

The Saigon International  
University



Khóa luận  
tốt nghiệp

Website: [www.siu.edu.vn](http://www.siu.edu.vn)

# KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

*Ngành*

**Quản trị kinh doanh**

**Xây dựng chiến lược bán hàng tại công ty TNHH Lam Mộc**

*Giảng viên hướng dẫn*

**Gs. Mai Văn Thành**

*Sinh viên*

**Hồ Thị Hồng Ngọc**

MSSV: 84011701283



**Lewis Campus**

Email: [admission@siu.edu.vn](mailto:admission@siu.edu.vn)  
Website: [www.siu.edu.vn](http://www.siu.edu.vn)

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bài Khóa luận tốt nghiệp, em đã nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ rất nhiều. Qua đây em cũng xin gửi lời cảm ơn đến:

Giảng viên hướng dẫn thầy Mai Văn Thành, người đã giúp đỡ chỉ bảo tận tình để em có thể hoàn thành tốt nhất bài nghiên cứu của mình. Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn và tri ân sâu sắc đến thầy.

Đặc biệt trong quá trình thực tập tại công ty Lam Mộc em đã học hỏi được rất nhiều kinh nghiệm cũng như những kiến thức quý báu. Cảm ơn ban giám đốc công ty đã tạo điều kiện để em học tập và phát triển bản thân trong môi trường chuyên nghiệp, cảm ơn các anh chị trong phòng kinh doanh đã giúp đỡ em trong suốt thời gian qua.

Xin trân trọng cảm ơn!

**NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN**

**GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN**  
**KÝ TÊN**

## MỤC LỤC

### Contents

MỤC LỤC .....	5
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	3
1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp .....	3
1.1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh .....	3
1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh .....	3
1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh.....	5
1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.....	6
1.2.1. Quy trình 8 bước xây dựng chiến lược cấp doanh nghiệp .....	6
1.2.2. Quy trình 3 giai đoạn xây dựng chiến lược .....	7
1.3. Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp .....	8
1.3.1. Xây dựng chiến lược kinh doanh.....	9
1.3.2. Yêu cầu trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh .....	9
1.3.3. Cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh .....	10
1.3.4 Nguyên tắc thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh .....	11
1.3.5 Tiêu chuẩn thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh.....	12
1.3.6. Lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh .....	12
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp .....	13
1.4.1. Môi trường kinh doanh quốc tế.....	13
1.4.2. Môi trường kinh tế quốc dân.....	14
1.4.3. Môi trường ngành (môi trường tác nghiệp).....	14
1.4.5. Nhân tố nội bộ doanh nghiệp .....	15
1.5. Chiến lược bộ phận .....	16
1.5.1. Chiến lược sản phẩm.....	17

1.5.2. Chiến lược giá cả.....	18
1.5.3. Chiến lược phân phối.....	18
1.5.4. Chiến lược xúc tiến bán hàng.....	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HOẠT ĐỘNG MARKETING MIX CỦA CÔNG TY TNHH LAM MỘC.....	20
2.1. Giới thiệu Công ty TNHH Lam Mộc.....	20
2.1.1. Sự hình thành và phát triển của Công ty TNHH Lam Mộc.....	20
2.1.2. Bộ máy tổ chức nhân sự Công ty TNHH Lam Mộc.....	21
2.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh những năm gần đây của Công ty TNHH Lam Mộc.....	25
2.2.1. Khái quát về ngành nghề kinh doanh của Công ty.....	25
2.2.2. Tình hình kinh doanh của Công ty TNHH Lam Mộc những năm gần đây năm 2020 – 2022.....	26
2.3. Thị trường mục tiêu của Công ty TNHH Lan Mộc.....	30
2.4. Thực trạng công tác xây dựng chiến lược Công ty TNHH Lam Mộc.....	31
2.4.1. Thực trạng công tác xây dựng chiến lược kinh doanh.....	31
2.4.2. Những tồn tại trong công tác xây dựng chiến lược kinh doanh.....	32
2.5. Phân tích các căn cứ xây dựng chiến lược tại công ty TNHH Mộc Lan.....	32
2.5.1. Phân tích môi trường bên ngoài.....	32
2.5.2. Phân tích môi trường bên trong.....	38
2.6. Phân tích ma trận SWOT để xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty.....	50
2.6.1. Điểm mạnh của công ty (Strength).....	50
2.6.2. Điểm yếu của công ty (Weakness).....	51
2.6.3. Cơ hội (Opportunities).....	51
2.6.4. Nguy cơ (Threats).....	52
2.7. Lập Ma trận SWOT cho Công ty TNHH Mộc Lan để đề xuất các chiến lược hấp dẫn.....	52
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG CHO CÔNG TY TNHH LAM MỘC.....	55

3.1. Định hướng phát triển trong tương lai của công ty .....	55
3.1.1. Trong ngắn hạn.....	55
3.1.2. Trong dài hạn.....	56
3.2. Xây dựng chiến lược phát triển công ty TNHH Lam Mộc đến năm 2030 .....	56
3.2.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của công ty.....	56
3.2.2. Xây dựng nhóm chiến lược và lựa chọn chiến lược khả thi.....	57
3.3. Một số giải pháp nhằm thực hiện thành công chiến lược phát triển công ty .....	60
3.3.1. Giải pháp nâng cao năng lực tài chính.....	60
3.3.2. Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực.....	62
3.3.3. Giải pháp marketing.....	65
3.3.4. Tăng cường thực hiện hình thức liên danh, liên kết.....	65
KẾT LUẬN .....	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	67

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả kinh doanh Công ty TNHH Lam Mộc giai đoạn 2020 – 2022 .....	27
Bảng 2.2: Danh mục sản phẩm kinh doanh .....	40
Bảng 2.3: Danh mục các bộ sản phẩm.....	42
Bảng 2.4: Các khoản mục chi phí .....	44
Bảng 2.5: Bảng giá sản phẩm kinh doanh.....	45
Bảng 2.6: Trình độ lao động của công ty .....	48
Bảng 2.7: Các phương án kết hợp của ma trận SWOT .....	53

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH**

Hình 1.1: Quy trình 8 bước xây dựng chiến lược .....	6
Hình 1.2: Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh 3 giai đoạn.....	8
Hình 1.3: Mô hình các nhân tố ảnh hưởng quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.....	13
Hình 1.4: Mô hình 5 lực lượng.....	14
Hình 2.1: Logo Công ty TNHH Lam Mộc .....	20
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty TNHH Lam Mộc .....	22
Sơ đồ 2.2: Mạng lưới phân phối hiện tại của Công ty .....	46



## LỜI MỞ ĐẦU

Trong điều kiện hiện nay, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Thị trường không chỉ tạo cơ hội mà cả nguy cơ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Thương trường là chiến trường vì vậy luôn diễn ra một sự cạnh tranh quyết liệt nhằm giành giật khách hàng. Loại trừ một số yếu tố ngẫu nhiên, vấn đề quyết định đến quá trình phát triển và thành công của doanh nghiệp là chiến lược kinh doanh đúng đắn, kịp thời.

Mỗi doanh nghiệp luôn luôn phải đề ra những mục tiêu, phương hướng cho mình chỉ đạo cho mọi hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp. Và để thực hiện được các mục tiêu ngắn hạn hoặc dài hạn đề ra, doanh nghiệp cần phải tiến hành xây dựng một chiến lược kinh doanh thích ứng với cơ chế thị trường, với sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ khác.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp, qua quá trình thực tập ở công ty đầu tư và phát triển xây dựng Hưng Hà cùng với những kiến thức đã tích lũy, em mạnh dạn chọn đề tài:

### ***"Xây dựng chiến lược bán hàng tại công ty TNHH Lam Mộc"***

Mục đích nghiên cứu của đề tài là vận dụng lý luận và phương pháp luận về xây dựng chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp thực hiện xây dựng chiến lược của công ty TNHH Lam Mộc thông qua việc điều tra, phân tích, tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động của công ty.

Vì trình độ kiến thức có hạn, em chỉ sử dụng lý luận thực hiện quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp nhằm đưa ra một số chiến lược phù hợp nhất và các giải pháp thực hiện chiến lược thông qua một số phương pháp điều tra phân tích. Đề tài này có thể sẽ cung cấp cho công ty TNHH Lam Mộc các lý luận cơ bản về chiến lược và một số chiến lược phù hợp, khả thi tạo điều kiện cho công ty phát triển.

Nội dung chuyên đề (ngoài lời nói đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo) gồm 3 chương:

CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: Nội dung xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH Lam Mộc

CHƯƠNG 3: Những biện pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Lam Mộc.

Trong thời gian nghiên cứu hoàn thành chuyên đề, em nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của công ty TNHH Lam Mộc và thầy giáo hướng dẫn Cô, thầy..... Em xin chân thành cảm ơn!

# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp

### 1.1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh

Từ những năm 50 của thế kỷ XX, chiến lược kinh doanh được triển khai áp dụng khá rộng rãi trong lĩnh vực quản lý và quản lý chiến lược đã thực sự được khẳng định như một phương pháp quản lý có hiệu quả và ngày nay quản lý chiến lược được áp dụng rộng rãi ở các doanh nghiệp của những nước có nền kinh tế phát triển.

Trong bất kỳ phạm vi nào của quản lý, chiến lược vẫn khẳng định ưu thế trên các mặt:

- Định hướng hoạt động dài hạn và là cơ sở vững chắc cho triển khai hoạt động trong tác nghiệp.

- Tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu- triển khai, đầu tư phát triển, đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực.

- Tạo cơ sở cho các doanh nghiệp chủ động phát triển các hướng kinh doanh phù hợp với môi trường trên cơ sở tận dụng các cơ hội, tránh rủi ro, phát huy các lợi thế của doanh nghiệp trong kinh doanh.

Cải thiện căn bản tình hình, vị thế của một công ty, một ngành, một địa phương. Các lợi ích được xác lập cả về mặt tài chính và phi tài chính

Hiện còn có khá nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh. Nhưng chưa có khái niệm nào lột tả được đầy đủ bản chất của hoạt động này.

Cách tiếp cận phổ biến hiện nay xác nhận: Chiến lược kinh doanh là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách về tài chính và giải pháp lớn về sản xuất - kinh doanh, về tài chính và về giải quyết nhân tố con người nhằm đưa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển lên một trạng thái cao hơn về chất.

### 1.1.2. Đặc trưng của chiến lược kinh doanh

Trong phạm vi chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, các đặc trưng được quan niệm tương đối đồng nhất, bao gồm:

+ Chiến lược xác định các mục tiêu và phương hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ tương đối dài (3 năm, 5 năm, 10 năm...)

Chính khung khổ của các mục tiêu và phương pháp dài hạn đó bảo đảm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường kinh doanh đầy biến động của cơ chế thị trường.

+ Chiến lược kinh doanh chỉ phác thảo các phương hướng dài hạn, có tính định hướng còn trong thực hành kinh doanh phải thực hiện phương châm "kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế", "kết hợp chiến lược với sách lược và các phương án kinh doanh tác nghiệp"...

Xây dựng chiến lược là phác thảo khung khổ cho các hoạt động kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp trong tương lai dựa trên cơ sở là các thông tin thu thập được qua quá trình phân tích và dự báo. Do vậy, sự sai lệch giữa các mục tiêu định hướng và khung khổ chiến lược phác thảo ban đầu với hình ảnh của kinh doanh sẽ diễn ra trong thực tế là chắc chắn sẽ có. Soát xét tính hợp lý và điều chỉnh các mục tiêu ban đầu cho phù hợp với các biến động của môi trường và điều kiện kinh doanh đã thay đổi phải là việc làm thường xuyên của các doanh nghiệp trong quá trình tổ chức kinh doanh.

+ Mọi quyết định chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng chiến lược, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược đều phải được tập trung về người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Đặc trưng này được quy định bởi:

Tháp quản trị viên và thang quyền lực tương ứng trong quản lý và điều hành doanh nghiệp.

Bảo đảm yêu cầu bí mật thông tin kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

Trong thực tế chỉ có người chủ doanh nghiệp và những người được uỷ quyền thay mặt chủ sở hữu mới có quyền quyết định các vấn đề của doanh nghiệp.

+ Chiến lược kinh doanh luôn được xây dựng, lựa chọn và thực thi dựa trên cơ sở các lợi thế so sánh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình khi xây dựng chiến lược và thường xuyên soát xét các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

+ Chiến lược kinh doanh trước hết và chủ yếu được xây dựng cho các ngành nghề kinh doanh, các hình thức kinh doanh chuyên môn hoá, truyền thông, thế mạnh của doanh nghiệp. Điều đó đặt doanh nghiệp vào thế phải xây dựng, lựa chọn và thực thi cũng như tham gia kinh doanh trên những thương trường đã có chuẩn bị và có thế mạnh.

### **1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh**

Có nhiều cách phân loại chiến lược kinh doanh

Căn cứ vào phạm vi của chiến lược, người ta chia thành 2 loại:

+ Chiến lược chung (chiến lược tổng quát): đề cập những vấn đề quan trọng nhất và có ý nghĩa lâu dài. Chiến lược này quyết định những vấn đề sống còn của doanh nghiệp.

+ Chiến lược bộ phận: là loại chiến lược cấp hai. Thông thường bao gồm: chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược phân phối và tiếp xúc bán hàng.

Hai loại chiến lược trên liên kết chặt chẽ với nhau thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh. Không thể tồn tại một chiến lược mà thiếu một trong hai chiến lược trên.

- Căn cứ vào cách thức tiếp cận chiến lược thì có 4 loại:

+ Chiến lược nhân tố then chốt: Tư tưởng chủ đạo của chiến lược này là gạt bỏ những vấn đề không quan trọng để tập trung nguồn lực cho những nhân tố then chốt có ý nghĩa quyết định đối với hoạt động của một doanh nghiệp.

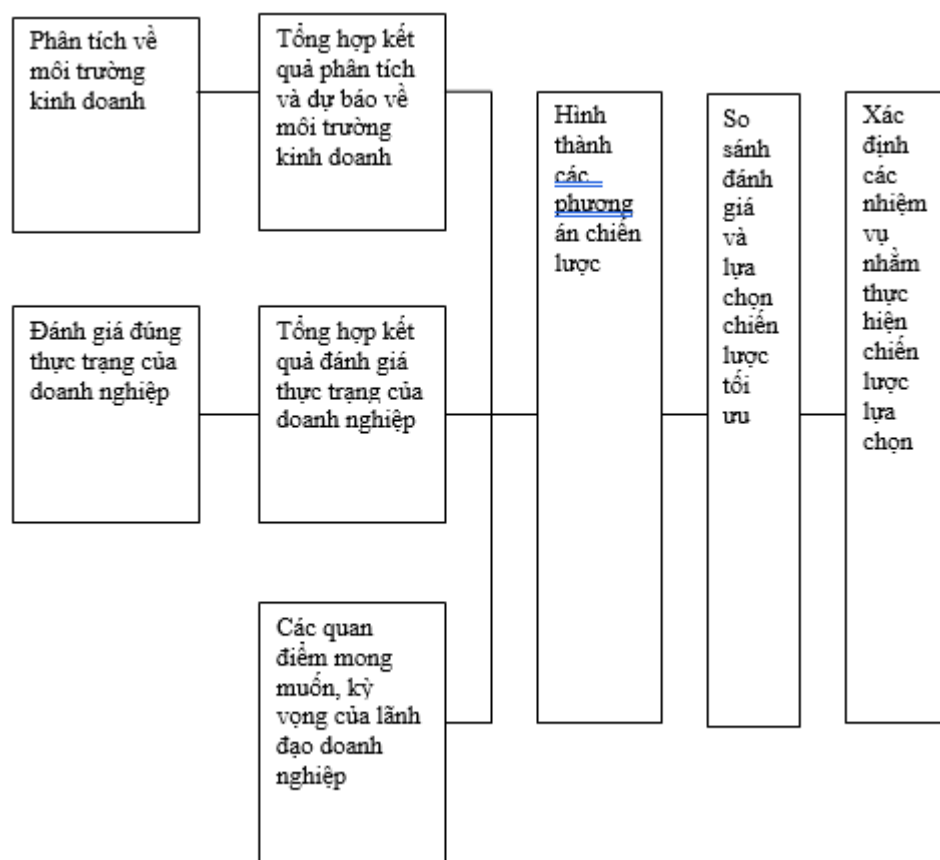
+ Chiến lược lợi thế so sánh: Tư tưởng chủ đạo của chiến lược này là so sánh điểm mạnh, điểm yếu về tất cả các mặt của đối thủ cạnh tranh, từ đó tìm ra ưu thế của mình làm chỗ dựa cho chiến lược kinh doanh.

+ Chiến lược sáng tạo tấn công: Trong chiến lược này, việc xây dựng tiếp cận cơ bản theo cách luôn luôn nhìn thẳng vào các vấn đề được coi là phổ biến nhằm xét lại những điều tưởng như đã được kết luận, từ việc đặt liên tiếp các câu hỏi và nghi ngờ sự bất biến của vấn đề có thể có được những khám phá mới dùng làm cơ sở cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Chiến lược khai thác các mức độ tự do: cách xây dựng chiến lược ở đây không nhằm vào nhân tố then chốt mà nhằm vào khả năng có thể có được của các nhân tố bao quanh nhân tố then chốt.

## 1.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp

### 1.2.1. Quy trình 8 bước xây dựng chiến lược cấp doanh nghiệp



**Hình 1.1: Quy trình 8 bước xây dựng chiến lược**

*Bước 1:* Phân tích và dự báo về môi trường kinh doanh, trong đó cốt lõi nhất là phân tích và dự báo về thị trường. Doanh nghiệp cần nhận thức rõ các yếu tố môi trường có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của mình và đo lường mức độ ảnh hưởng của chúng.

*Bước 2:* Tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường kinh doanh. Các thông tin tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường kinh doanh cần được xác định theo 2 hướng:

Các thời cơ, cơ hội, thách thức của môi trường kinh doanh

Các rủi ro, chạm bẫy, đe dọa có thể xảy ra trong môi trường kinh doanh

*Bước 3:* Phân tích đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp. Nội dung đánh giá cần đảm bảo tính toàn diện, hệ thống song các vấn đề cốt yếu cần được tập trung là hệ thống tổ chức, tình hình nhân sự, tình trạng tài chính của doanh nghiệp

*Bước 4:* Tổng hợp kết quả phân tích và đánh giá thực trạng doanh nghiệp theo 2 hướng cơ bản là:

Xác định các điểm mạnh, lợi thế trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Xác định các điểm yếu, bất lợi của doanh nghiệp. Đó là căn cứ thực tiễn quan trọng nâng cao tính khả thi của chiến lược.

*Bước 5:* Nghiên cứu các quan điểm, mong muốn, ý kiến... của những người lãnh đạo công ty (quản trị viên cấp cao).

*Bước 6:* Xác định các mục tiêu chiến lược, phương án chiến lược

*Bước 7:* So sánh, đánh giá và lựa chọn phương án chiến lược tối ưu cho doanh nghiệp. Cần đánh giá toàn diện và lựa chọn mục tiêu ưu tiên.

*Bước 8:* Chương trình hoá phương án chiến lược đã lựa chọn với 2 công tác trọng tâm:

Cụ thể hoá các mục tiêu kinh doanh chiến lược ra thành các chương trình, phương án, dự án.

Xác định các chính sách kinh doanh, các công việc chuẩn bị nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.

### **1.2.2. Quy trình 3 giai đoạn xây dựng chiến lược**

Quy trình này được mô tả ở hình 1.2:

Giai đoạn 1: Xác lập hệ thống thông tin, số liệu, tình hình... phục vụ xây dựng chiến lược.				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	
Giai đoạn 2: Phân tích, xác định các kết hợp				
Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT) chính	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động	Ma trận Boston	Ma trận bên trong, bên ngoài (BCG)	Ma trận chiến lược ngoài (I.E)
Giai đoạn 3: Xây dựng, đánh giá và quyết định chiến lược				
Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

**Hình 1.2: Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh 3 giai đoạn**

### 1.3. Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chúng ta có thể tổng hợp quá trình xây dựng của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp như sau:

Tìm hiểu các cơ hội kinh doanh và nghiên cứu dự báo nhu cầu của thị trường.

Hiếm có doanh nghiệp nào độc chiếm cả một thị trường rộng lớn mà không vấp phải sự cạnh tranh của nhiều đối thủ cùng ngành. Tự do kinh doanh trong cơ chế thị trường làm cho thị trường bị xé lẻ ra cho nhiều doanh nghiệp. Vì vậy, việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh là cần thiết. Cơ cấu thị trường luôn thay đổi, việc tìm tòi và phát hiện cơ hội kinh doanh cần phải được nghiên cứu và phân tích kỹ lưỡng, đặc biệt là nghiên cứu dự báo nhu cầu thị trường.

Nhu cầu của thị trường về các nhóm sản phẩm, dịch vụ nào đó luôn đa dạng và ngày càng mở rộng, nâng cao, nên kẽ hở thị trường không phải là hiếm. Công việc của các nhà Marketing của doanh nghiệp là phải phát hiện những kẽ ở này để tạo ra các hướng gợi mở cơ hội kinh doanh mới. Các doanh nghiệp phải liệt kê khả năng có thể như sở thích cá nhân, khả năng về tài chính, rủi ro ... để chọn ra một hoặc một số cơ hội kinh doanh

Quá trình kiếm cơ hội kinh doanh phải qua 4 bước:

Liệt kê tất cả những cơ hội kinh doanh đã phát hiện



Chia các cơ hội đã liệt kê được thành nhóm. Mỗi nhóm bao gồm những cơ hội gần giống nhau về mục tiêu hoặc tương tự nhau về hướng kinh doanh

Tìm đặc trưng của mỗi nhóm

Từ đặc trưng của mỗi nhóm có thể chọn vài nhóm các cơ hội kinh doanh để hướng tới xây dựng chiến lược kinh doanh. Đây là bước khó khăn nhất trong quá trình tìm cơ hội kinh doanh.

Cơ hội kinh doanh phụ thuộc vào tư duy và tầm chiến lược của một doanh nghiệp. Ít có sự may mắn và thành công cho doanh nghiệp nào không có đủ tư duy và chiến lược kinh doanh

Trong quá trình này, đặc biệt chú ý phân nghiên cứu thị trường và dự báo khả năng nhu cầu của thị trường vì nó chính là chìa khoá quyết định hé mở cho các cơ hội kinh doanh. Nó đưa ra những chỉ tiêu thông số cần thiết và các cơ hội kinh doanh có thể có, từ đó giúp doanh nghiệp lựa chọn được những cơ hội kinh doanh có hiệu quả nhất và có chiến lược kinh doanh đúng đắn kịp thời.

### **1.3.1. Xây dựng chiến lược kinh doanh**

#### **1.3.2. Yêu cầu trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh**

Để xây dựng được một chiến lược kinh doanh đúng đắn và hiệu quả, khi xây dựng chiến lược cần thoả mãn các yêu cầu sau:

Phải nhằm vào mục tiêu tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh nghĩa là chiến lược phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp, tập trung các biện pháp để tận dụng thế mạnh và khắc phục những điểm yếu có tính sống còn.

Phải bảo đảm sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp nghĩa là chiến lược kinh doanh phải có vùng an toàn trong đó nếu rủi ro xảy ra thì doanh nghiệp vẫn sản xuất kinh doanh

Phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu. Xác định phạm vi kinh doanh đòi hỏi không có tình trạng dàn trải nguồn lực hoặc không sử dụng hết nguồn lực. Xác định mục tiêu phải phù hợp với các điều kiện cụ thể và phải chỉ ra những mục tiêu cơ bản nhất, then chốt nhất. Đi kèm với mục tiêu,

cần phải có những hệ thống, chính sách, biện pháp, điều kiện vật chất kỹ thuật, lao động làm tiền đề cho việc thực hiện mục tiêu ấy.

Phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Dự đoán càng chính xác, chiến lược kinh doanh càng phù hợp. Muốn vậy, cần phải có một khối lượng thông tin và tri thức nhất định, đồng thời phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có được cái nhìn thực tế và sáng suốt về tất cả những gì mà doanh nghiệp có thể phải đương đầu trong tương lai.

Phải có chiến lược dự phòng vì chiến lược kinh doanh là để thực hiện trong tương lai mà tương lai luôn luôn là những gì chưa chắc chắn. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải tính đến khả năng xấu nhất mà doanh nghiệp có thể gặp phải.

Phải kết hợp giữa độ chín muồi với thời cơ. Chiến lược kinh doanh không chín muồi thì doanh nghiệp sẽ thất bại nhưng để mất thời cơ thì doanh nghiệp cũng dẫn đến thất bại.

### **1.3.3. Cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh**

Để xây dựng chiến lược kinh doanh phải xuất phát từ nhiều cơ sở khác nhau. Trong đó có 3 cơ sở chủ yếu thường được gọi là tam giác chiến lược:

Khách hàng

Khả năng của doanh nghiệp.

Đối thủ cạnh tranh.

Căn cứ và khách hàng:

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được phải phụ thuộc vào khách hàng, hay nói cách khác là phải thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Do vậy, người ta nói khách hàng là cơ sở của mọi chiến lược kinh doanh.

Để chiến lược kinh doanh thực sự dựa vào khách hàng, khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải phân chia thị trường. Trên cơ sở đó, xác định tỷ trọng khách hàng mà doanh nghiệp phải có bản phận chiếm được. Các nhà chiến lược thường sử dụng 2 cách phân chia:

+ *Phân chia theo mục tiêu*: Căn cứ vào mục đích của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ.

+ *Phân chia theo khả năng đáp ứng khách hàng*: xem xét khả năng, nguồn lực của doanh nghiệp so với yêu cầu của thị trường. Sự phân chia này sẽ giúp cho doanh nghiệp chọn được phần phù hợp của thị trường với khả năng và nguồn lực của mình, từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh có tính khả thi cao.

### **Căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp**

Khả năng khai thác thế mạnh của một doanh nghiệp rất đa dạng bởi vì bất cứ một doanh nghiệp nào so với các doanh nghiệp khác cũng có mặt mạnh hơn, mặt yếu hơn. Khi xây dựng chiến lược kinh doanh cần khai thác triệt để mặt mạnh và dần dần biết khắc phục mặt yếu kém. Mặt khác, doanh nghiệp cần phải biết dụng nhân tố nguồn lực một cách cân đối và có hiệu quả. Ba nguồn lực cơ bản là: con người, tiền vốn, vật lực.

### **Căn cứ vào đối thủ cạnh tranh**

Đối thủ cạnh tranh là một trong những yếu tố thuộc môi trường vĩ mô của doanh nghiệp. Nếu khách hàng là mục tiêu hàng đầu của công ty đòi hỏi sự thoả mãn khách hàng để thu lợi nhuận thì đối thủ cạnh tranh chính là một trong những tác nhân chính yếu ảnh hưởng tới sự tới sự thành công của doanh nghiệp.

Để xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần căn cứ vào sự so sánh khả năng của doanh nghiệp mình với đối thủ cạnh tranh để thông qua đó doanh nghiệp tìm ra được lợi thế cho mình.

### **Lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh**

Việc đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh dự kiến là công việc có tầm quan trọng quyết định đến mức độ đúng đắn của chiến lược kinh doanh.

Muốn có một quyết định đúng đắn về chiến lược thì trước khi lựa chọn phải qua bước thẩm định và đánh giá.

#### **1.3.4 Nguyên tắc thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh**

Khi xây dựng chiến lược kinh doanh để đưa vào lựa chọn, doanh nghiệp phải dựa trên những nguyên tắc, cơ sở nhất định xuyên suốt quá trình xây dựng các bộ phận cấu thành chiến lược kinh doanh.

**Nguyên tắc 1: Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo mục tiêu bao trùm các doanh nghiệp**

Các chiến lược kinh doanh dự kiến có thể khác nhau về số lượng và mức độ các mục tiêu, nhưng không thể khác nhau về mục tiêu bao trùm vì đây chính là cái đích cần đạt tới. Chính vì vậy mục tiêu bao trùm là tiêu chuẩn chung trong việc thẩm định, đánh giá và lựa chọn.

### **Nguyên tắc 2: Chiến lược kinh doanh phải có tính khả thi**

Nguyên tắc này nhằm bảo đảm cho chiến lược được lựa chọn tránh được những sai lầm không sát với thực tế.

### **Nguyên tắc 3: Chiến lược kinh doanh phải đảm bảo mối quan hệ biện chứng giữa doanh nghiệp và thị trường về mặt lợi ích**

Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và thị trường là mối quan hệ giữa người sản xuất - người tiêu dùng, người bán - người mua. Chiến lược kinh doanh được xây dựng phải tôn trọng lợi ích các bên. Doanh nghiệp không thể xây dựng chiến lược kinh doanh theo mục tiêu riêng của mình mà không trên cơ sở thoả mãn nhu cầu của khách hàng bằng mọi giá.

Đây là 3 nguyên tắc không thể thiếu khi đánh giá, lựa chọn chiến lược kinh doanh.

## **1.3.5 Tiêu chuẩn thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh**

### **Tiêu chuẩn thẩm định về mặt định lượng**

Chiến lược kinh doanh thường gắn với các chỉ tiêu số lượng như khối lượng bán, phần thị trường, tổng doanh thu và lợi nhuận... Do vậy, tiêu chuẩn thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh có thể dựa trên các chỉ tiêu này.

### **Tiêu chuẩn về mặt định tính**

Bên cạnh tiêu chuẩn thẩm định về mặt định lượng còn có các tiêu chuẩn về mặt định tính để thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh. Các tiêu chuẩn về mặt định tính thường được lựa chọn là: thế lực của doanh nghiệp, độ an toàn trong kinh doanh và sự thích ứng chiến lược với thị trường.

## **1.3.6. Lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh**

Dựa trên những nguyên tắc và tiêu chuẩn đề ra, doanh nghiệp tiến hành so sánh các chiến lược đã dự kiến với mục tiêu tìm ra được một chiến lược để thực hiện. Chiến