

- Câu 1. vai trò chiến lược kinh doanh.
- Câu2.các loại chiến lược
- Câu3. đặc điểm chiến lược của doanh nghiệp thương mại
- Câu4. nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh
- Câu5.Nội dung cơ bản của nhiệm vụ mục tiêu chiến lược
- Câu6. các yêu cầu đối với mục tiêu chiến lược
- Câu7. cách xác định mục tiêu chiến lược
- Câu8. nội dung cơ bản của triết lý kinh doanh của doanh nghiệp
- Câu 9. thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp
- Câu10.thời cơ, nguy cơ, phương pháp đánh giá
- Câu 11: Làm thế nào để tận dụng thời cơ trong kinh doanh
- Câu 12: Phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh
- Câu 13: : Trình tự xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại
- Câu 14: Chiến lược tăng trưởng
- Câu15. các tiêu chuẩn lựa chọn chiến lược
- Câu 16: Những thuận lợi và khó khăn khi xây dựng chiến lược kinh doanh
- Câu17: nội dung xem xét đánh giá chiến lược
- Câu18. các mô hình tổ chức bộ máy
- Câu19. nội dung phân bổ nguồn lực
- Câu 20. hoạt động tạo nguồn, dự trữ, bán hàng

Câu 1. vai trò chiến lược kinh doanh

b. Vai trò của clkd:

- Có clkd 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 đk kiện của mtkd trong tlai 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 đk 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 xđ 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.

Câu2. Các loại chiến lược kinh doanh (xét theo tính chất)

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 cao.

+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 đk 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 bắt 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.

Câu3. Đặc điểm của chiến lược kinh doanh

a) ch/lc của dntm là clkd 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 clkd đúng đắn. Trong clkd 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

cây, 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 đk mở rộng, p/triển hơn. Đồng thời hđ kd của dntm sẽ chịu tác dđoogj 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 tổn 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 p\ư\ư'hi 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.

Câu4. Nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh

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

Câu5 nội dung cơ bản của nhiệm vụ mục tiêu chiến lược

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

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 thỏa mãn (KH nào)?
- + Nhu cầu tiêu dùng nào (cởi gỡ cần thỏa mãn)?
- + Thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng bằng cách nào (công nghệ đáp ứng hoặc phương thức thỏa 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
- ĐTCCT 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 thỏa mãn nhu cầu của KH: là tạo ra SP bằng một công nghệ riêng biệt nhằm thỏa 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

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 đầu 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

Câu 6. các yêu cầu đối với mục tiêu chiến lược

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.

Câu 7. cách xác định mục tiêu chiến lược

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 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 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 u điểm và hạn chế nhược điểm của cả hai

Câu 8 nội dung cơ bản của triết lý kinh doanh

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

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”

Câu 9. Thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp

Khả năng vũ trụ mạnh và yếu 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.

* *Độc lập của hệ thống thông 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, để có đc nguồn này phải thăm dò, ktra tình hình thực tế.

- Thông tin thứ cấp: đc 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 đc thu thập tại văn phòng.

* *Tính hệ thống và hiệu quả của hệ thống thông tin DN*: các thông tin thu thập đc 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 (phân 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 phương 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, TSản, các khoản thu, khoản chi, phân phối lợi nhuận DN.

7. Nền 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

Câu 10. thế nào là thời cơ, nguy cơ, phương pháp đánh giá

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 hợp lý 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...

Câu 11: Làm thế nào để tận dụng thời cơ trong kinh doanh?

1.Xác định chính xác thời cơ hấp dẫn trong kinh doanh

Khi phân tích các yếu tố của môi trường kinh doanh ,nhiệm vụ của nhà quản trị phải chỉ ra được thời cơ hấp dẫn nhất để có thể tận dụng. Thời cơ trong kinh doanh có thể đến từ cả 2 phía: phía các yếu tố của môi trường vĩ mô như chính trị, luật pháp và các yếu tố kinh tế trong đó các yếu tố chính sách kinh tế của nhà nước như tăng giảm thuế, chính sách tài chính tiền tệ, tỷ giá hối đoái sẽ chi phối biến động mạnh cung cầu, giá cả thị trường. Thời cơ trực tiếp sẽ đến từ các yếu tố môi trường tác nghiệp của doanh nghiệp đặc biệt từ khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Chính nhu cầu của khách hàng mới là yếu tố quan trọng quyết định các dạng thời cơ cụ thể của doanh nghiệp.

Các dạng thời cơ trong kinh doanh thương mại sau:

- *Xâm nhập thị trường*: đem sản phẩm hiện có của doanh nghiệp bán trên thị trường hiện tại
- *Phát triển sản phẩm*: đưa sản phẩm mới của doanh nghiệp vào bán trên thị trường hiện tại.Kể cả các sản phẩm cải tiến, sản phẩm hoàn thiện,sản phẩm mới về hình thức, mới về nội dung và mới hoàn toàn có thể kèm theo cung cấp các dịch vụ đến khách hàng.
- *Phát triển thị trường*: đem sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp bán trên các thị trường mới.
- *Thực hiện đa dạng hóa kinh doanh*: bao gồm đa dạng hóa sản phẩm và đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh để mở rộng thị trường.

Trên cơ sở phân tích cụ thể các dạng cơ hội trên thị trường để lựa chọn cơ hội hấp dẫn nhất thông qua sử dụng các phương pháp phân tích ma trận cơ hội, ma trận các yếu tố ngoại vi để xác định.

2. Tạo ra các điều kiện thuận lợi nhất để đón nhận cơ hội

Cơ hội trên thị trường có thể xuất hiện rất nhiều trong phân tích, tuy nhiên, yếu tố chủ quan của doanh nghiệp lại có vai trò quan trọng để đón nhận thời cơ ra sao. Chỉ những cơ hội xuất hiện trên thị trường được xem là phù hợp với mục tiêu và tiềm lực của doanh nghiệp mới được coi là thời cơ hấp dẫn. Vấn đề là doanh nghiệp phải chuẩn bị đầy đủ các điều kiện, các nguồn lực để vượt qua và khai thác các cơ hội trên thị trường. Các tiềm năng quan trọng cần chuẩn bị của doanh nghiệp là nhân lực, tài chính và các hoạt động marketing của doanh nghiệp. 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 kinh doanh.

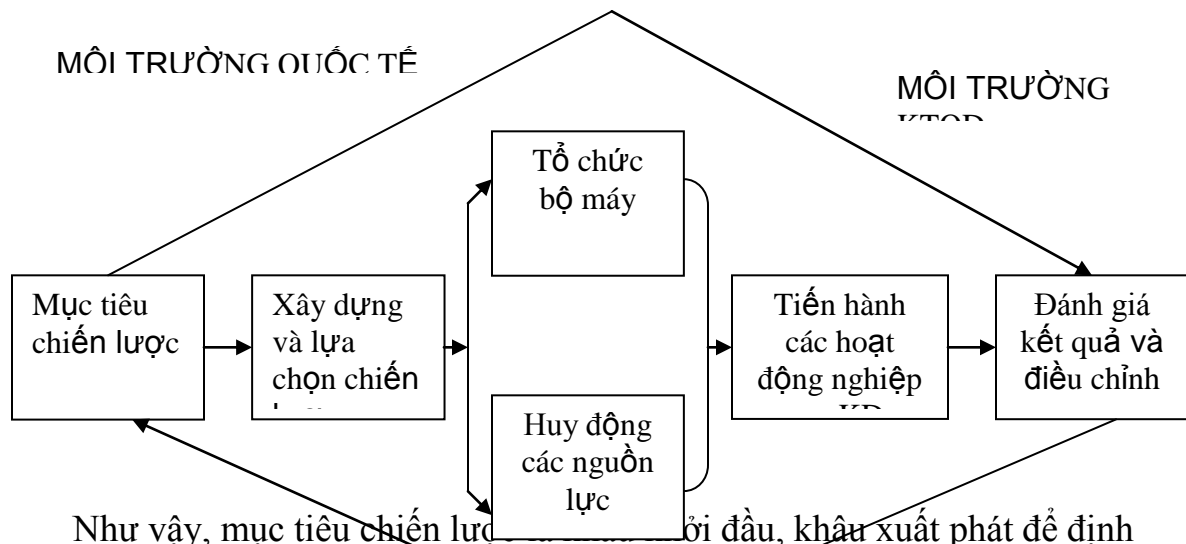
Nguồn vốn đầy đủ ổn định, các hoạt động thanh toán được duy trì, giúp cho nguồn tiền mặt sẵn sàng đáp ứng được yêu cầu về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các hoạt động tiếp thị, quảng cáo, hội chợ, triển lãm và các hoạt động xúc tiến khác luôn đảm bảo cho doanh nghiệp giữ được uy tín đối với khách hàng là cơ sở đảm bảo thực hiện hoạt động kinh doanh với tất cả các đối tác trên thị trường.

Điều đặc biệt phải được sự lãnh đạo đúng đắn, kịp thời của ban lãnh đạo biết đặt ra mục tiêu phù hợp, kiên định các mục tiêu đề ra thông qua các chính sách hợp lý để thực hiện các hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

3. Đảm bảo tính đồng bộ giữa các khâu trong quản trị chiến lược

Thật sai lầm khi cho rằng chỉ cần đầu tư thực hiện tốt những khâu, còn những giai đoạn riêng lẻ của quản trị chiến lược là đảm bảo thu được thành công trong kinh doanh. Cần phải thấy rằng quản trị chiến lược là quá trình

thống nhất được lặp đi lặp lại của các giai đoạn kế tiếp, liên quan với nhau trong hoạt động kinh doanh. Có thể hình dung quá trình đó như sau:



Như vậy, mục tiêu chiến lược là điểm khởi đầu, khâu xuất phát để định hướng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; xây dựng và lựa chọn chiến lược phù hợp với điều kiện và khả năng của doanh nghiệp chỉ là tiền đề ban đầu. Phải có tổ chức bộ máy và nguồn lực để đưa vào hoạt động kinh doanh. Phải triển khai chiến lược thành các kế hoạch cụ thể và tổ chức tiến hành các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh như mua hàng - tạo nguồn, dự trữ và điều khiển dự trữ, phân phối và bán hàng; tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ; đánh giá kết quả. Tìm ra nguyên nhân thành công và chưa thành công để tiến hành điều chỉnh hoạt động kinh doanh cho phù hợp với biến động của môi trường quốc tế, môi trường của nền kinh tế quốc dân và môi trường tác nghiệp.

Đánh giá và điều chỉnh cần thực hiện thường xuyên, đều đặn trong cả quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Như vậy, để đảm bảo thành công trong kinh doanh phải nỗ lực không ngừng.

4. Đề phòng những nguy cơ đe dọa xấu nhất đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

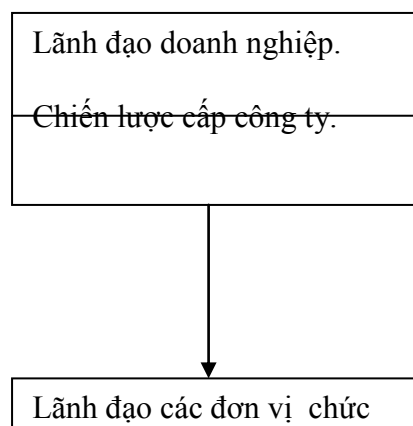
Như đã phân tích thời cơ và nguy cơ đe dọa luôn luôn diễn ra trong suốt quá trình kinh doanh của doanh nghiệp .Nếu không tận dụng được thời cơ, doanh nghiệp chỉ mất đi chi phí cơ hội , nhưng không đề phòng được nguy cơ doanh nghiệp sẽ phải chi phí tốn kém nhiều hơn về nhân tài, vật lực và tài chính so với chi phí cơ hội.. Bởi vậy, cùng với việc phân tích đón nhận thời cơ, doanh nghiệp cũng cần phải luôn cảnh giác với nguy cơ. Đối với nguy cơ mà tác động ở mức trung bình hoặc những nguy cơ mà xác suất xảy ra thấp vẫn ở mức rất cao có thể gây ra thiệt hại đối với doanh nghiệp , đòi hỏi phải có biện pháp phòng tránh kịp thời để tránh khỏi gây ra hiểm họa đối với doanh nghiệp.

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

Câu 12. Phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh.

Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại có ý nghĩa vô cùng to lớn đến sự phát triển của DN. Tùy vào mỗi điều kiện cụ thể mà các doanh nghiệp TM có thể áp dụng những phương pháp, cách thức xây dựng những phương án khác nhau. Thông thường có các phương pháp sau:

a. Phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh từ trên xuống



1

2

Lãnh đạo các đơn vị trực thuộc.
Chiến lược các đơn vị trực thuộc.

(1). Phổ biến dự thảo chiến lược từ trên xuống.

(2). Xây dựng chiến lược các đơn vị chức năng, phổ biến chiến lược kinh doanh cho đơn vị trực thuộc. Các đơn vị trực thuộc xây dựng chiến lược cho mình

+ Lãnh đạo các doanh nghiệp xây dựng chiến lược cấp công ty dựa vào căn cứ khoa học và thực tiễn để xác định các mục tiêu, hệ thống giải pháp, chính sách, điều kiện chủ yếu lâu dài. Sau đó sẽ phổ biến những dự thảo chiến lược này xuống các đơn vị chức năng và đơn vị trực thuộc.

+ Các phòng ban chức năng, trên cơ sở định hướng dự thảo chiến lược của công ty, căn cứ vào kinh nghiệm hoạt động thực tế thực hiện các chức năng của đơn vị và các điều kiện khác của môi trường kinh doanh mà dự thảo chiến lược cho đơn vị mình phù hợp với chiến lược của công ty. Chiến lược này sẽ thông báo cho đơn vị trực thuộc của mình.

+ Các đơn vị trực thuộc: dựa vào chiến lược cấp công ty và bộ phận chức năng, các điều kiện cụ thể kinh doanh các mặt hàng, lĩnh vực, khu vực thị trường mà xây dựng các mục tiêu, biện pháp cho hoạt động của mình.

Theo phương pháp này, mỗi cấp quản trị có hệ thống phương án chiến lược của mình. Chiến lược của các cấp dưới bao giờ cũng phải đảm bảo tính thống nhất vs chiến lược cấp trên, và đảm bảo tính tính cụ thể .

b. xây dựng chiến lược từ dưới lên.

Theo phương pháp này các đơn vị cơ sở tự xây dựng chiến lược cho đơn vị mình sau đó sẽ trình lên cấp trên trực tiếp sau đó sẽ tổng hợp lại xây dựng chiến lược chung cho công ty. Các chiến lược của cấp quản trị cấp dưới được làm cơ sở để hoạch định chiến lược cấp trên trực tiếp và cấp công ty

.

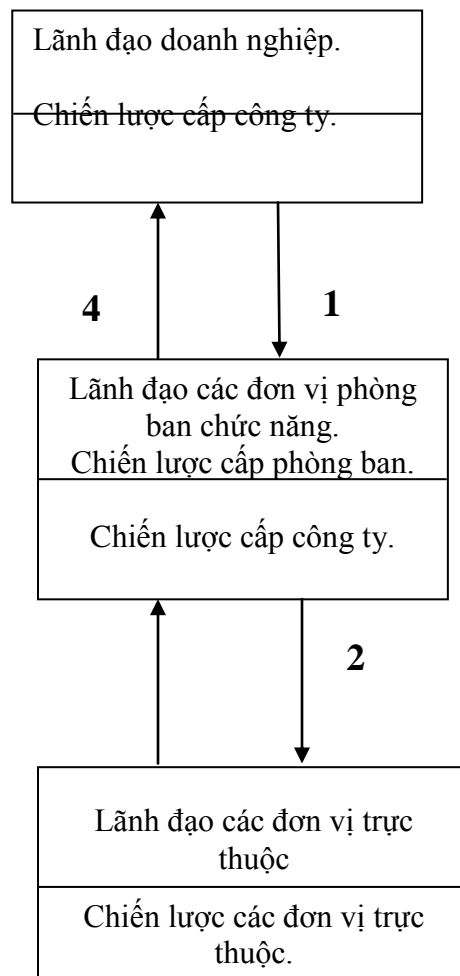


(1). các đơn vị trực thuộc sẽ xây dựng chiến lược rồi gửi lên cấp trên trực tiếp.

(2). Các bộ phận chức năng xây dựng chiến lượcj gửi lên lãnh đạo cấp công ty, lãnh đạo cấp công ty tổng hợp lại xây dựng chiến lược cấp công ty.

b. Kết hợp 2 phương án riêng.

Quy trình phương pháp hỗn hợp xây dựng chiến lược kinh doanh của Doanh nghiệp:



- (1). Phổ biến dự kiến về mục tiêu, giải pháp chiến lược.
- (2). Bộ phận chức năng phổ biến dự kiến chiến lược của mình và phổ biến cho cấp dưới.
- (3). Các bộ phận trực thuộc xây dựng chiến lược và gửi lên cho đơn vị cấp trên.
- (4). Các cấp chức năng tổng hợp cấp chiến lược cấp dưới và tổng hợp thành chiến lược của cấp mình, gửi lãnh đạo công ty để tổng hợp và xây dựng thành chiến lược kinh doanh của DN.

Câu 13: Trình tự xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

Bản chất: là kết hợp các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp (điểm mạnh và điểm yếu) với các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp (cơ hội, nguy cơ) để tìm ra chiến lược cho doanh nghiệp.

=> Cần phải phân tích cụ thể các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp để có các phương pháp xây dựng chiến lược thích hợp.

Các bước:

b1. Tìm kiếm cơ hội kinh doanh và dự báo nhu cầu thị trường

+ Phân tích các yếu tố môi trường ngoài doanh nghiệp.

mục đích: phân tích thời cơ, nguy cơ và tác động của chúng đến doanh nghiệp.

Nội dung chi tiết phân tích ở chương 3

Dựa trên kết quả phân tích -> khái quát, tổng hợp các yếu tố ngoại vi thành các tiêu thức cụ thể dưới dạng bộ phận độc lập về các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp trong ma trận SWOT. Phân loại theo nhóm yếu tố để chọn được các yếu tố được đánh giá tốt cho thấy cơ hội mà doanh nghiệp cần tranh thủ. các yếu tố ảnh hưởng xấu chỉ ra các nguy cơ tiềm ẩn của doanh nghiệp cần có biện pháp khắc phục.

+. Phân tích các yếu tố tiềm năng của doanh nghiệp

mục đích: tìm ra điểm lợi thế (thế mạnh) và điểm hạn chế (điểm yếu) của doanh nghiệp. (chương 4)

sắp xếp các yếu tố vào các nhóm thế mạnh và điểm yếu.

+. Kết hợp thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ

sử dụng ma trận SWOT => cần phải tìm ra được các phối hợp:

- Phối hợp S/O: kết hợp giữa các mặt mạnh chủ yếu với các cơ hội. phải biết sử dụng các mặt mạnh của mình để khai thác tối đa các cơ hội từ môi trường ngoại vi đem lại. VD: doanh nghiệp cần tranh thủ điều kiện địa lý thuận lợi để tranh thủ triển vọng tham gia vào các tổ chức thương mại quốc tế.
- Phối hợp S/T: kết hợp mặt mạnh với nguy cơ tiềm ẩn nhằm hình thành chiến lược lợi dụng thế mạnh của mình để đối phó hiệu quả với các nguy cơ đe dọa từ các yếu tố ngoại vi
- Phối hợp W/O: phối hợp giữa các mặt yếu với cơ hội -> hình thành chiến lược tận dụng các cơ hội để khắc phục vượt qua các mặt yếu của doanh nghiệp.
- Phối hợp W/T: phối hợp giữa các mặt yếu của doanh nghiệp với các nguy cơ -> hình thành chiến lược phòng thủ, cố gắng đạt mục tiêu giảm thiểu các mặt yếu, né tránh các nguy cơ đe dọa từ bên ngoài.

Lưu ý: các nhà hoạch định cần có đầu óc nhạy bén, nhìn xa trông rộng, dự báo chính xác các diễn biến từ môi trường để có sự phối hợp tối ưu hình thành nên các chiến lược đúng đắn.

b2: Xây dựng (hoạch định) chiến lược kinh doanh

Để có chiến lược kinh doanh hiệu quả như mong muốn, khi xây dựng chiến lược kinh doanh đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải đạt được những yêu cầu sau:

- Phải tăng được thế mạnh của doanh nghiệp, giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường.
- Tính đến và xây dựng được vùng an toàn trong kinh doanh, phải hạn chế độ rủi ro tới mức tối thiểu và nâng độ an toàn tới mức tối đa.
- Cần phải xác định được phạm vi kinh doanh, mục tiêu then chốt và những điều kiện cơ bản về vật chất kỹ thuật và lao động để đạt được mục tiêu đó. Ngoài ra, những mục tiêu đó phải đi liền với hệ thống chính sách và biện pháp thực hiện mục tiêu.
- Cần phải có khối lượng thông tin và tri thức đủ mạnh, phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có được những cái nhìn thực tế, sáng suốt và nhạy bén trong dự báo môi trường kinh doanh.
- Phải có chiến lược dự phòng để trong tình huống xấu nhất xảy ra đối với doanh nghiệp thì sẽ có ngay chiến lược thay thế tương ứng với một số tình huống.

Khi xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần phải biết kết hợp thời cơ và độ chín muồi của thời gian kinh doanh. Nếu chiến lược kinh doanh không chín muồi thì chắc chắn doanh nghiệp sẽ bị thất bại. Nhưng nếu

như quá chín muồi thì những chiến lược đó cũng có thể thất bại vì đã bỏ mất thời cơ.

Mặt khác, chiến lược kinh doanh phải thể hiện sự kết hợp hài hoà giữa 2 loại chiến lược. chiến lược kinh doanh chung (những vấn đề tổng quát bao trùm có tính chất quyết định nhất) và chiến lược kinh doanh bộ phận (những vấn đề mang tính chất bộ phận như chiến lược sản phẩm, giá cả, tiếp thị, giao dịch và xúc tiến...).

Ở đây chiến lược kinh doanh không phải là một bản thuyết trình chung chung mà nó phải thể hiện bằng những mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể, có tính chất khả thi với mục đích đạt hiệu quả tối đa trong sản xuất kinh doanh.

Một vấn đề hết sức quan trọng là nếu doanh nghiệp chỉ xây dựng chiến lược thôi thì chưa đủ, vì dù cho chiến lược được xây dựng có hoàn hảo đến đâu nếu không được vận dụng một cách có hiệu quả (tức là không triển khai tốt, không biến nó trở thành các chương trình chính sách kinh doanh phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp) thì nó sẽ trở thành vô ích và hoàn toàn không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Để thực hiện được những yêu cầu trên, ngoài việc xây dựng chiến lược kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải chú ý đến những căn cứ (thường được gọi là tam giác chiến lược) sau đây:

Thứ nhất, căn cứ vào khách hàng:

Kinh doanh của doanh nghiệp có thật sự cần thiết hay không phụ thuộc vào khách hàng. Vì thế khách hàng là cơ sở của chiến lược kinh doanh. Với sự hiện đại hoá nhanh chóng của xã hội hiện nay, nhu cầu sử dụng hàng hoá giữa các nhóm người khác nhau ngày càng có sự phân hoá, tạo nên một thị trường đa dạng của hàng hoá và dịch vụ. Vì thế, doanh nghiệp cần tìm hiểu

và nắm bắt thị trường riêng biệt của khách hàng, phân loại khách hàng, phân loại hàng hoá, dịch vụ cho phù hợp với những nhóm khách hàng, từ đó xác định khách hàng của doanh nghiệp là ai, là nhóm người nào

Có 2 cách phân chia thị trường:

+ Phân theo mục tiêu: Phân khách hàng theo mục đích của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. VD: Họ sử dụng để kinh doanh, bán lẻ, tiêu dùng hoặc cất trữ...

+ Phân theo khả năng đáp ứng cho khách hàng: Cách phân chia này dựa vào khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường. Chính sách phân chia này cũng liên quan tới yếu tố thứ hai, đó là khả năng của doanh nghiệp.

Thứ hai, căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp:

Doanh nghiệp cần phải dựa vào khả năng của mình để hoạch định chiến lược kinh doanh bởi vì từ những năm 80 trở lại đây, tiềm lực phát triển của các doanh nghiệp đã vượt lên trên nhu cầu của thị trường (nó khác với thời kỳ của những năm 70 trở về trước khi mà cung cầu tạm ở thế cân bằng, nhu cầu của thị trường chưa đa dạng, nên khai thác thị trường là vấn đề chủ yếu của doanh nghiệp). Do vậy mà cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng trở nên khốc liệt hơn, xu thế đòi hỏi phân chia thị trường ngày càng trở nên cấp thiết hơn. Để có thể nắm được thị trường thì doanh nghiệp phải chú trọng khai thác thế mạnh của mình khi hoạch định chiến lược kinh doanh.

Trong thực tế, doanh nghiệp không nên lo ngại và bi quan khi khai thác thế mạnh của doanh nghiệp vì thông thường bất kì một doanh nghiệp nào cũng đều có những mặt mạnh và mặt yếu. Vấn đề là phải biết dựa vào đó mà xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, căn cứ vào đối thủ cạnh tranh:

Xây dựng chiến lược kinh doanh dựa vào sự so sánh khả năng của doanh nghiệp mình với các đối thủ cạnh tranh khác. Tự xây dựng bảng thống kê để phân tích các thế mạnh của đối thủ cạnh tranh, từ đó tìm ra lợi thế cho mình.

Lợi thế có hai loại:

+ Lợi thế vô hình, đó là uy thế không thể định lượng được như uy tín, các mối quan hệ của doanh nghiệp đang có, điều kiện, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp hoặc là thói quen sử dụng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng...

+ Lợi thế hữu hình thường được đánh giá qua khối lượng, chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất, vốn đầu tư, giá cả, nhãn hiệu sản phẩm.
còn tiếp

b3. lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh.

Câu 14. Chiến lược tăng trưởng

Chiến lược tăng trưởng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều cách khác nhau

1. Tăng trưởng bằng con đường tập trung

Có 5 căn cứ để đánh giá chiến lược: sản phẩm, thị trường, ngành kinh doanh, quy mô ngành nghề và phương thức kinh doanh. Thực chất của chiến lược tăng trưởng tập trung là doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào thay đổi các yếu tố sản phẩm hoặc thị trường với 3 hình thức:

- **Xâm nhập thị trường.**

- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm

Chiến lược xâm nhập thị trường:

Là cách tăng trưởng thông qua bán sản phẩm hiện có trên thị trường hiện tại của doanh nghiệp. công ty có thể thực hiện tăng trưởng thị trường bằng cách:

- + Tăng sức mua của sản phẩm.
- + Lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm của công ty
- + Mua lại đối thủ cạnh tranh trên thị trường
- + Tìm thêm khách hàng mới ở thị trường hiện tại.

Chiến lược phát triển thị trường:

Là chiến lược tăng trưởng bằng cách thâm nhập vào thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm hiện có của công ty thông qua:

- + Tìm kiếm thị trường mới trên các địa bàn mới
- + Tìm kiếm thị trường mới , như tìm khách hàng mới trên thị trường hiện tại
- + Tìm ra giá trị sử dụng mới của sản phẩm.

Mỗi công dụng mới của sản phẩm có thể tạo ra thị trường mới nên tìm ra giá trị sử dụng có thể tạo ra thị trường hoàn toàn mới.

Chiến lược phát triển sản phẩm:

Là chiến lược tăng trưởng thông qua phát triển sản phẩm mới để tiêu thụ trên thị trường hiện tại của công ty bằng cách:

Phát triển từng sản phẩm riêng biệt:

- + Cải tiến các tính năng của sản phẩm bằng cách hoán cải bổ sung hay thay thế các tính năng cũ của sản phẩm theo hướng tiện dụng và an toàn hơn.

Cách này phải dùng với thiết bị máy móc nhằm cải thiện điều kiện sử dụng và gây được lòng tin với khách hàng.

- + Cải tiến chất lượng sản phẩm để tăng độ bền độ tin cậy hoặc tạo ra sản phẩm có chất lượng khác nhau để phục vụ sở thích của những nhóm khách hàng khác nhau.
- + thay đổi hình dáng màu sắc, thẩm mỹ, kết cấu bao bì của sản phẩm để tạo ra sự khác biệt
- + Đa dạng hóa các mẫu mã kích cỡ sản phẩm khác nhau.

Phát triển danh mục sản phẩm mới:

- + Phát triển danh mục sản phẩm mới là bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến sản phẩm hiện có.
- + cải tiến sản phẩm có chất lượng thấp hơn để lôi kéo người tiêu dùng phù hợp. Trường hợp này xảy ra khi đã có mặt hàng tương tự với chất lượng cao đang bán trên thị trường. cách làm này có thể bị đối thủ cạnh tranh lợi dụng.
- + Cung cấp các mặt hàng có chất lượng cao hơn trước để thỏa mãn nhu cầu
- + Có thể kết hợp bổ sung thêm cả mặt hàng chất lượng cao và mặt hàng chất lượng thấp
- + kéo dài danh mục sản phẩm đang cung cấp
- +Đưa ra danh mục sản phẩm mới hoàn toàn. Đây là cách tốn kém nhất khi ở điều kiện kĩ thuật và tài chính cho phép. Lợi thế của chiến lược tăng trưởng tập trung là doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào các hoạt động sở trường, khai thác các điểm mạnh của mình để kinh doanh hiệu quả nhưng khi thị trường phát triển lại bỏ lỡ cơ hội phát triển sang ngành nghề kinh doanh mới.

2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập.

Trong điều kiện kinh doanh của công ty đang mạnh nhưng còn do dự hoặc không có khả năng tăng trưởng tập trung thì có thể vận dụng chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập. đây là xu thế tất yếu trong ĐK cạnh tranh gay gắt cho phép hạn chế sự cạnh tranh, củng cố vị thế của doanh nghiệp và

phát huy khả năng của mình. Chiến lược hội nhập có thể diễn ra theo chiều dọc, theo mức độ, phạm vi hội nhập.

Chiến lược hội nhập theo chiều dọc:

Hội nhập theo chiều dọc là sự liên kết toàn bộ các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh từ cung cấp nguyên liệu sản xuất phân phối đến bán hàng và dịch vụ bán hàng .

Nguyên vật liệu sản xuất chế tạo lắp ráp phân phối bán lẻ dịch vụ.

Có 2 hình thức liên kết:

Tăng trưởng hội nhập dọc ngược chiều: là chiến lược tăng trưởng bằng cách liên kết tăng trưởng kiểm soát hoặc sở hữu đối với các nguồn cung cấp nguyên vật liệu.

Liên kết dọc ngược chiều bằng cách thành lập các công ty con, mua đứt hoặc sáp nhập với cơ sở cung ứng nguyên liệu ngoài công ty. Cách làm này mang lại sự ổn định, chắc chắn nguồn hành để đảm bảo tăng trưởng hoạt động kinh doanh và tăng lợi nhuận tuy nhiên đòi hỏi vốn lớn và có năng lực quản lý.

Liên kết dọc thuận chiều: là chiến lược tăng trưởng thông qua liên kết, mua lại hay nắm quyền sở hữu đối với phân phối bán hàng công ty.

Hội nhập dọc thuận chiều thực hiện bằng việc thành lập thêm các đơn vị, sáp nhập, liên kết với các đơn vị, đảm bảo bán hàng và dịch vụ đầu ra. Liên kết này tránh được sự cạnh tranh trong tiêu thụ hàng hóa, đa dạng hóa sản phẩm và phát triển thị trường cầu công ty.

Lợi thế hội nhập dọc là củng cố vị thế của công ty. Tiết kiệm được chi phí trong quá trình sản xuất kinh doanh, tiết kiệm được chi phí xúc tiến thương mại, kiểm soát được chất lượng hàng hóa, bảo vệ sở hữu công nghiệp. tuy nhiên hội nhập chiều dọc sẽ bất lợi trong điều kiện kỹ thuật công nghệ thay đổi nhanh chóng.

Ngoài ra, theo mức độ hội nhập chia thành *chiến lược hội nhập toàn bộ* và *chiến lược hội nhập 1 phần*

Hội nhập toàn bộ khi thực hiện liên kết toàn bộ cả đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất kinh doanh.

Hội nhập một phần khi công ty chủ động liên kết một phần với các đơn vị đầu vào hoặc đầu ra;

Căn cứ vào phạm vi hội nhập chia ra *hội nhập nội bộ* và *hội nhập bên ngoài*.

Hội nhập trong nội bộ thực hiện bằng hình thức thành lập các công ty con trong công ty mẹ

Hội nhập với bên ngoài là thực hiện sát nhập hoặc mua đứt các công ty khác để đưa vào hệ thống quản lý của công ty.

3. Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hóa

Là chiến lược tăng trưởng thông qua đầu tư vào nhiều ngành nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau nhằm san sẻ rủi ro và phát triển thị trường. chiến lược này áp dụng khi doanh nghiệp đã có ưu thế cạnh tranh trong các hoạt động kinh doanh và không thể phát triển với các thị trường sản phẩm hiện tại.

Có 3 hình thức chủ yếu:

Đa dạng hóa đồng tâm:

Hướng thị trường tới những sản phẩm có công nghệ và marketing phù hợp

Đa dạng hóa theo chiều ngang:

Hướng thị trường tới những sản phẩm có công nghệ ko liên quan gì tới sản phẩm hiện có

Đa dạng hóa hỗn hợp:

Hướng thị trường tới thị trường mới những sản phẩm đang kinh doanh.

Nhằm san sẻ rủi ro và bành trướng thị trường

Câu 15 Các tiêu chuẩn lựa chọn chiến lược .

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 thị 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

Câu 16. Những thuận lợi và khó khăn khi xây dựng chiến lược kinh doanh

Thuận lợi:

Thứ nhất, 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 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.

Thứ hai, doanh nghiệp được tự chủ trong hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ pháp luật. Các doanh nghiệp được quyền tự chủ trong mọi hoạt động kinh doanh của mình 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.

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

Thứ tư, 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...).

Thứ năm, 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.

Thứ sáu, 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.

Thứ bảy, 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:

Thứ nhất, 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.

Thứ hai, 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.

Thứ ba, 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.

Thứ tư, 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 tính chất hình thức.

Thứ năm, 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.

Thứ sáu, 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 18. Các mô hình cơ cấu tổ chức (nội dung tổ chức bộ máy kd)

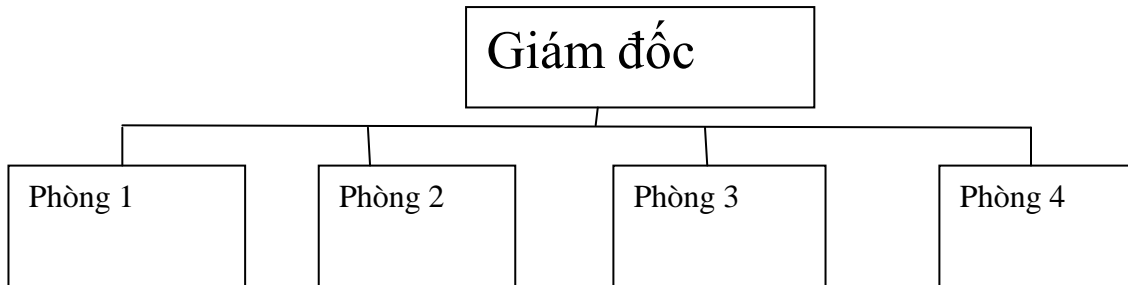
- Xem xét quan hệ dọc và ngang
- Phân cấp quản lý
- Cơ chế q. lý

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: GĐ – P chức năng – chi nhánh – NV
- Mô hình 4 cấp: TGD – P chức năng – GĐ khu vực – Chi nhánh – NV

b. Theo chiều ngang: các mô hình

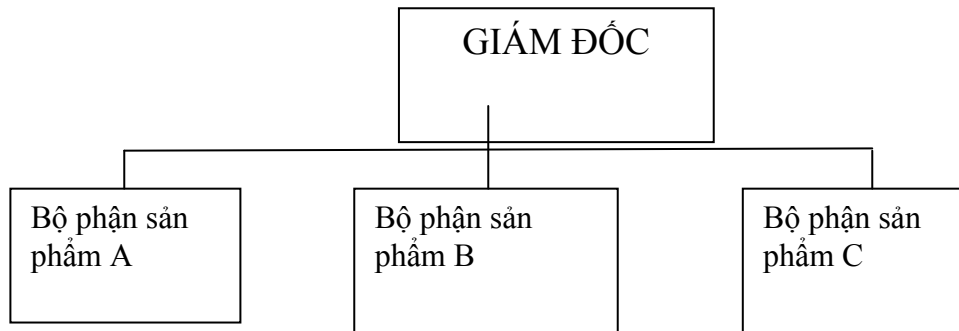
- *Tổ chức bộ máy theo chức năng nhiệm vụ*



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

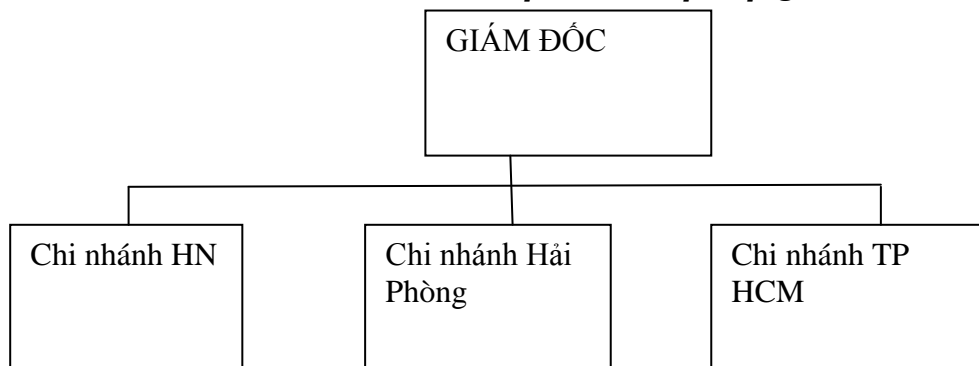
- **Mô hình tổ chức theo sản phẩm**



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.

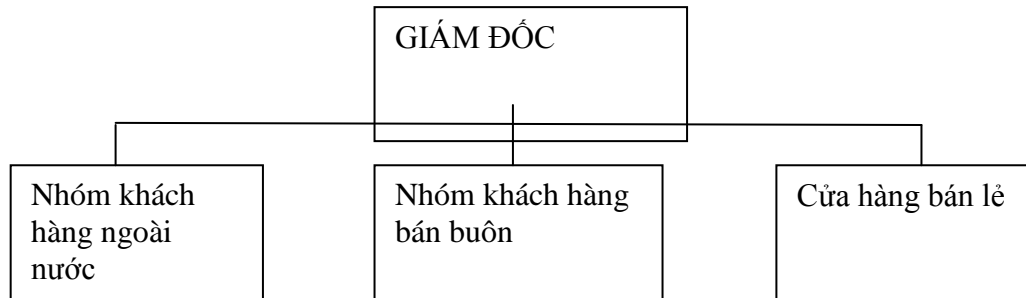
Nhược điểm: khó duy trì sự thống nhất giữa các bộ phận q.trị . Nhiều yếu tố phụ thuộc năng lực cán bộ, phát triển đc ít cán bộ chuyên trách.

- **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 dn, 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.

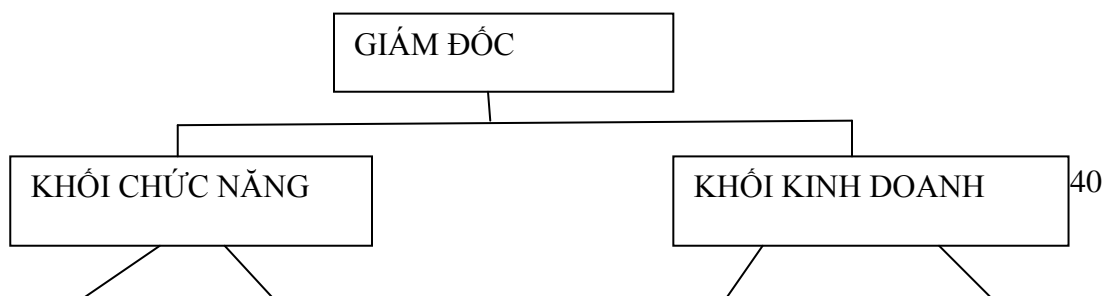
- **Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng:**

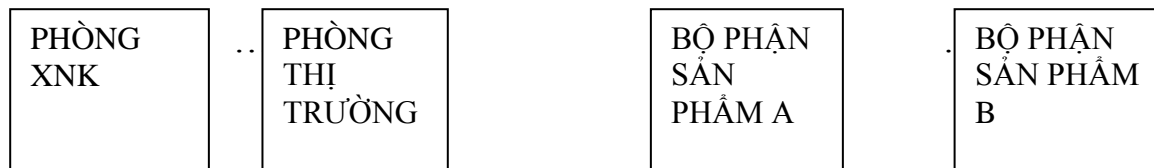


Ưu đ: tạo ra sự hiểu biết về khách hàng, tạo hiệu suất lớn hơn trong việc định hướng nỗ lực bán hàng, cạnh tranh tốt hơn vs đối thủ về phương diện khách hàng.

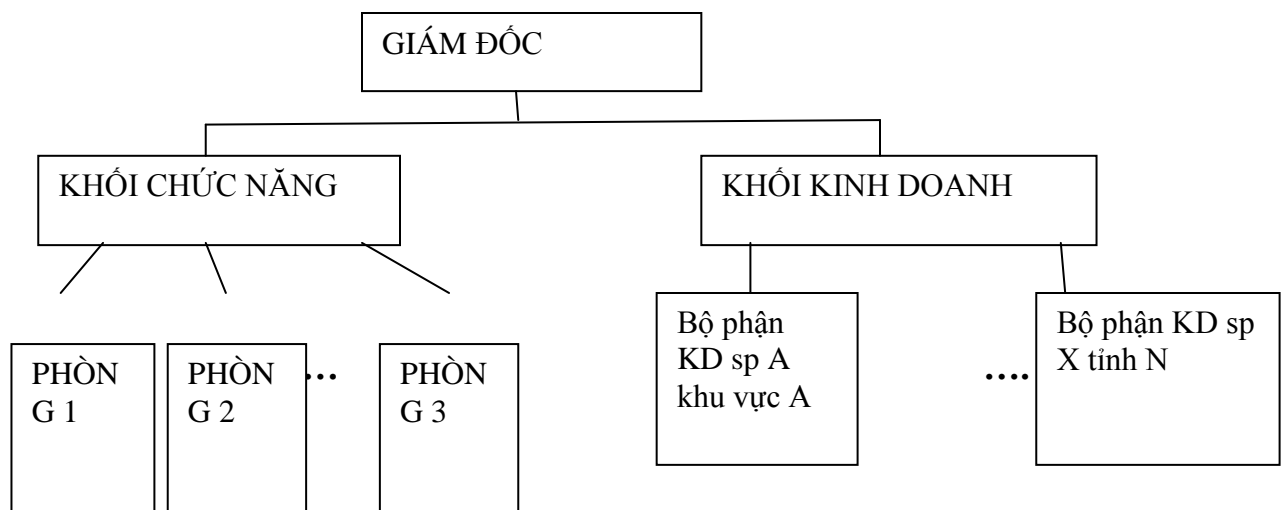
Nhược đ: tranh giành nguồn lực, giành khách hàng giữa các bộ phận, giảm hiệu quả hoạt động. thiếu chuyên môn hóa, hạn chế chất lượng phục vụ khách hàng.

- **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.

Câu19. Nội dung phân bổ nguồn lực

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 hòa 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)

Câu 20. hoạt động tạo nguồn, dự trữ, bán hàng

1.HĐ tạo nguồn hàng:

-Kn:là tca hình thức phương pháp nghệ thuật tác động đến nguồn hàng để có đc 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 hàng cần đặt hàng, khai thác giảm thiểu tính không phù hợp của nguồn hàng, tránh ứ đọng, tránh thừa và thiếu hụt hàng, tăng khả năng tham gia nhu cầu thị trường

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

+ Tổ chức công tác tiếp nhận, Vận chuyển Hàng hóa 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 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 tốt nhất.đôi với người mua hàng,tạo nguồn cần khuyến khích lợi ích về chi phí,chế độ ưu đãi

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

2. Dự trữ và bảo quản hàng hóa

+ Xác định được lượng, cơ cấu dự trữ tối ưu cho Doanh nghiệp :giúp đảm bảo tiến trình kinh doanh liên tục,nhịp nhàng

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

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

+ Đánh giá hoạt động dự trữ

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

+Gắn kết chặt chẽ giữa nghiệp vụ bảo quản với kỹ thuật bảo quản hàng hóa trong những điều kiện 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 phận các cá nhân có liên quan
- +tăng cường csvc KT, áp dụng các CN bảo quản tiên tiến nhằm ncao chlg bảo quản giảm chi phí
- +đào tạo bồi dưỡng cán bộ làm công tác bảo quản cả về ý thức trnhiem và trình độ chuyên môn, kỹ thuật mặt hàng
- +cần có chỉ tiêu đánh giá 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 nâng cao chất lượng của hđ này trong 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 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

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

