

The Saigon International
University



Khóa luận
tốt nghiệp

Website: www.siu.edu.vn

Thành phố Hồ Chí Minh - 2023

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Ngành

Quản Trị Kinh Doanh

Đề tài

HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2023 – 2025 TẠI CÔNG TY CP DƯỢC & VẬT TƯ Y TẾ NINH THUẬN

Giảng viên hướng dẫn

T.S Võ Thị Thu Hồng

Sinh viên

Nguyễn Công Minh

MSSV: 94011901778



**The Saigon
International
University**

Lewis Campus

Email: admission@siu.edu.vn

Website: www.siu.edu.vn

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng đề tài **“Hoàn thiện chiến lược kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025 tại Công ty Dược và Vật Tư Y Tế Ninh Thuận”** là bài viết được chính bản thân tôi thực hiện.

Tất cả số liệu được sử dụng trong bài đều trung thực, được cung cấp bởi Công Ty CP Dược & Vật Tư Y Tế Ninh Thuận. Tôi xin chịu trách nhiệm hoàn toàn mọi vấn đề có liên quan đến tính trung thực trong bài viết.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2023.

Sinh viên thực hiện

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CẢM ƠN

Sau khoảng thời gian học tập chương trình đại học từ lớp Quản Trị Kinh Doanh chuyên ngành Quản Trị Kinh Doanh của Trường Đại Học Quốc Tế Sài Gòn, bản thân tôi đã thu được nhiều kiến thức bổ ích để phục vụ cho nghiên cứu hiện tại và công việc trong tương lai.

Trước hết tôi xin trân trọng cảm ơn ban giám hiệu Trường Đại Học Quốc Tế Sài Gòn, các quý thầy cô bộ môn của khoa Kinh Doanh & Luật, đã nhiệt tình giảng dạy, trang bị cho tôi nhiều kiến thức chuyên môn và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập.

Với tất cả lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới cô TS. Võ Thị Thu Hồng đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này. Cô đã tận tình chỉ bảo, dạy dỗ và có những lời khuyên hữu ích, định hướng cho công việc tương lai của tôi.

Tôi xin chân thành cảm ơn các anh chị tại Công Ty CP Dược và Vật Tư Y Tế Ninh Thuận đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành tốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

**NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN
KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

GVHD : TS. VÕ THỊ THU HỒNG

Sinh viên : **NGUYỄN CÔNG MINH**

Ngành: **Quản Trị Kinh Doanh** Ngày sinh : 30/11/2001

MSSV : **94011901772** Lớp : **19DKD** Khoá : **12 (2019- 2023)**

Đánh giá và ý kiến của Giáo Viên Hướng Dẫn :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Điểm bằng số:.....

Điểm bằng chữ:.....

TP.HCM,
ngày.....tháng....năm 2023
Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

BV	:	Bệnh viện
BYT	:	Bộ Y tế
CBCNV	:	Nhân viên
CL	:	Chiến lược
CP	:	Cổ phần
DN	:	Doanh nghiệp
DNNN	:	Doanh nghiệp Nhà nước
DNTN	:	Doanh nghiệp Tư nhân
DS	:	Doanh số
DSB	:	Doanh số bán
DSM	:	Doanh số mua
DT	:	Doanh thu
GTGT	:	Giá trị gia tăng
KD	:	Kinh doanh
LN	:	Lợi nhuận
NIPHARCO	:	Công ty Cổ phần Dược và Vật tư y tế Ninh Thuận
NSLĐ	:	Năng suất lao động
OTC	:	Over the Counter – Thuốc không cần kê đơn
R&D	:	Research & Development – Nghiên cứu và phát triển
SĐK	:	Số đăng ký
S.W.O.T	:	Strength (Điểm mạnh), Weakness (Điểm yếu) Opportunity (Thời cơ), Threat (Thách thức)
S.M.A.R.T	:	Specific (Cụ thể), Measurable (Định lượng), Ambitious (Hợp lý), Reliable (Khả thi), Timely (Hạn định)
TNHH	:	Trách nhiệm hữu hạn
TSCĐ	:	Tài sản cố định
TSLĐ	:	Tài sản lưu động
TSLN	:	Tỷ suất lợi nhuận
VCD	:	Vốn cố định
VKD	:	Vốn kinh doanh
VLD	:	Vốn lưu động
WHO	:	World Health Organization – Tổ chức y tế thế giới
3C	:	Phương pháp phân tích chiến lược 3 nhóm đối tượng: Company (Công ty), Customer (Khách hàng), Competior (Đối thủ)

4M, I, T : Manpower (Con người), Money (Tài chính),
Material (Nguyên liệu), Management (Quản lý)
Information (Thông tin), Time (Thời gian)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	13
1. Lý do chọn đề tài	13
2. Mục tiêu nghiên cứu	13
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	14
4. Phương pháp phân tích, thu thập, xử lý số liệu và đánh giá kết quả	14
5. Phương pháp nghiên cứu	14
6. Kết cấu đề tài	15
CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY	16
1.1. Những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh của Công ty.	16
1.1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược.	16
1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh	16
1.2. Các bước cơ bản xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	17
1.2.1. Định vị doanh nghiệp	17
1.2.2. Mô hình quản trị chiến lược	18
1.2.3. Phân tích, dự báo môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	19
1.2.3.1. Phân tích cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp	19
1.2.3.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	19
1.2.4. Xác định mục tiêu chiến lược của kinh doanh	21
1.2.5. Lựa chọn chiến lược	22
1.2.6. Tổ chức triển khai thực hiện chiến lược	22
1.2.6.1. Bản chất	22
1.2.6.2. Nguyên tắc triển khai thực hiện chiến lược	22
1.2.6.3. Quá trình tổ chức triển khai và thực hiện chiến lược	22
1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	23
1.3.1. Phân loại theo thời gian	23
1.3.2. Phân loại theo các cấp chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp	23
1.3.2.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp	24
1.3.2.2. Chiến lược cấp đơn vị bộ phận (SBU)	24
1.3.2.3. Chiến lược chức năng	24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÔNG TY CP	
DƯỢC & VẬT TƯ Y TẾ NINH THUẬN	26
2.1 Tổng quan về Công ty CP Dược & Vật Tư Y Tế Ninh Thuận	26

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty	26
2.1.2. Tổ chức của Công ty	27
2.1.3. Mạng lưới phân phối:	27
2.1.4 Đánh giá hoạt động kinh doanh tại NIPHARCO giai đoạn 2020 – 2022.	28
2.2 Phân tích các tác động của môi trường đến hoạt động kinh doanh của Công ty CP Dược & Vật tư y tế Ninh Thuận.	30
2.2.1. Môi trường vĩ mô	30
2.2.1.1. Môi trường Chính trị - luật pháp	30
2.2.1.2. Môi trường Kinh tế	31
2.2.1.3. Môi trường Khoa học - công nghệ	31
2.2.1.4. Môi trường Văn hoá - xã hội	32
2.2.1.5. Môi trường tự nhiên tỉnh Ninh Thuận	32
2.2.2. Môi trường vi mô	33
2.2.2.1. Khách hàng	33
2.2.2.2. Nhà cung cấp	34
2.2.2.3. Đối thủ cạnh tranh	34
2.2.3. Môi trường bên trong	35
2.2.3.1. Nhân sự	35
2.2.3.2. Tài chính	36
2.2.3.3. Văn hóa công ty	36
2.2.3.4. Hoạt động quản trị	36
2.2.4 Mô hình SWOT của NIPHARCO	36
2.2.5. Phân tích các chiến lược kinh doanh của NIPHARCO theo chức năng	38
2.2.5.1 Chiến lược nhân sự	38
2.2.5.2. Chiến lược tài chính	38
2.2.6. Chiến lược marketing mix của NIPHARCO	39
2.2.6.1. Chính sách sản phẩm	39
2.2.6.2. Chính sách giá NIPHARCO áp dụng	42
2.2.6.3. Chính sách phân phối	43
2.2.6.4. Chính sách xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh	45
2.2.7 Phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh	47
2.2.8 Phân tích tình hình sử dụng chi phí	52
2.3 Phân tích hiệu quả sử dụng vốn	53
2.3.1 Phân tích nguồn vốn	53

2.3.2. Lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận	56
2.3.3. Tình hình nộp ngân sách nhà nước (NSNN)	58
2.3.4. Năng suất lao động bình quân của CBCNV NIPHARCO	59
2.3.5. Hiệu quả sử dụng lao động	59
CHƯƠNG 3: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CP DƯỢC & VẬT TƯ Y TẾ NINH THUẬN	61
3.1 Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của Công ty CP Dược & Vật Tư Y Tế Ninh Thuận giai đoạn	61
3.2 Môi trường nội bộ công ty	61
3.3. Chiến lược về nguồn nhân lực	61
3.4. Chiến lược đa dạng sản phẩm	62
3.5. Chiến lược về giá	62
3.6. Chiến lược về khách hàng	63
3.7. Chiến lược mở rộng hệ thống bán lẻ tại địa bàn tỉnh	63
3.8. Về hiệu quả sử dụng vốn.	63
3.9. Về thu nợ và giảm chi phí	64
MỘT SỐ KIẾN NGHỊ	64
KẾT LUẬN	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO	68

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngành Dược là một ngành có tính đặc thù riêng biệt cao, có tác động rất lớn đến đời sống xã hội, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và sinh mệnh của con người, là một ngành cung cấp thuốc phòng và trị bệnh cho nhân dân, bảo vệ sức khỏe của xã hội. Ngành Dược cũng là một trong những ngành kinh tế trọng điểm của một quốc gia, dược phẩm là hàng hóa đặc biệt. Những năm gần đây, tình hình dịch đã ảnh hưởng nặng nề đến với nền kinh tế, nhưng hiện tại đang phục hồi với tốc độ nhanh. Chỉ tiêu cho việc bảo vệ sức khỏe được chú trọng, nhu cầu sử dụng dược phẩm ngày càng đa dạng đã tạo điều kiện cho ngành Dược trong nước phát triển. Thị trường Dược phẩm trong nước hiện nay rất đa dạng về chủng loại thuốc. Thuốc ngoại nhập cũng như thuốc sản xuất trong nước đưa vào thị trường dược phẩm nhiều chủng loại với mẫu mã và chất lượng ngày càng được nâng cao. Công ty CP Dược và Vật Tư Y Tế Ninh Thuận (NIPHARCO) được thành lập từ năm 2000, Công ty được cổ phần hóa từ doanh nghiệp Nhà nước. Có chức năng kinh doanh thuốc: Tổ chức hệ thống bán buôn và bán lẻ thuốc phục vụ cho phòng và chữa bệnh của người dân trong tỉnh. Trên thị trường Dược phẩm trong Tỉnh hiện nay có sự cạnh tranh gay gắt giữa các Công ty dược phẩm trong và ngoài tỉnh để giành lấy ưu thế trên thị trường. Để duy trì và tồn tại trong giai đoạn cạnh tranh căng thẳng. NIPHARCO cần phải phân tích chiến lược kinh doanh và hiệu quả kinh doanh trong những năm qua, từ đó định hướng xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp và giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong những năm tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Khảo sát sự vận dụng các chiến lược kinh doanh của Công ty CP Dược & Vật tư y tế Ninh Thuận. Phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2020 – 2022 thông qua một số chỉ tiêu kinh tế cơ bản. Từ đó đánh giá vận dụng chiến lược kinh doanh hiện tại và đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và hoàn thiện hơn chiến lược kinh doanh của Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Công ty CP Dược Và Vật Tư Y Tế Ninh Thuận (NIPHARCO). Số liệu trong hoạt động kinh doanh của NIPHARCO và vận dụng chiến lược kinh doanh như: chiến lược marketing, chiến lược tài chính.

Phạm vi nghiên cứu: Dựa vào những số liệu cụ thể về tình hình kinh doanh của Công ty Dược & Vật tư y tế Ninh Thuận năm 2020 đến năm 2022 từ đó cải thiện chiến lược kinh doanh trong năm tiếp theo.

4. Phương pháp phân tích, thu thập, xử lý số liệu và đánh giá kết quả -

Phương pháp so sánh: Phương pháp so sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến trong phân tích hoạt động kinh doanh. Tiến hành so sánh các chỉ tiêu

➤ Phương pháp thu thập số liệu

Trong nghiên cứu này có sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu thông qua các nguồn:

- + Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh, Báo cáo tài chính của Công ty các năm 2020 – 2022.
- + Các chiến lược hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020 – 2022.
- + Một số văn bản pháp quy của Chính phủ, Bộ Y tế, Cục Quản lý Dược, Các Bộ ngành có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

➤ Phương pháp đánh giá kết quả

Dựa vào các chiến lược kinh doanh và các chỉ tiêu phân tích hoạt động kinh doanh để đánh giá kết quả.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu dựa vào phương pháp thu thập dữ liệu từ đó rút ra kết quả, ngoài ra còn sử dụng các phương pháp như: thống kê, phân tích...

- Sử dụng các phương pháp thu thập số liệu chiến lược kinh doanh và hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn năm 2020 đến 2022.
- Các số liệu thu thập từ Phòng Kế toán – Tài vụ, Phòng Kinh doanh – Marketing, Phòng Hành chính – Nhân sự đã được kiểm tra của Cục thuế tỉnh.

- Từ đó nhận dạng được:

- + Nhu cầu thị trường, mối quan hệ cung cầu + Nhận diện các đối thủ, sản phẩm cạnh tranh
- + Xác định khả năng kinh doanh.

➤ **Phương pháp nghiên cứu IO (Input – Output)**

Phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và các kết quả đầu ra.

Phân tích làm rõ mối quan hệ giữa các hoạt động Marketing và hiệu quả thực tế đạt được.

➤ **Phương pháp đồ thị**

Kết quả phân tích tài chính được trình bày dưới dạng đồ thị để hỗ trợ người sử dụng thông tin được tối ưu. Các kết quả tài chính thu thập được trong quá trình phân tích bằng các hình thức như biểu đồ, sơ đồ sẽ được tổng kết và trình bày dưới dạng đồ thị.

➤ **Phương pháp phân tích SMART**

Sử dụng phân tích SMART để đánh giá mục tiêu phân tích.

➤ **Phương pháp phân tích 3C**

Customer: Khách hàng; Company: Công ty; Competior: Đối thủ cạnh tranh

➤ **Phương pháp phân tích PEST**

Political: Chính trị, luật pháp; Economic: Kinh tế; Social: Văn hóa, xã hội; Technical: Khoa học kỹ thuật.

6. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận khóa luận bao gồm có 3 chương

Chương 1 : Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của Công ty.

Chương 2 : Thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty CP Dược & Vật Tư Y Tế Ninh Thuận.

Chương 3 : Một số giải pháp về chiến lược và hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty CP Dược & Vật Tư Y Tế Ninh Thuận

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY

1.1. Những lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh của Công ty.

1.1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược.

❖ *Chiến lược kinh doanh*

Chiến lược kinh doanh là sự kết hợp của các biện pháp cạnh tranh và phương pháp kinh doanh, được nhà quản trị sử dụng để đưa doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã định và đi đến thành công trong kinh doanh

Chiến lược bao gồm những nội dung chính sau:

- Xác định mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của doanh nghiệp.
- Đưa ra chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài lực để thực hiện mục tiêu đó.

❖ *Quản trị chiến lược*

Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và biện pháp hành động dẫn đến việc hoạch định và thực hiện các chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu đề ra.

Quản trị chiến lược chú trọng vào việc phối kết hợp các mặt quản trị, marketing, tài chính kế toán, sản phẩm, nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin để đạt tới sự thành công cho doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp:

- Nhận rõ được mục đích hướng đi của mình trong tương lai làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp.
- Nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời có biện pháp chủ động đối phó với những nguy cơ và mối đe dọa trên thương trường kinh doanh.

- Góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, tăng cường vị thế của doanh nghiệp đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển liên tục và bền vững.
- Tạo ra các căn cứ vững chắc cho doanh nghiệp đề ra các quyết định phù hợp với sự biến động của thị trường.

1.2. Các bước cơ bản xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

1.2.1. Định vị doanh nghiệp

➤ Phân loại thị trường

Phân loại thị trường là quá trình phân chia thị trường tổng thể theo những tiêu chí nhất định thành nhiều thị trường con để xác định thị trường mục tiêu và phát hiện các thị trường còn bỏ trống để tập trung các nguồn lực của doanh nghiệp.

➤ Định vị thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp là tập hợp khách hàng có cùng nhu cầu và mong muốn mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh và đạt được mục tiêu marketing đã dự định. Việc lựa chọn được thị trường mục tiêu phù hợp có ý nghĩa vô cùng quan trọng với việc hoạch định chiến lược và xây dựng kế hoạch marketing. Có nhiều cách để lựa chọn một thị trường mục tiêu tùy thuộc vào chiến lược của từng công ty

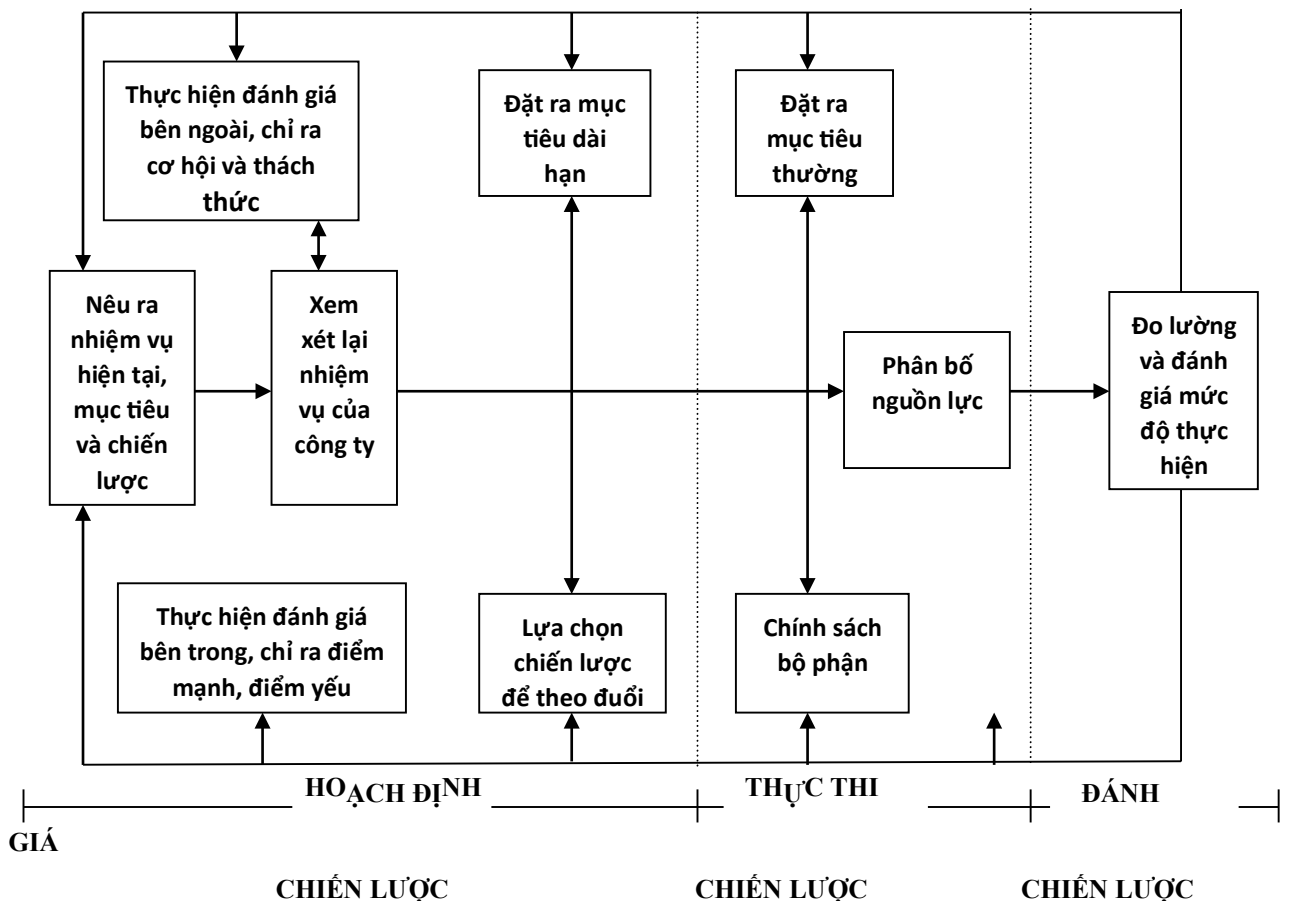
Bảng 1.1 : Các cách lựa chọn thị trường mục tiêu

Tập trung vào một thị trường	Chỉ lựa chọn một thị trường nhất định, do vậy có khả năng hiểu rõ nhu cầu thị trường, chuyên môn hóa sản xuất và khuyến mãi vừa tiết kiệm vừa đạt doanh số lợi nhuận. Rủi ro cao hơn bình thường.
Chuyên môn hóa chọn lọc	Lựa chọn một số thị trường giúp đa dạng hóa rủi ro và hứa hẹn nhiều khả năng sinh lời.
Chuyên môn hóa thị trường	Phục vụ nhiều nhu cầu của nhóm khách hàng cụ thể.
Chuyên môn hóa sản phẩm	Sản xuất một sản phẩm nhất định phục vụ một số đoạn thị trường góp phần tạo dựng danh tiếng rộng khắp trong sản phẩm chuyên dụng.
Phục vụ toàn bộ thị trường	Phục vụ toàn bộ các nhóm khách hàng tất cả những sản phẩm mà họ có nhu cầu.

1.2.2. Mô hình quản trị chiến lược

Quá trình quản trị chiến lược thường được nghiên cứu và sử dụng thông qua các mô hình. Mô hình quản trị chiến lược của F. David được chấp nhận rộng rãi nhất được trình bày dưới đây. Mỗi quan hệ giữa các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược được biểu diễn trong mô hình sau

Quá trình chiến lược là một quá trình phức tạp và liên tục, chỉ cần một thay đổi nhỏ tại một trong số những bước công việc chính trong mô hình cũng cần tới những thay đổi trong một vài hoặc tất cả các bước công việc khác. Hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và các hoạt động đánh giá đòi hỏi cần phải được thực hiện một cách liên tục, thường xuyên, không chỉ là thời điểm cuối năm. Quá trình quản trị chiến lược dường như không bao giờ có điểm dừng.



Hình 1.1 : Mô hình quản trị chiến lược của F. David

1.2.3. Phân tích, dự báo môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

1.2.3.1. Phân tích cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp

- Phân tích cơ hội và đe dọa từ thị trường

- Tác động của môi trường vĩ mô: Chính trị, kinh tế, kỹ thuật, công nghệ, văn hóa xã hội, tự nhiên.
- Môi trường ngành: Nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, hàng hóa hay dịch vụ thay thế.

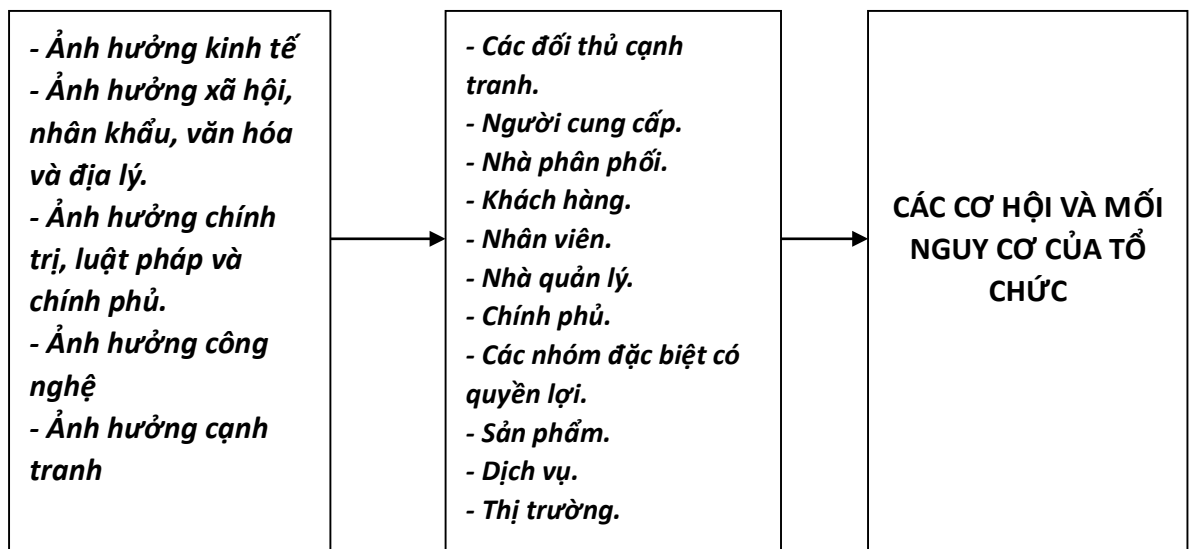
➤ **Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp**

- Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp
- Vị thế cạnh tranh trên thị trường, năng lực quản trị, nguồn nhân lực, công nghệ, tiềm lực tài chính.

1.2.3.2. Phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

➤ **Việc phân tích các nhân tố của môi trường vĩ mô bao gồm:**

Pháp luật – Chính trị; Kinh tế; Xã hội – Văn hóa; Kỹ thuật công nghệ; Môi trường tự nhiên.



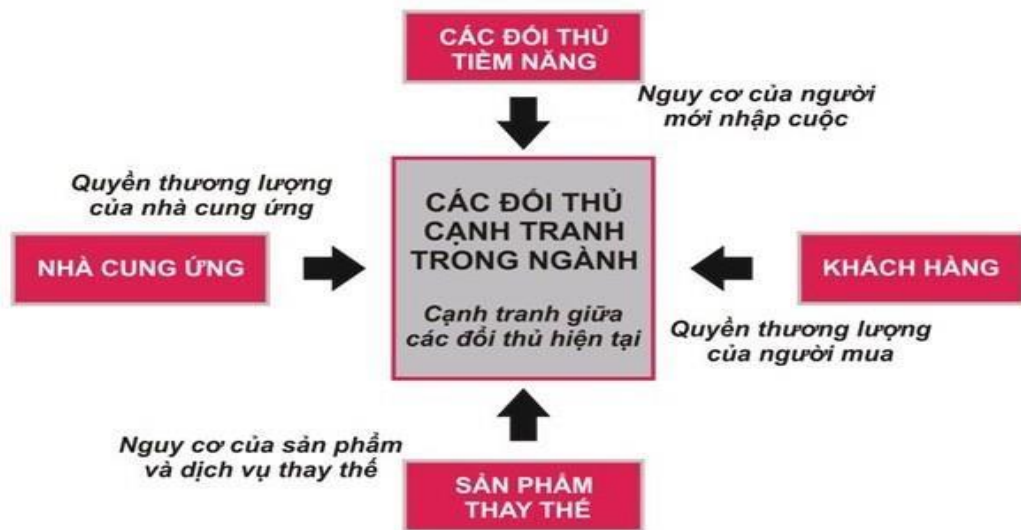
Hình 1.2 : Mối quan hệ giữa các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường và tổ chức

➤ Để phân tích môi trường vi mô – môi trường kinh doanh của doanh nghiệp,

Michael Porter đã đưa ra mô hình 5 lực lượng cạnh tranh. Theo đó, các yếu tố cạnh tranh trong ngành có sự đe dọa bao gồm:

- *Đối thủ tiềm năng*
- + Sức hấp dẫn của ngành
- + Rào cản của ngành: Vốn, kỹ thuật, thương mại, các nguồn lực đặc thù
- *Sản phẩm thay thế*
- + Làm thay đổi mối liên hệ giữa giá cả và chất lượng

- + Có thể đến từ chính ngành hay ngoài ngành
 - Nhà cung cấp
- + Số lượng và quy mô nhà cung cấp
- + Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp
- + Thông tin về nhà cung cấp
 - Khách hàng
- + Quy mô
- + Tầm quan trọng
- + Thông tin khách hàng
 - Mức độ cạnh tranh trong ngành
- + Tình trạng ngành
- + Cấu trúc của ngành: tập trung, phân tán
- + Các rào cản rút lui



Hình 1.3 : Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter

1.2.4. Xác định mục tiêu chiến lược của kinh doanh

➤ Mục tiêu là cái đích mà doanh nghiệp cần đạt được trong một thời kỳ chiến lược xác định. Cần xác định hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp cũng như của từng bộ phận bên trong doanh nghiệp.

➤ Hệ thống mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp cần phải thống nhất với nhau nhằm đạt được hiệu quả cao nhất, mục tiêu này không được đi ngược lại mục tiêu kia. Vì thế các mục tiêu cần phải đảm bảo:

- Tính nhất quán: Các mục tiêu phải thống nhất, phù hợp nhau. Việc hoàn thành mục tiêu này không cản trở tới việc thực hiện các mục tiêu khác.

- Tính cụ thể: Khi xác định mục tiêu chiến lược cần chỉ rõ; Mục tiêu liên quan đến những vấn đề gì? Giới hạn thời gian thực hiện? Kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt?
- Tính khả thi: Mục tiêu phải sát thực tế và có thể đạt được.
- Tính linh hoạt: Môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi nên đòi hỏi hệ thống mục tiêu phải linh hoạt để có thể điều chỉnh khi môi trường kinh doanh thay đổi

1.2.5. Lựa chọn chiến lược

Các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần kế thừa, hỗ trợ nhau nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Do đó, các chiến lược kinh doanh cần phải: - Đảm bảo tính hiệu quả lâu dài của quá trình kinh doanh.

- Đảm bảo tính liên tục và kế thừa của các chiến lược.
- Chiến lược phải mang tính toàn diện, rõ ràng.
- Đảm bảo tính nhất quán và khả thi.
- Đảm bảo thực hiện các mục tiêu ưu tiên.
- Quy trình lựa chọn chiến lược gồm 4 bước cơ bản:
 - Bước 1: Nhận biết chiến lược hiện tại.
 - Bước 2: Sử dụng các công cụ phân tích chiến lược.
 - Bước 3: Lựa chọn chiến lược.
 - Bước 4: Đánh giá chiến lược đã chọn

1.2.6. Tổ chức triển khai thực hiện chiến lược 1.2.6.1.

Bản chất

❖ Triển khai thực hiện chiến lược là quá trình chuyển các ý tưởng chiến lược thành các chính sách, kế hoạch và hoạt động cụ thể phù hợp với thực tiễn để biến các mục tiêu chiến lược thành hiện thực.

1.2.6.2. Nguyên tắc triển khai thực hiện chiến lược

- ❖ Chính sách kinh doanh phải hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược.
- ❖ Kế hoạch dài hạn phải mang tính tổng quát, còn kế hoạch ngắn hạn phải mang tính cụ thể.
- ❖ Đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong quá trình triển khai.
- ❖ Kế hoạch phải được phổ biến đến người lao động.

- ❖ Luôn quan sát, dự báo và phát hiện sớm các thay đổi ngoài dự kiến của môi trường kinh doanh để chủ động thực hiện các biện pháp giải quyết.

1.2.6.3. Quá trình tổ chức triển khai và thực hiện chiến lược

- ❖ Xây dựng các mục tiêu ngắn hạn
- ❖ Xây dựng các chính sách
- ❖ Phân phối nguồn lực
- ❖ Gắn cơ cấu với chiến lược
- ❖ Tạo ra một môi trường văn hóa hỗ trợ cho chiến lược
- ❖ Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược

1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể phân loại: Theo cấp độ, theo thời gian và theo chức năng

1.3.1. Phân loại theo thời gian

- Chiến lược phát triển ngắn hạn gắn liền với giai đoạn thâm nhập thị trường trong chu kỳ sống của doanh nghiệp: Giai đoạn này quy mô doanh nghiệp còn nhỏ, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt, tiềm lực vốn và năng lực tổ chức còn hạn chế nên các doanh nghiệp thường lựa chọn “ *Chiến lược tập trung vào thị trường hẹp nhất định* ” [6].

- Chiến lược phát triển trung hạn lại gắn liền với giai đoạn phát triển: Các chiến lược trong giai đoạn này là Chiến lược xây dựng thương hiệu, bảo vệ thị trường cũ; Chiến lược khai thác thị trường mới; Chiến lược phát triển sản phẩm.

- Chiến lược dài hạn của doanh nghiệp trong giai đoạn chín muồi: Lúc này quy mô và cơ cấu tổ chức đã hoàn thiện, lợi nhuận thu được tối đa, tiềm lực vốn mạnh và công ty đã có vị thế vững chắc trên thị trường. Các chiến lược trong giai đoạn này: Chiến lược xây dựng thương hiệu; Chiến lược đa dạng hóa; Chiến lược liên doanh, liên kết.

1.3.2. Phân loại theo các cấp chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm 3 cấp theo sơ đồ sau: