chức năng, cấp đơn vị cơ sở trực thuộc công ty
- **Theo phạm vi tác động của chiến lược:**
 - Chiến lược chung (tổng quát): đề cập đến những vấn đề quan trọng, bao trùm nhất, có ý nghĩa lâu dài, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp như: phương hướng kinh doanh, chủng loại hàng hoá, thị trường tiêu thụ...
 - Chiến lược các yếu tố, bộ phận hợp thành: xác định cách thức hoạt động cho từng lĩnh vực, hoạt động cụ thể của doanh nghiệp. Bao gồm các chiến lược như: chiến lược về mặt hàng và dịch vụ mặt hàng; thị trường và khách hàng; chiến lược cạnh tranh; marketing; phòng ngừa rủi ro kinh doanh; nghiên cứu và phát triển; kinh doanh trên thị trường quốc tế; chiến lược con người.
- **Theo tính chất của chiến lược:**
 - Chiến lược tăng trưởng: bao gồm chiến lược tăng trưởng tập trung (xâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm) ; chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập, liên kết (có thể diễn ra theo chiều dọc, theo mức độ hoặc theo phạm vi hội nhập) ; chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá (3 dạng: đa dạng hoá đồng tâm, đa dạng hoá ngang và đa dạng hoá hỗn hợp).
 - Chiến lược ổn định: duy trì quy mô kinh doanh, và vị thế của doanh nghiệp ổn định trong 1 thời gian nhất định. Khi tình hình của doanh nghiệp khó khăn có nguy cơ suy giảm thì vận dụng trong thời gian nhất định, chờ đợi hoặc tìm thời cơ mới hấp dẫn hơn trong kinh doanh.
 - Chiến lược suy giảm: là giải pháp lùi bước để tổ chức lại hoạt động kinh doanh được áp dụng khi điều kiện thị trường bất buộc or sau thời kỳ tăng trưởng nhanh, khi thị trường còn cơ hội tăng trưởng dài hạn ổn định

hoặc khi xuất hiện thời cơ khác hấp dẫn hơn. Thực hiện qua việc cắt giảm chi phí, thu hồi vốn, thu hoạch và giải thể.

- **Theo chu kỳ sống của sản phẩm:** chiến lược trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm, tăng trưởng, bão hoà, suy thoái.

Câu 5. Các chiến lược tăng trưởng (tập trung, hội nhập, đa dạng hoá)?

1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Là chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào những thế mạnh hiện có của doanh nghiệp như chất lượng sản phẩm (những mặt hàng chiếm vị thế trên thị trường) vào các lĩnh vực quan trọng, chủ lực mà không có sự thay đổi bất kỳ yếu tố nào khác.

Khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp cần cố gắng khai thác hết các cơ hội có được về sản phẩm đang kinh doanh, các lĩnh vực, các thị trường hiện tại.

Chiến lược tăng trưởng tập trung thường có 3 loại:

1.1. Thâm nhập thị trường

Là chiến lược tìm cách làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong các thị trường hiện có bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác Marketing.

* *Với chiến lược này các doanh nghiệp sẽ làm tăng thị phần bằng các cách:*

- Kích thích để tăng sức mua sản phẩm của khách hàng. Doanh nghiệp có thể thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm thường xuyên hơn và sử dụng nhiều hơn trong một lần.
- Kích thích để buộc khách hàng phải mua với số lần nhiều lên.
- Lôi kéo khách hàng từ đối thủ cạnh tranh bằng cách chú trọng 1 trong các khâu của công tác Marketing: về sản phẩm, chính sách giá, khuyến mại, phát triển kênh tiêu thụ hay chú trọng dịch vụ hậu bán hàng.

* *Chiến lược thâm nhập Thị trường để tăng trưởng được áp dụng trong các trường hợp sau:*

- Khi các thị trường hiện tại không bị bão hoà với những sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.
- Khi nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp tăng.
- Khi thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính giảm trong khi doanh số toàn ngành tăng.

Khi sự tương quan giữa doanh thu và chi phí tiếp thị là cao (nghĩa là chi phí tiếp thị tăng => doanh thu, lợi nhuận phát triển).

1.2. Phát triển thị trường

Là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ hiện doanh nghiệp đang sản xuất hay cung ứng (phát triển cả về bề rộng và bề sâu).

* *Với chiến lược này doanh nghiệp có thể phát triển thị trường bằng các cách như:*

- Tìm kiếm các thị trường trên địa bàn hoàn toàn mới. Khi phát triển thị trường mới chúng ta cần cân nhắc tới những điều kiện về cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh hiện tại từ đó phát hiện ra:

Liệu có rào cản nào hay không?

Chi phí để ra nhập như thế nào?

Do vậy các doanh nghiệp cần nỗ lực trong công tác Marketing như:

+ Tìm kiếm các nhà phân phối

+ Mở rộng các lực lượng bán hàng...

- Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm: Nhiều sản phẩm có rất nhiều công dụng mà doanh nghiệp có thể khai thác và mỗi công dụng mới đó có thể tạo ra thị trường hoàn toàn mới đồng thời giúp doanh nghiệp kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm.

- Tìm khách hàng mục tiêu mới: Khi thiết kế sản phẩm ban đầu nhiều doanh nghiệp chỉ hướng đến một hoặc vài đối tượng là khách hàng mục tiêu. Trong quá trình phát triển các nhà quản trị Marketing, người bán hàng phát hiện ra những đối tượng khác cũng có nhu cầu đối với sản phẩm này thông qua các cuộc khảo sát thị trường có chủ đích hoặc tình cờ.

* *Chiến lược phát triển thị trường để tăng trưởng được áp dụng trong các trường hợp sau:*

- Khi các kênh phân phối mới đã sẵn sàng có hiệu quả.

- Khi vẫn còn các thị trường mới chưa bão hoà.

- Khi doanh nghiệp có sẵn điều kiện mở rộng SXKD.

1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

Là chiến lược tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để tiêu thụ trên các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. Các sản phẩm mới này có thể do doanh nghiệp tự sản xuất hoặc sản xuất theo hợp đồng, hoặc doanh nghiệp nhập từ bên ngoài bằng cách sáp nhập hoặc mua lại mô hình của một hãng khác.

* *Với chiến lược này doanh nghiệp có thể phát triển sản phẩm mới bằng cách tập trung vào các sản phẩm riêng biệt hoặc 1 nhóm sản phẩm:*

- Phát triển các sản phẩm riêng biệt:

- Cải tiến các tính năng sản phẩm là cách tạo sản phẩm mới bằng cách bổ sung thay thế các tính năng của sản phẩm cũ theo hướng an toàn và tiện lợi hơn
- Cải tiến về chất lượng với mục đích làm tăng độ tin cậy, tốc độ hay độ bền và các tính năng khác. Đối với nhiều loại sản phẩm cải tiến chất lượng cũng có nghĩa là tạo ra nhiều phẩm cấp chất lượng khác nhau để phục vụ các nhóm khách hàng có nhu cầu khác nhau.

- Cải tiến về kiểu dáng như thay đổi về màu sắc, bao bì...

- Thêm các mẫu mã mới

- Phát triển các danh mục sản phẩm:

+ Kéo dẫn cơ cấu mặt hàng

- Kéo xuống phía dưới: Bổ sung các mẫu mã sản phẩm có tính năng tác dụng đặc trưng chất lượng kém hơn. Trường hợp này thường xảy ra khi doanh nghiệp đã sản xuất cơ cấu mặt hàng đang ở đỉnh điểm của thị trường, đáp ứng cầu của các nhóm khách hàng có thu nhập cao, có yêu cầu cao về chất lượng. Doanh nghiệp lựa chọn chiến lược này nhằm đáp ứng cầu của các nhóm khách hàng có yêu cầu chất lượng thấp hơn, giá rẻ hơn.

- Kéo lên phía trên: Bổ sung các mẫu mã sản phẩm có tính năng tác dụng đặc trưng chất lượng cao hơn

- Kéo về cả lên phía trên và xuống phía dưới: Lấp kín cơ cấu mặt hàng bằng cách tăng thêm số danh mục mặt hàng trong cơ cấu mặt hàng hiện tại với mục đích làm cho khách hàng thấy được cái mới khác biệt với sản phẩm cũ .

+ Hiện đại hoá cơ cấu mặt hàng với các điều chỉnh mới nhằm đổi mới kiểu dáng hoặc đưa thêm các tiến bộ khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên cách này rất tốn kém.

* *Chiến lược này được áp dụng khi:*

- Khi doanh nghiệp có những sản phẩm thành công đang ở trong giai đoạn chín muồi của vòng đời sản phẩm.

- Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong 1 ngành có đặc điểm là có những phát triển công nghệ nhanh chóng.

- Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra những sản phẩm có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh.

- Khi doanh nghiệp có khả năng nghiên cứu và phát triển đặc biệt mạnh.

Ưu và nhược điểm của chiến lược tăng trưởng tập trung:

Lợi thế của chiến lược tăng trưởng tập trung là tập trung nguồn lực của doanh nghiệp vào các hoạt động sở trường của mình. Khai thác các điểm mạnh, phát triển quy mô trên nguyên tắc chuyên môn hóa tuyệt đối do đó rất có hiệu quả và cải thiện được vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường hiện có.

Tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng một cách đơn độc chiến lược này thì chưa tận dụng hết các cơ hội để phát triển toàn diện nếu còn nhiều nguồn lực về vốn và con người. Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể bỏ lỡ cơ hội phát triển thị trường nào đó ở trong nước hoặc nước ngoài, hay bỏ lỡ cơ hội phát triển kinh doanh ngành hàng tương tự.

2. *Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá:* thích hợp với những DN nào không đạt được mục tiêu tăng trưởng trong lĩnh vực kinh doanh hiện đang thực hiện, với những sản phẩm và thị trường hiện tại.

2.1. Đa dạng hoá đồng tâm

Là tìm cách tăng trưởng bằng hướng tới những thị trường mới với các sản phẩm phù hợp với điều kiện kinh doanh của DN.

Cần tranh thủ phát huy các yếu tố nội lực của DN như khả năng phát triển sản phẩm, phát triển hoạt động marketing để mở rộng thị trường.

2.2. Đa dạng hoá theo chiều ngang

Là tìm cách tăng trưởng bằng tiêu thụ các hàng hoá mới trên thị trường hiện tại.

Những sản phẩm mới khác về công nghệ đối với các sản phẩm hiện tại nhưng lại có liên quan đến việc bán các sản phẩm hiện tại.

2.3. Đa dạng hoá tổ hợp

Là tìm cách tăng trưởng bằng cách đưa ra thị trường mới các sản phẩm hàng hoá mới không có liên quan về mặt công nghệ với những sản phẩm hiện tại.

3. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập: cho phép DN củng cố vị thế của mình trên thị trường và DN có thể phát huy hết các nội lực.

Thích hợp với các DN đang kinh doanh những mặt hàng có ưu thế nhưng còn lưỡng lự khi chọn lựa chiến lược tăng trưởng tập trung.

3.1. Liên kết dọc ngược chiều

Là tìm cách tăng trưởng bằng cách sở hữu hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với các nguồn cung cấp hàng hoá.

Thích hợp và hấp dẫn khi các nhà cung cấp hàng hoá đang tăng trưởng nhanh, khi DNTM nhận thấy không có sự đảm bảo chắc chắn về nguồn hàng.

3.2. Liên kết dọc thuận chiều

Là giải pháp tìm cách tăng trưởng bằng cách sở hữu hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với hệ thống phân phối sản phẩm, bán hàng cho DN. DN có thể thực hiện LKĐTC trong nội bộ DN thông qua hình thành hệ thống kênh phân phối, hệ thống bán hàng trực tiếp của DN.

Chiến lược này có sức hấp dẫn khi các đơn vị tổ chức trung gian bán hàng đang ở giai đoạn tăng trưởng nhanh, hoặc quá trình bán hàng của DN đang gặp khó khăn.

Chiến lược này cho phép DNTM tăng nhanh khả năng bán hàng, có cơ hội phát triển thị trường, tăng quy mô khách hàng và do đó đạt được mục tiêu tăng trưởng.

Câu 6. Các thuận lợi, khó khăn khi xây dựng, tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh của DNTM?

Thuận lợi:

- Trong điều kiện kinh doanh mới, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội, song cũng có những thách thức, nguy cơ luôn rình rập. Việc xây dựng cho mình một hướng đi đúng đắn để tồn tại, đứng vững và phát triển là yêu cầu cấp bách. Các doanh nghiệp đã đặc biệt quan tâm đến xây dựng chiến lược kinh doanh. Các nhà quản trị cũng như các bộ phận chức năng, đơn vị trực thuộc đã có thay đổi lớn về quan điểm và tư duy kinh doanh. Điều mà các cấp quản trị đều nhận thấy rõ ràng và tâm đắc là phải “nhìn xa trông rộng” trong tất cả các hoạt động kinh doanh. Việc xác định chiến

lược kinh doanh đúng đắn có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp. Sự đổi mới tư duy của cấp quản trị là một thuận lợi lớn cho việc hoạch định các phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là cơ sở quyết định sự thống nhất, tính chủ động trong hoạt động thực tế.

- Doanh nghiệp được tự chủ trong hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ pháp luật, theo định hướng của hệ thống chính sách và pháp luật. Doanh nghiệp được quyền tự quyết định kế hoạch, chiến lược sản xuất kinh doanh, tự do lựa chọn các lĩnh vực, mặt hàng kinh doanh tự chủ trong việc tìm kiếm các giải pháp về vốn, lao động, công nghệ, tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả của mình.

- Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, mở ra thị trường rộng lớn cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

- Tiến bộ khoa học phát triển như vũ bão, tạo điều kiện cho doanh nghiệp có cơ hội đầu tư cơ sở vật chất cho kinh doanh, lựa chọn các phương án nghiên cứu phát triển tối ưu (sản phẩm, phương tiện kinh doanh...).

- Hệ thống cơ sở hạ tầng của quốc gia được cải thiện, mở rộng, thuận tiện, đó chính là cơ hội cho doanh nghiệp phát triển hệ thống mạng lưới kinh doanh hợp lý.

- Hệ thống dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân ngày càng phát triển, đặc biệt là các dịch vụ tài chính, ngân hàng cho phép doanh nghiệp có thể khai thác được 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 đáng kể. Trong những năm đổi mới, đội ngũ cán bộ nhân viên trong các doanh nghiệp không những có đổi mới về tư duy kinh doanh mà còn có thái độ đúng đắn trong nâng cao trình độ nghề nghiệp. Đây là những điều kiện tốt cho việc thu nhận, hệ thống, phân tích các thông tin thị trường, tạo cơ sở thực tế cho lãnh đạo đề ra các quyết định chiến lược có tính khả thi cao.

Những thuận lợi cơ bản nêu trên trong quá trình xây dựng chiến lược ở mỗi doanh nghiệp có những mức độ khác nhau. Các nhà lãnh đạo cần tìm hiểu, phân tích kỹ càng và cố gắng khai thác các điều kiện thuận lợi khác để hoạch định các mục tiêu, các giải pháp chiến lược vừa có tính bao trùm, tính cụ thể, có tính khả thi cao.

Khó khăn:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh thay đổi cực kỳ nhanh chóng khiến các nguồn thông tin thu nhập được trở thành lạc hậu, không chính xác. Việc không lường hết các yếu tố ngoại cảnh tác động rất lớn đến việc xác định mục tiêu và giải pháp kinh doanh. Sự thiếu thông tin là một khó khăn lớn trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Trong điều kiện tự chủ kinh doanh một cách toàn diện, có sự quản lý của Nhà nước, tình hình cạnh tranh diễn ra khốc liệt. Nhiều hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh xuất hiện (buôn lậu, hàng giả, hàng kém chất lượng...). Các định hướng chiến lược của doanh nghiệp khó đảm bảo tính khả thi nếu không có phân tích đầy đủ, chi tiết các yếu tố môi trường kinh doanh, đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh và các hiện tượng tiêu cực trong thương mại.

- Nền kinh tế nước ta nói chung và lĩnh vực thương mại nói riêng đã có những bước phát triển đáng kể, song sự ổn định chưa vững chắc. Hệ thống chính sách, pháp luật trong quản lý nền kinh tế còn chưa đồng bộ, vừa thực hiện vừa điều chỉnh, khiến các doanh nghiệp còn nhiều lung tung và kém độ tin cậy khi xây dựng các chiến lược cho doanh nghiệp trong thời kỳ dài.

- Nền thương mại mới chuyển đổi sang cơ chế thị trường, nhiều thói quen quản lý kinh doanh cũ vẫn còn ngự trị trong một số cán bộ doanh nghiệp. Ý nghĩa chủ quan của các nhà quản trị kém nhạy cảm là cản trở lớn cho việc định hướng kinh doanh và năng động trong việc tìm các giải pháp thực thi chiến lược. Do vậy có lúc, có nơi việc xây dựng chiến lược kinh doanh chỉ được xem là công việc có tình chất hình thức.

- Kiến thức, năng lực quản lý điều hành hoạt động thương mại của cán bộ quản trị, trình độ nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên doanh nghiệp còn chưa đáp ứng yêu cầu trong điều kiện kinh doanh mới. Do đó chưa khai thác hết được tiềm năng, ưu thế của doanh nghiệp. Trong nội bộ một số doanh nghiệp chưa đảm bảo được sự thống nhất về tư duy chiến lược, dẫn đến những khó khăn trong việc xác định các mục tiêu, hệ thống giải pháp ở các cấp chiến lược.

- Tổ chức công tác thông tin và dự báo thị trường ở các doanh nghiệp còn yếu không đủ các dữ liệu, thông tin phục vụ cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh. Công tác phân tích dữ liệu, đánh giá các căn cứ xây dựng chiến lược chủ yếu theo phương pháp ngoại suy từ số liệu thống kê báo cáo và dự án dài hạn kém chính

xác và độ tin cậy cao, nhất là các tiêu chuẩn định tính, định lượng khi xem xét các phương án chiến lược.

Những khó khăn trên đây làm cho quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh ở các doanh nghiệp chưa được thực hiện một cách thận trọng, hạn chế tính khoa học, chính xác, khả thi của chiến lược đã xây dựng.

Câu 7. Thế nào là cơ hội/ điểm mạnh; nguy cơ/ điểm yếu? Các yếu tố cấu thành? Giải pháp phát huy điểm mạnh, tận dụng cơ hội?

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

Điểm yếu của DN là tất cả những thuộc tính làm suy giảm tiềm lực của DN so với các ĐTCT. *(Những gì mà làm năng lực cạnh tranh của DN giảm xuống thì được gọi là điểm yếu).*

Các yếu tố cấu thành điểm mạnh, điểm yếu của DNTM

- Sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của DNTM: thể hiện ở các nội dung: mặt hàng kinh doanh (khối lượng và cơ cấu hàng hoá), tuổi thọ của sản phẩm, nhãn hiệu sản phẩm kinh doanh của DN...
- Quản trị nhân lực: bao gồm tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự... Yếu tố này tạo ra nguồn lực về lao động tối ưu (cơ cấu lao động hợp lý, đảm bảo trình độ và năng lực của cán bộ quản lý, trình độ và kỹ năng của các bộ phận lao động trực tiếp) nếu DN đạt được một mô hình hợp lý.
- Hệ thống thông tin của DN: đảm bảo cung cấp các thông tin cho lãnh đạo DN và các bộ phận chức năng, làm cơ sở cho việc ra quyết định trong quản lý và điều hành quá trình kinh doanh của DN. Bao gồm hệ thống thông tin bên ngoài DN và hệ thống thông tin nội bộ DN...
- Hoạt động marketing: tạo ra và duy trì các mối quan hệ trao đổi, mua bán hàng hoá giữa DN với KH trên cơ sở nguyên tắc các bên cùng có lợi.
- Các yếu tố về tài chính: các chính sách về tài chính ảnh hưởng quan trọng và toàn diện đến các hoạt động khác trong DN, đến việc xây dựng và thực hiện

CLKD của DN. Các yếu tố này tác động mạnh mẽ đến việc hình thành thế mạnh của DN trong từng chu kỳ kinh doanh.

- Thương hiệu và uy tín của DNTM: thể hiện thế mạnh về sản phẩm và phương thức kinh doanh trên thị trường, tạo ra niềm tin tuyệt đối, bền vững của KH đối với DN.

- Nền nếp văn hoá kinh doanh của DNTM: thể hiện quan điểm, triết lý kinh doanh của DN, là toàn bộ giá trị tinh thần có tính chất đặc trưng cho từng DN. Đây là nguồn lực cốt lõi để tăng cường nội lực DN, giúp DN phát triển nhanh chóng và bền vững.

Thời cơ theo quan điểm của người bán hàng là việc xuất hiện khả năng cung ứng hàng hoá, dịch vụ cho khách hàng nhằm tăng doanh thu, mở rộng thị trường gia tăng lợi nhuận và củng cố vị thế của DN trên thị trường.

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 DN.

Nguy cơ là những mối đe dọa nguy hiểm, bất ngờ nếu xảy ra sẽ gây thiệt hại, tổn thất hoặc mang lại tác động xấu đến hoạt động kinh doanh của DN như thiệt hại về hàng hoá, tài sản, thu hẹp thị trường và tổn hại đến uy tín của DN.

Phương hướng tận dụng thời cơ

- Xác định chính xác thời cơ hấp dẫn trong kinh doanh: cần phân tích mtkd để chỉ ra đc thời cơ hấp dẫn nhất để có thể tận dụng.

- Tạo ra các điều kiện thuận lợi nhất để đón nhận cơ hội: DN cần chuẩn bị đầy đủ các điều kiện, nguồn lực để vượt qua và khai thác cơ hội trên thị trường. (nguồn lực qtrong là nhân lực, tài chính, các hđ mar của DN).

- Đảm bảo tính đồng bộ giữa các khâu trong quản trị chiến lược: cần đánh giá và điều chỉnh thường xuyên các giai đoạn kế tiếp, liên quan tới nhau trong hđkd.

- Đề phòng những nguy cơ đe dọa xấu nhất để hoạt động kinh doanh của DN: cần có các biện pháp phòng tránh kịp thời để tránh khỏi gây ra hiểm họa đối với DN.

Câu 8.Trình tự lựa chọn chiến lược kinh doanh?

Bước 1: Nhận biết chiến lược hiện tại của DN

Là nhằm xác định vị trí hiện tại của DN đang ở đâu và chiến lược mà DN đang theo đuổi là gì. Đây là căn cứ để lựa chọn chiến lược mới và khẳng định lại chiến lược đã có.

Yêu cầu: phải làm rõ được những điểm mạnh và điểm yếu của chiến lược đó, làm rõ cơ sở cho việc xây dựng các chiến lược giải pháp.

Khi đánh giá chiến lược hiện tại cần lưu ý:

- + Các mục tiêu cấp DN và các bộ phận chức năng, đơn vị cơ sở.
- + Chỉ tiêu phân bổ nguồn lực và mô hình cơ cấu vốn đầu tư thực tế của doanh nghiệp.
- + Trọng tâm của các nỗ lực nghiên cứu phát triển
- + Chiến lược của các phòng ban chức năng.
- + Chiến lược sản phẩm của DN (mức độ đa dạng hóa, khác biệt hóa sản phẩm)
- + Tính chất, đặc điểm của các bộ phận được sáp nhập, hoặc thải loại trong chiến lược hiện tại (phân tích đúng đắn của chiến lược mở rộng hay thu hẹp)
- + Mức độ, tính chất và xu hướng của các biện pháp hoạt động gần đây của DN
- + Những cơ hội hiện tại DN đang theo đuổi.
- + Khả năng chịu đựng rủi ro của DN.

Bước 2: Phân tích danh mục vốn đầu tư

Đây là công việc rất phức tạp, khó khăn cần phải có phương pháp thích hợp. Trình tự:

+ **Chọn cấp quản trị để phân tích:** Lãnh đạo DN phải xác định các cấp trong tổ chức để tiến hành phân tích danh mục vốn đầu tư. Tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của DN mà các cấp trong tổ chức có thể khác nhau. Nhìn chung đối với DNTM thường có các cấp độ: sản phẩm, ngành hàng, các phân đoạn thị trường, các đơn vị kinh doanh chiến lược và các bộ phận kinh doanh, tương ứng có 5 bậc trong danh mục vốn đầu tư.

+ **Xác định đơn vị phân tích:** để tiếp tục phân tích và định vị chúng trong ma trận vốn đầu tư của DN, giúp cho lãnh đạo có thể rút ra được các kết luận cần thiết. Công việc này có thể bị ảnh hưởng bởi ý chí chủ quan của các nhà quản trị, các định kiến của họ đối với các đơn vị hiện hành, do đó số lượng, thứ bậc các đơn vị có thể có sự thay đổi trong bảng danh mục vốn đầu tư.

+ **Chọn phương (chiều) của ma trận danh mục danh mục vốn đầu tư:** Các chiều của ma trận danh mục vốn đầu tư là cơ sở và định hướng cho thu thập các số

liệu và phân tích tiếp theo. Là chọn các biến số để đưa vào mỗi chiều của ma trận danh mục vốn đầu tư cụ thể. Ma trận Mc Kinsey sử dụng nhiều biến số để xác định tính hấp dẫn của ngành: quy mô thị trường, tăng trưởng, lợi nhuận, tính chu kì, khả năng phục hồi sau lạm phát, quy mô toàn cầu.

Sức mạnh KD được xác định bằng 9 biến số, quy tụ thành 2 nhóm: nhóm vị thế thị trường (thị phần trong nước, thị phần thế giới, mức tăng trưởng thị phần, thị phần so với DN cạnh tranh hàng đầu), nhóm sức mạnh cạnh tranh (dẫn đầu về chất lượng, công nghệ, giá thành, marketing, mức LN tương đối).

Còn là việc chọn đơn vị tính thích hợp cho từng biến số.

+ Thu thập và phân tích dữ liệu:

Mức độ hấp dẫn của thị trường: mục đích của việc đánh giá này là để xác định các mặt tích cực, hạn chế, rủi ro vốn có của mặt hàng, ngành hàng mà DN đang kinh doanh.

Vị thế cạnh tranh của DN: mục đích của việc phân tích này là đánh giá tiềm năng của DN trong 1 lĩnh vực, ngành cụ thể. Có thể được đánh giá qua việc xếp hạng DN dựa trên các tiêu thức về sức cạnh tranh đã lựa chọn, tiến hành so sánh các tiêu thức đó với các đối thủ cạnh tranh.

Các cơ hội và nguy cơ: ban lãnh đạo DN có thể thấy rõ các cơ hội, nguy cơ đối với DN thông qua việc phân tích, đánh giá mức độ hấp dẫn thị trường của doanh nghiệp.

Nguồn lực của DN: cần đánh giá các nguồn lực, khả năng trình độ có thể làm thay đổi vị thế cạnh tranh của dn trên thị trường nào đó.

+ Thiết lập và phân tích các ma trận danh mục vốn đầu tư:

Điều quan trọng là xác định vị trí của mỗi đơn vị dn trên ma trận. tổ hợp như vậy biểu hiện vốn đầu tư hiện tại của dn được phân bổ ở từng đơn vị trực thuộc. sau đó cần có các dự báo về tương lai/ kì vọng của các vị trí đó trên ma trận. điều đó cũng tương ứng với dự kiến vốn đầu tư của dn cho các đơn vị. Đến đây nhà qtri có thể pitch sự chênh lệch giữa vốn đầu tư hiện tại và vị trí dự báo. Mục đích là xác định hiệu suất tổng thể của danh mục vốn đầu tư dự báo có thể đạt được các mục tiêu DN đưa ra không?

Cần tiến hành theo 3 bước :

1/ So sánh, đánh giá mức độ hd tương đối của từng đơn vị trong thời gian trước mắt và lâu dài.

2/ Đánh giá sự cân đối tổng thể của danh mục vốn đầu tư theo dự báo. Có những vấn đề cần được trả lời cụ thể:

- Danh mục vốn đầu tư có bao hàm đầy đủ các đơn vị trong thị trường hấp dẫn không?

- Danh mục vốn đầu tư có bao hàm quá nhiều đơn vị làm ăn thua lỗ hay các đv thuộc góc vuông dấu hỏi không?

- Tỷ lệ các đơn vị ở thị trường/ ngành hàng bão hòa hoặc suy thoái có cho thấy mức tăng trưởng của DN là thấp hay không ?

- Có đủ các đơn vị “bò sữa” để tài trợ cho các đơn vị ngôi sao và dấu hỏi không?

- Danh mục vốn đầu tư có tạo ra LN và nguồn tiền tương xứng không?

- Danh mục vốn đầu tư có điểm yếu quá mức trước các khuynh hướng kinh tế không thuận lợi không?

- Có quá nhiều đơn vị của DN có vị thế ct yếu không?

3/ Dựa trên phân tích bảng cân đối vốn đầu tư, ban lãnh đạo DN so sánh triển vọng hiệu quả của toàn bộ danh mục vốn đầu tư với các mục tiêu chiến lược đã đề ra ở cấp DN.

+ **Xác lập danh mục vốn đầu tư thích hợp:** nhằm tạo ra hiệu quả mong muốn thông qua thực hiện các mục tiêu cấp DN.

Bước 3: Lựa chọn chiến lược

Chiến lược thích nghi của dn có thể biểu hiện ở nhiều phương án khác nhau:

- Bổ sung thêm các đơn vị kinh mới vào danh sách đầu tư

- Loại bỏ các đv kém hiệu quả ra khỏi danh sách đầu tư

- Sửa đổi CLKD của 1 hay 1 số đơn vị kinh doanh.

- Sửa đổi, điều chỉnh mục tiêu doanh nghiệp

- Tập trung vào các chính sách, những điều kiện nào có thể làm giảm thành tích của DN.

- Giữ nguyên hiện trạng

Để đảm bảo sự lựa chọn đúng đắn, trước đó cần xem xét, cân nhắc các yếu tố:

- Sức mạnh của ngành, DN

- Mục tiêu

- Nguồn tài chính

- Trình độ chuyên môn

- Mức độ lệ thuộc vào bên ngoài
- Phản ứng và thái độ của người điều hành
- Vấn đề thời điểm ‘cửa sổ chiến lược’

Bước 4: Đánh giá chiến lược đã lựa chọn

- Chiến lược đề ra có phù hợp với điều kiện môi trường KD hay không?
- + Có được các đối tượng hữu quan chủ yếu của DN chấp nhận không?
- + Có đảm bảo cho DN đạt mục tiêu ct không?
- Chiến lược đề ra có phù hợp với quan điểm, đường lối và phương pháp lãnh đạo không?
- + Có mâu thuẫn với các chiến lược khác không ?
- + Cơ cấu tổ chức của DN hiện nay có tương thích với chiến lược không?
- Có phù hợp với nguồn tài chính, vật chất và nguồn nhân lực của DN không?
- Có chấp nhận rủi ro khi theo đuổi chiến lược đề ra hay không?
- Có phù hợp với chu kỳ sống của sp và tiềm năng thị trường không?
- Chiến lược có thể được thực hiện 1 cách hiệu quả không?
- Có những kiến giải quan trọng nào khác không?

Câu 9. Mục tiêu chiến lược đúng đắn? Cách xác định?

Các yêu cầu của mục tiêu chiến lược đúng đắn:

1. Tính cụ thể:

Chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề gì? Thời gian cụ thể là bao nhiêu? Ai chịu trách nhiệm cụ thể Tuy nhiên tính cụ thể tùy thuộc vào thứ bậc của mục tiêu: mục tiêu chung, tổng quát của nhà quản trị cấp cao thường mang tính định hướng còn mục tiêu của cấp dưới thường cụ thể, chi tiết hơn.

2. Tính linh hoạt

Linh hoạt để có thể điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh của mục tiêu kinh doanh biến động. Khi đề ra mục tiêu thường xác định một khoảng dung sai cho phép trong quá trình thực hiện, nếu kết quả đạt được nằm trong khoảng chênh lệch này được xem là bình thường. mức linh hoạt thường tăng theo mức độ cụ thể của mục tiêu.

3. Tính định lượng (tính đo lường được)

Mục tiêu là cơ sở quan trọng để đánh giá thực hiện, bởi vậy phải có tính định lượng, tức là phải thể hiện dưới dạng các chỉ tiêu định lượng để có khả năng đo lường được. tuy nhiên trong hệ thống mục tiêu còn có các mục tiêu định tính, trong

trường hợp này cần lượng hóa các mục tiêu định tính thông qua hệ thống điểm số theo thang bậc để thực hiện đo lường được để đánh giá kiểm tra dễ dàng.

4. Tính khả thi

Mục tiêu đặt ra là để cho mọi người, các bộ phận thực hiện nên cần có tính khả thi. Muốn vậy các mục tiêu phải sát với thực tế và có khả năng thực hiện được. phải theo dõi sự biến động của mục tiêu và của hoạt động kinh doanh để xác định cho phù hợp. khi đặt mục tiêu cần dự tính sự thay đổi mục tiêu nhất là sự phát triển của nguồn nhân lực, khả năng ứng dụng công nghệ mới để xác định chính xác mục tiêu.

5. Tính nhất quán

Đòi hỏi các mục tiêu đề ra phải thống nhất, phù hợp với nhau, không để mục tiêu này cản trở, loại trừ đến thực hiện 1 mục tiêu khác. Mục tiêu của DN, các phòng ban và đơn vị trực thuộc phải có mối quan hệ tương hợp trở thành một thể thống nhất. trong quá trình thực hiện cần theo dõi chặt chẽ tình hình phát hiện các mâu thuẫn để xử lý kịp thời đảm bảo tính thống nhất.

6. Tính hợp lý (tính chấp nhận được)

Mục tiêu đúng phải được những người thực hiện và các đối tượng liên quan chấp nhận, muốn vậy mục tiêu thỏa mãn những nguyện vọng, mong muốn của những tầng lớp trên. Các nhà quản trị khi XD mục tiêu cần nghiên cứu nhu cầu, mong muốn của các thành viên trong DN và thuyết phục họ vì mục tiêu chung.

7. Tính tiên tiến

Phải có tác dụng thúc đẩy các thành viên nỗ lực thực hiện để đạt kết quả mong muốn. nếu mt quá thấp các thành viên không cần nỗ lực cố gắng vẫn thực hiện được 1 cách dễ dàng. Ngược lại nếu quá cao, không thực hiện được sẽ làm họ nản chí, buông xuôi.

Cách xác định:

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 phương 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 phương Đông.

⇒ Trong đk hội nhập hiện nay nên kết hợp cả 2pp để có thể tận dụng đc ưu điểm và hạn chế nhược điểm của cả 2pp.

Câu 10. Các tiêu chuẩn đánh giá chiến lược đã chọn? Các bước cần thực hiện để đánh giá chiến lược?

Các tiêu chuẩn đánh giá chiến lược

- **Các tiêu chuẩn định lượng:** có thể bao gồm các chỉ tiêu số lượng như: khối lượng hàng hoá, dịch vụ bán ra, thị phần của DN, tổng doanh thu, lợi nhuận.

DN thường dựa vào các tiêu chuẩn về khả năng bán hàng (khối lượng sản phẩm hàng hoá dịch vụ, doanh thu...), khả năng sinh lợi chắc chắn (mức doanh lợi), khả năng đáp ứng (khả năng vốn đầu tư, lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật của DN...) để xây dựng tiêu chuẩn định lượng.

Các tiêu chuẩn định lượng dễ xác định, song có thể chưa đảm bảo độ chính xác, chưa tin cậy do các nguyên nhân khác nhau (do yếu tố chủ quan của lãnh đạo, do cơ sở để định lượng không chính xác, đầy đủ, chắc chắn...).

- **Các tiêu chuẩn định tính:** thế lực DN trên thị trường, độ an toàn trong kinh doanh, sự thích ứng của chiến lược với thị trường.

Khi xem xét đánh giá cần phải phân tích kỹ càng các tiêu chuẩn định lượng 1 cách khách quan trên cơ sở nhận thức đầy đủ chính xác vị thế DN hiện tại và trong thời kỳ chiến lược.

Các bước cần thực hiện để đánh giá chiến lược

- Chọn tiêu chuẩn chung để so sánh các chiến lược đã xây dựng

Thực tế có nhiều phương án chiến lược khác nhau với các ưu điểm và nhược điểm riêng, do đó cần phải chọn ra các tiêu chuẩn chung, quan trọng nhất, có tác động

lớn tới hoạt động kinh doanh của DN để làm cơ sở so sánh. Cần phải xem xét 2 vấn đề: một là các tiêu chuẩn đó có đo được mức độ giải quyết được vấn đề của các phương án không và đo được đến đâu? Hai là tiêu chuẩn đó có tác dụng phụ gì do các phương án gây ra không?

Đối với các DNTM, các tiêu chuẩn chung dùng để so sánh các phương án chiến lược thường là: doanh số bán hàng/doanh thu, chi phí kinh doanh, lợi nhuận đem lại, mức độ mở rộng, phát triển thị trường/khách hàng, mức doanh lợi...

- Chọn thang điểm cho mỗi tiêu chuẩn:

Nhà quản trị lựa chọn thang điểm cần thiết cho mỗi tiêu chuẩn chung đã được quyết định để so sánh các phương án chiến lược. Có thể cho theo thang điểm 10, 100 cho mỗi tiêu chuẩn.

- Cho điểm từng tiêu chuẩn:

Dựa trên các kết quả phân tích từng tiêu chuẩn, tiến hành cho điểm từng tiêu chuẩn theo thang điểm đã 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 cơ sở để đánh giá từng phương án.

Câu 11: Các nội dung tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh?

1. Vai trò của tổ chức thực hiện CLKD

Về bản chất thực hiện chiến lược là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược đã được xây dựng thành các hoạt động 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 yêu cầu phải biến các ý tưởng chiến lược thành chính sách, kế hoạch cụ thể phù hợp vs điều kiện thực tiễn của DN và đạt đc kết quả thực tế.

Tổ chức thực hiện CLKD là giai đoạn có ý nghĩa quan trọng quyết định sự thành công trong toàn bộ quá trình quản trị theo CLKD ở các DNTM. Các mục tiêu CLKD không 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 của 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 được 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 chiến lược. 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 không đối lập nhau, mà đòi hỏi có sự gắn kết chặt chẽ trong quá trình quản trị chiến lược của các DNTM.

Mối quan 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 như thế nào, xem xét các khả năng thực hiện (nguồn vốn, hàng hóa, phương thức xâm nhập thị trường, cách bán hàng,...)

- *Thứ hai:* Xây dựng CLKD là cơ sở để các cấp quản trị tìm ra phương án thực hiện, là căn cứ ban đầu cho việc thực hiện các CLKD của DN.

- *Thứ ba:* Việc tổ chức thực hiện chiến lược là các hành động thực tế, đánh giá tính đúng đắn, hợp lý của các chiến lược đã xây dựng. Do đó quá trình thực hiện chiến lược sẽ cung cấp thông tin quan trọng và kinh nghiệm quý báu để hoàn thiện xây dựng xây dựng.

- *Thứ 4:* Việc thực hiện CLKD là đưa các chiến lược vào các hoạt động cụ thể. Do đó nếu chiến lược không được xây dựng chính xác, khoa học, thực tế sẽ rất xa lạ với bộ phận thực hiện. Hoạt động của các cấp xây dựng CL và hoạt động của các bộ phận thực hiện phải liên hệ chặt chẽ với nhau, có sự giao thoa nhất định. Tổ chức thực hiện chiến lược ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của DNTM, từ trên xuống dưới. Đó là quá trình chuyển trách nhiệm từ các nhà quản trị cấp DN sang các nhà quản trị cấp trung gian và các nhà quản trị cấp thấp. Nó đòi hỏi nỗ lực, phối hợp đồng bộ các hành động của 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 xuất hiện trong quá trình tổ chức thực hiện CLKD:

- Việc thực hiện mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến.
- Nhiều vấn đề phát sinh không dự đoán trước được.
- Việc điều hành thực hiện các công việc kém hiệu quả.
- Hoạt động cạnh tranh và khủng hoảng làm các quyết định chiến lược bị xao nhãng.
- Người thừa hành không đủ năng lực.
- Cán bộ, nhân viên chưa được đào tạo huấn luyện kịp thời.
- Các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài DN gây tác động bất lợi.

- Cán bộ cấp trung tâm chưa quan tâm đến việc lãnh đạo điều hành quy trình thực hiện chiến lược một cách đúng mức.
- Các nhiệm vụ, biện pháp thực hiện chủ yếu chưa đc xây dựng chi tiết.
- Hệ thống thông tin yếu, chưa đáp ứng yêu cầu để theo dõi điều hành quá trình thực hiện chiến lược.

2. Nội dung chủ yếu tổ chức thực hiện CLKD

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

- Mục đích:

Bước này rất quan trọng khi bắt tay vào triển khai thực hiện CLKD. Việc các nhà quản trị DNTM soát xét lại các kết quả phân tích môi trường kinh doanh 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 điều kiện môi trường kinh doanh. Trên cơ sở đó có những giải pháp kịp thời, tích cực hoàn thiện, thích nghi.

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

- Nội dung:

Xem xét lại các yếu tố môi trường kinh doanh, đánh giá điều kiện bên trong và bên ngoài DN.

Yếu tố bên ngoài: thay đổi chính sách của Nhà nước, 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 kinh

doanh 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 việc thực hiện CL, nếu thay đổi cần điều chỉnh cho phù hợp.

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

Việc điều chỉnh chiến lược, kế hoạch thực hiện chiến lược đơn giản, nhanh chóng hay phức tạp, khó khăn tùy thuộc vào phần lớn quá trình xây dựng chiến lược và diễn biến các yếu tố môi trường KD của DN.

2.2.Tổ chức bộ máy kinh doanh để thực hiện chiến lược

2.2.1. Sự cần thiết khách quan

- Tổ chức bộ máy kinh doanh phù hợp là phương tiện quan trọng để thực hiện chiến lược.

- Tổ chức bộ máy kinh doanh quyết định chất lượng thực hiện chiến lược, hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- Chiến lược 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 kinh doanh phù hợp là phương tiện quan trọng để thực hiện chiến lược. 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 kinh doanh ảnh hưởng lớn đến chi phí kinh doanh. Các yếu tố chi phí dành cho bộ máy kinh doanh là bộ phận hợp thành chi phí kinh doanh của dn như cơ sở vật chất, lương, bảo hiểm,... cho cán bộ, nhân viên.

Các DN cần điều chỉnh cơ cấu bộ máy kinh doanh vì:

- Mục tiêu thay đổi thì phải xem xét bộ máy có phù hợp hay k. Ví dụ dn thực hiện loại hình kinh doanh chuyên môn hóa vs thị trường hiện tại chuyển sang kinh doanh 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 quản trị, hệ thống kinh doanh.

- Môi trường kinh doanh thay đổi tác động trực tiếp đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Các yếu tố tiến bộ công nghệ, lực lượng sản xuất, cơ sở hạ tầng, kinh tế pháp luật,... tác động đến xác lập hệ thống kinh doanh.

- Cơ cấu tổ chức xác lập mô hình, cách thức phân bổ nguồn lực vào thực hiện mục tiêu chiến lược. Cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ tạo điều kiện phân bổ, kết hợp tốt các nguồn lực.

2.2.2. Các mô hình cơ cấu tổ chức (nội dung tổ chức bộ máy kinh doanh)

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

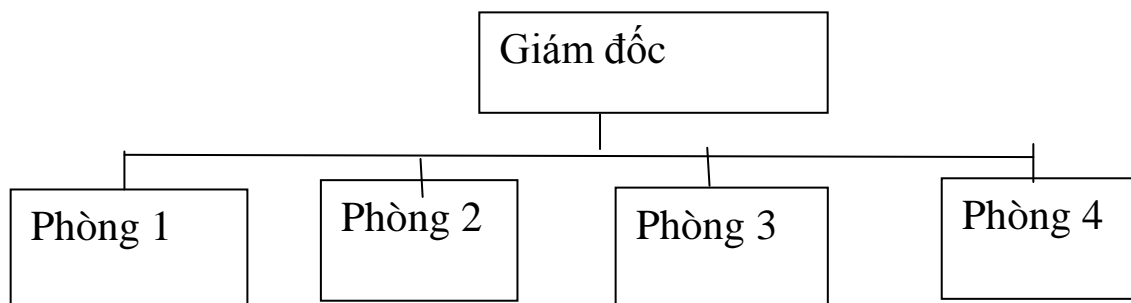
a. Theo chiều dọc: số cấp quản lý trong DN và phân bổ quyền hạn, trách nhiệm

- Mô hình 1 cấp: Giám đốc – nhân viên
- Mô hình 2 cấp: giám đốc – điều hành từng mặt – nhân viên
- Mô hình 3 cấp: Giám Đốc – Phòng chức năng – chi nhánh – nhân viên
- Mô hình 4 cấp: Tổng chức năng – Phòng chức năng – Giám đốc khu vực –

Chi nhánh – nhân viên

b. Theo chiều ngang: các mô hình

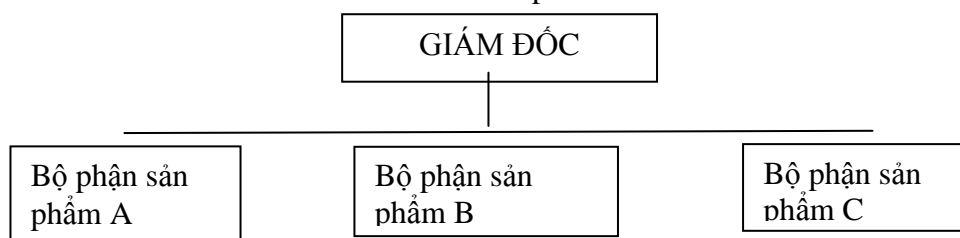
- Tổ chức bộ máy theo chức năng nhiệm vụ



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 chiến lược. Nếu các bộ phận phối hợp k chặt chẽ thì hiệu quả hoạt động thấp. hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản trị chung

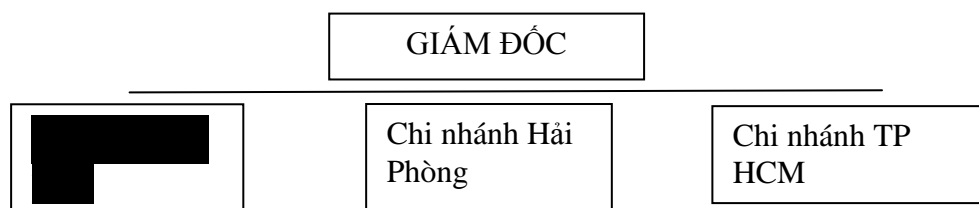
- Mô hình tổ chức theo sản phẩm



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 quản trị chung. Các đề xuất dễ đi thông hiểu, có khả năng chú trọng hơn đến khách hàng.

Nhược điểm: khó duy trì sự thống nhất giữa các bộ phận quản trị. Nhiều yếu tố phụ thuộc năng lực cán bộ, phát triển đc ít cán bộ chuyên trách.

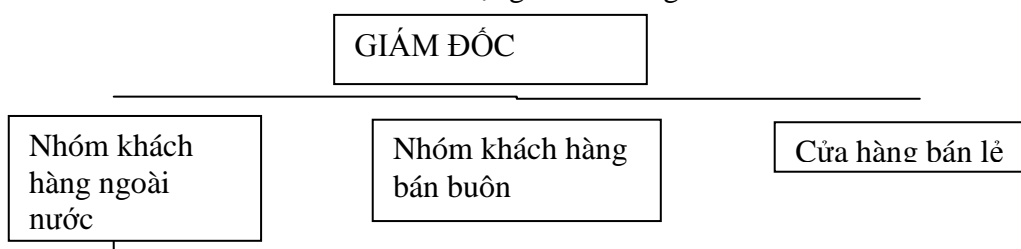
- * Mô hình tổ chức theo địa bàn hoạt động



Ưu điểm: có thể đề ra chiến lược và chương 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 quản lý chung.

Nhược điểm: khó duy trì hoạt động thực tế của dn, đòi hỏi phải có nhiều cán bộ quản trị, công việc có thể bị trùng lặp, khó duy trì đề ra quyết định và kiểm tra 1 cách có tập trung.

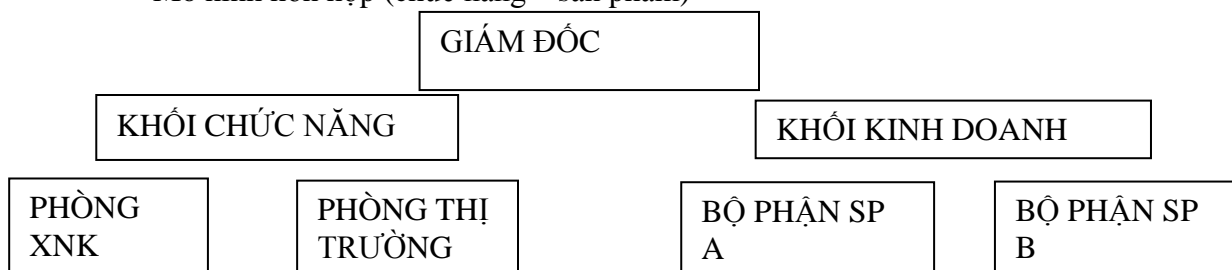
- Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng:



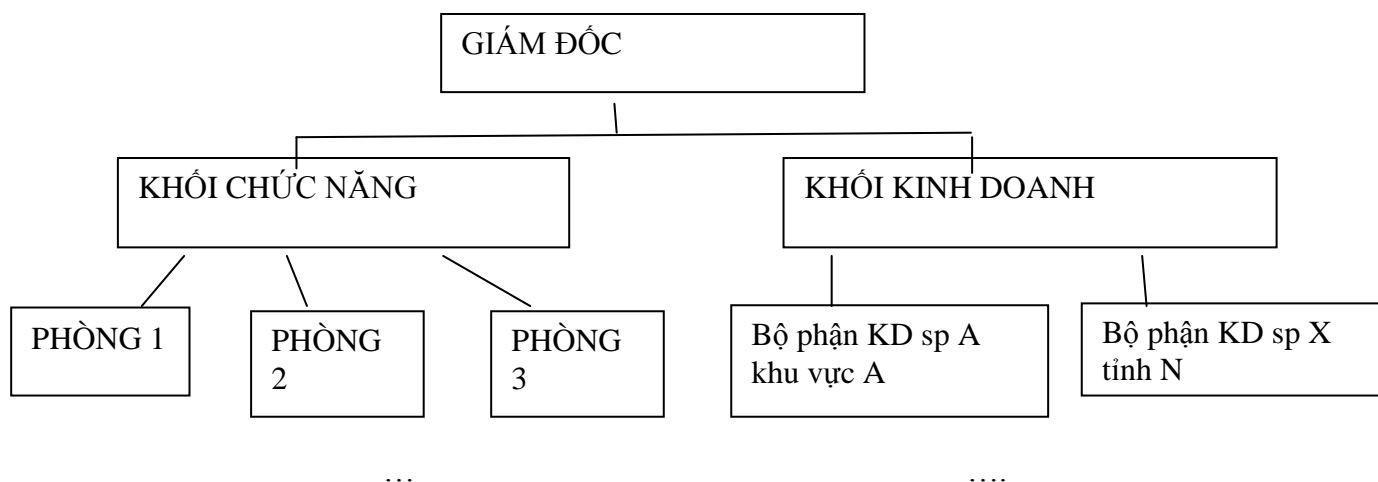
Ưu điểm: tạo ra sự hiểu biết về khách hàng, tạo hiệu suất lớn hơn trong việc định hướng nỗ lực bán hàng, cạnh tranh tốt hơn vs đối thủ về phương diện khách hàng.

Nhược điểm: 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 quản trị giải quyết dc tình huống phức tạp, phù hợp vs DNTM có quy mô lớn, cho phép chuyên môn hóa 1 số đơn vị thành viên theo chức năng/mặt hàng/khu vực thị trường...

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

2.2.3. 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 yếu tố môi trường, (5)-thái độ ban lãnh đạo,

(6)-thái độ của đội ngũ ngũ lao động trong DN, (7)-trình độ công nghệ, hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ kinh doanh của dn, (8)-sự mở rộng hay thu hẹp về phạm vi địa lý kinh doanh.

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

b. Sự biến động của môi trường ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy tổ chức, đến cách thức tác động của các cấp quản trị tới đối tượng quản 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 thành viên trong hệ thống. Mọi thành viên đều dc đối xử như nhau k phân biệt kết quả, chất lượng hoạt động. 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 quan điểm này là các DN nhỏ, dựa trên cơ sở thầu khoán trong các khâu của hoạt động kinh doanh. Mỗi bộ phận phát huy dc tính tích cực, chủ động sáng tạo, cố gắng để đạt mức lợi nhuận tối đa. Kết quả, hiệu quả hoạt động dc nâng cao. Tuy nhiên, vì mục tiêu thu nhập cao mà giữa các bộ phận, người lao động có thể xảy ra mất đoàn kết, tranh giành nguồn lực, cạnh tranh k lành mạnh.

- Quan điểm “phường hội”: tạo ra dc sự đoàn kết nội bộ chặt chẽ, k có sự tách biệt giữa mọi người, 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 dc 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 dc 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.

2.2.4. Quy trình xây dựng và điều chỉnh cơ cấu tổ chức

Bước 1: Phải làm rõ các nhiệm vụ chiến lược quan trọng và các chiến lược chức năng then chốt.

Bước 2: Phải nghiên cứu các mối quan hệ giữa hoạt động mang tính thường lệ với các hoạt động có ý nghĩa chiến lược quan trọng.

Bước 3: Phân nhóm các lĩnh vực hoạt động theo các đơn vị tổ chức dự kiến.

Bước 4: Xác định, điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi đơn vị, bộ phận thành viên.

Bước 5: Phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong tổ chức.

2.3. Phân bổ nguồn lực của DN để thực hiện CLKD

2.3.1. Nguồn lực DN và vai trò của phân bổ

- Khái niệm: là tất cả các nguồn lực gồm con người, các nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật.

Nguồn lực nhân sự không đơn thuần chỉ là số lượng, chất lượng của con người mà bao hàm hoạt động của họ trong hệ thống tổ chức.

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

Nguồn lực cơ sở vật chất kỹ thuật: thiết bị máy móc, nhà xưởng, hệ thống cửa hàng...

Nguồn lực DN là tổng hợp các điều kiện về con người, phương tiện vật chất kỹ thuật để đảm bảo hoạt động của DN.

* Phân bổ nguồn lực: là quá trình cân đối các nguồn lực trong suốt quá trình hoạt động KD của DN, tạo tiền đề cho việc thiết lập các cân đối trong DN.

- Vai trò: là điều kiện để thực hiện chiến lược, đảm bảo cho chiến lược KD được thực hiện 1 cách có hiệu quả nhất.

- Phân bổ nguồn lực hợp lý dựa vào các mục tiêu chiến lược có căn cứ khoa học, mới có thể đảm bảo tính chủ động trong KD, tránh được những lãng phí, rủi ro, hạn chế thiệt hại, hoạt động KD có hiệu quả.

2.3.2. 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 cán bộ nhân viên, 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 thị trường và tăng khả năng cạnh tranh của DN

- Xác định cơ cấu vốn cố định với vốn lưu động, 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 chi phí kinh doanh phù hợp với các lĩnh vực, đơn vị KD của DN

+ Phân bổ lợi nhuận theo hướng đảm bảo phát triển vốn kinh doanh tương thích với chiến lược 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 vật chất kỹ thuật, 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, chi phí, vật chất kỹ thuật, lao động)

2.4. Triển khai thực hiện các kế hoạch nghiệp vụ KD

2.4.1. Hoạt động tạo nguồn hàng

- Khái niệm: là tất cả các hình thức phương pháp nghệ thuật tác động đến nguồn hàng để có đc tổng số, cơ cấu hàng hoá 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..

- Hoạt động tạo nguồn hàng:

+ Trên cơ sở chiến lược nguồn hàng mà xác định đúng, chính xác về chủng loại, số lượng, chất lượng hàng hoá 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 thoả mãn nhu cầu thị trường.

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

+ Tổ chức công tác tiếp nhận, vận chuyển hàng hoá 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 hàng hoá tốt.

+ Xây dựng hệ thống chính sách đối với hoạt động tạo nguồn: đối với người cung ứng cần có chính sách hỗ trợ nhất định để cung ứng hàng hoá tốt nhất. Đối với người mua hàng, tạo nguồn cần khuyến khích lợi ích vật chất, chế độ trách nhiệm.

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

2.4.2. 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 hàng hoá

+ Theo dõi sự biến động của dự trữ và điều chỉnh dự trữ hàng hoá

+ Đánh giá hoạt động dự trữ

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

+ Gắn kết chặt chẽ giữa nghiệp vụ bảo quản vs kỹ thuật bảo quản hàng hoá trong những điều kiện cụ thể

+ Xây dựng chế độ trách nhiệm vật chất, khuyến khích lợi ích vật chất vs những nhân viên trực tiếp bảo quản hàng hoá và các bộ phận cá nhân có liên quan

+ Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, áp dụng các công nghệ bảo quản tiên tiến nhằm nâng cao chất lượng bảo quản giảm chi phí

+ Đào tạo bồi dưỡng cán bộ làm công tác bảo quản cả về ý thức trách nhiệm và trình độ chuyên môn, kỹ thuật mặt hàng

+ Cần có chỉ tiêu đánh giá chất lượng hoạt động bảo quản, thực hiện phân tích các công đoạn của quá trình bảo quản để có các giải pháp tích cực, hữu hiệu nhằm nâng cao chất lượng của hoạt động này trong các DNTM.

2.4.3. Hoạt động bán hàng

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

- Xây dựng hệ thống mạng lưới 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

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

- Xác định nhu cầu cụ thể của khách hàng về dịch vụ
- Phát triển các loại hình dịch vụ phục vụ khách hàng
- Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật cho hoạt động dịch vụ
- Đào tạo tay nghề cho nhân viên
- Thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất

3. Các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức thực hiện CL

- Các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược phải được hoạch định rõ ràng, có mục đích đúng đắn, đảm bảo tính nhất quán phù hợp vs mục tiêu chiến lược.
- Các kế hoạch phải phổ biến đến tất cả mọi người 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, vật chất kỹ thuật... trong suốt quá trình thực hiện chiến lược.
- Thực hiện công tác ghi chép trong quá trình thực hiện, dự báo & phát hiện sớm biến động để chủ động điều chỉnh.