

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC:

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ

NGÀNH: KINH DOANH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ

TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 402 /QĐ- CĐTMDL ngày 05 tháng 07 năm 2022
của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch)*

Lưu hành nội bộ

Thái Nguyên, năm 2022

LỜI GIỚI THIỆU

Quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ là nội dung quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thương mại dịch vụ. Quản trị doanh nghiệp vừa mang tính khoa học đồng thời mang tính nghệ thuật cao, do đó đòi hỏi các nhà quản trị bán hàng phải có hiểu biết và thấu hiểu sâu sắc những phẩm chất, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp liên quan đến lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Không những thế xây dựng được hệ thống quản trị tốt giúp cho doanh nghiệp tổ chức tốt hoạt động kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu, tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng thị trường... Trên cơ sở đó đáp ứng được đầy đủ các nhu cầu của thị trường, khách hàng và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Để đáp ứng nhu cầu học tập và nghiên cứu, đồng thời theo sự phân công của Nhà trường, chúng tôi biên soạn tài liệu học tập “Quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ” này nhằm cung cấp cho người học những kiến thức nền tảng và chuyên sâu về hoạt động quản trị doanh nghiệp trong doanh nghiệp thương mại dịch vụ. Tài liệu học tập được xây dựng theo đề cương đã được phê duyệt với các nội dung như sau:

Chương 1: Doanh nghiệp thương mại và những vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp thương mại.

Chương 2: Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Chương 3: Lựa chọn cơ hội kinh doanh

Chương 4: Quản trị nhân sự

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, song tài liệu học tập này không thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp từ người đọc để hoàn thiện tài liệu này hơn nữa.

Xin trân trọng cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	1
MỤC LỤC	3
CHƯƠNG I.....	10
DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	10
1. Những vấn đề cơ bản về doanh nghiệp thương mại.....	12
1.1. Quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam	12
1.2. Các loại hình doanh nghiệp thương mại.....	17
1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của DNTM.....	18
1.4. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân	21
1.5. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại	25
2. Tinh thần doanh nghiệp thương mại.....	30
2.1. Khái niệm tinh thần doanh nghiệp.....	30
3. Nội dung và phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại.....	33
3.1. Khái niệm và nội dung QTDNTM	33
1.2. Các phương pháp quản trị DNTM.....	34
CHƯƠNG II.....	38
MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	38
1. Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại	40
1.1. Khái niệm về môi trường kinh doanh.....	40
1.2. Phân loại môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	40
1.3. Mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và doanh nghiệp thương mại	41
3. Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.....	58
3.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin về môi trường kinh doanh.....	58
3.2. Lựa chọn phương thức thâm nhập và mở rộng thị trường	59
3.3. Phân tích toàn diện, đầy đủ các yếu tố của môi trường kinh doanh để lựa chọn cơ hội kinh doanh.....	60
3.4. Xây dựng chiến lược kinh doanh.....	61
3.5. Hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp	62

3.6. Góp phần hoàn thiện môi trường kinh doanh.....	62
Chương III. LỰA CHỌN CƠ HỘI KINH DOANH	65
1. Khái niệm cơ hội kinh doanh, ý nghĩa của việc của lựa chọn cơ hội kinh doanh.....	67
1.1. Khái niệm cơ hội kinh doanh.....	67
1.2. Ý nghĩa của việc lựa chọn cơ hội kinh doanh	67
2. Quy trình phân tích, lựa chọn cơ hội kinh doanh	67
2.1. Xác định khả năng xâm nhập thị trường	67
2.2. Xác định các cơ hội kinh doanh thích hợp	67
2.3. Xác định các năng lực và nguồn lực cần thiết	68
2.4. Xác định các chỉ tiêu tài chính của từng cơ hội kinh doanh.....	68
2.5. Sắp xếp thứ tự các cơ hội kinh doanh.....	68
2.6. Quyết định cơ hội kinh doanh sẽ theo đuổi	69
3. Xác định các chỉ tiêu tài chính.....	69
3.1. Giá trị hiện tại thuần (NPV).....	69
3.2. Chỉ số lợi nhuận (PI: profit index).....	70
3.3. Thời gian hoàn vốn (PP)	70
3.4. Điểm hoà vốn.....	71
4. Các phương pháp nhận biết cơ hội kinh doanh	71
4.1. Phương pháp "ngách thị trường" (kẽ hở thị trường).....	71
4.2. Phương pháp "điểm bão hoà phạm vi thị trường"	72
4.3. Phương pháp phân chia khu vực.....	72
CHƯƠNG IV. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP.....	76
1. Khái niệm và tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.....	78
1.1. Khái niệm.....	78
1.2. Tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	80
1.3. Các nguyên tắc cơ bản của QTNS trong doanh nghiệp.....	81
2. Nội dung của quản trị nhân sự.....	81
2.1 . Tuyển dụng nhân sự.....	81
2.2. Bố trí và sử dụng nhân sự	87
2.3. Đào tạo và phát triển nhân sự	88
2.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.....	90

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: Quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ

2. Mã số môn học: MH18

3. Vị trí, tính chất của môn học

3.1. Vị trí:

Môn học Quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ là môn học bắt buộc nằm trong nhóm các môn học chuyên môn ngành, được xây dựng dùng cho hệ tuyển học sinh tốt nghiệp THCS trở lên chuyên ngành Kinh doanh thương mại và dịch vụ.

3.2. Tính chất:

Môn học Quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ là môn học quan trọng thuộc nhóm các môn khoa học xã hội, trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ.

4. Mục tiêu của môn học:

4.1. Về kiến thức:

- Trình bày được các kiến thức về khái niệm và các loại hình doanh nghiệp ở Việt Nam...;

- Trình bày được và giải thích các khái niệm về doanh nghiệp, kinh doanh;

- Liệt kê và mô tả được các bước và trình tự lựa chọn cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp;

- Kể tên được và phân biệt các loại hình doanh nghiệp;

4.2. Về kỹ năng:

Sau khi học xong môn học, người học hình thành được kỹ năng:

- Thực hiện được trình tự lựa chọn cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp;

- Vận dụng được kiến thức quản trị trong thảo luận;

4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Học sinh có khả năng tự học, tự nghiên cứu ngoài các giờ học trên lớp, chủ động tư duy, sáng tạo.

Học sinh có thái độ nghiêm túc khi nghiên cứu môn học, tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập; rèn luyện được tác phong công nghiệp, lễ lối làm việc của người lao động tốt.

5. Nội dung của môn học

5.1. Chương trình khung

Mã MH	Tên môn học	Số tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành/ thực tập/ bài tập /thảo	Kiểm tra/thi

					luận	
I	Các môn học chung	12	255	94	148	13
MH01	Chính trị	2	30	15	13	2
MH02	Pháp luật	1	15	9	5	1
MH03	Giáo dục thể chất	1	30	4	24	2
MH04	Giáo dục quốc phòng và an ninh	2	45	21	21	3
MH05	Tin học	2	45	15	29	1
MH06	Ngoại ngữ	4	90	30	56	4
II	Các môn học chuyên môn	64	1590	539	1004	47
II.1	<i>Môn học cơ sở</i>	18	270	256		14
MH07	Kinh tế vi mô	3	45	43	-	2
MH08	Quản trị học	3	45	43	-	2
MH09	Marketing kinh doanh	3	45	43	-	2
MH10	Tâm lý khách hàng	2	30	28	-	2
MH11	Tài chính doanh nghiệp	2	30	28	-	2
MH12	Thống kê kinh doanh	2	30	28	-	2
MH13	Khoa học hàng hóa	3	45	43	-	2
II.2	<i>Môn học chuyên môn</i>	44	1290	255	1004	31
MH14	Kinh tế thương mại - dịch vụ	2	30	28	-	2
MH15	Ngoại ngữ chuyên ngành TM	4	60	57	-	3
MH16	Nghiệp vụ kd TM-DV	5	75	71	-	4
MH17	Quản lý chất lượng dịch vụ	2	30	28	-	2
MH18	Quản trị DN TM- DV	3	45	43	-	2
MH19	Nghiệp vụ thanh toán	2	30	28	-	2
MH20	Thực hành kinh doanh TM-DV I	3	90	-	86	4
MH21	Thực hành kinh doanh TM-DV II	3	90	-	86	4
MH22	Thực hành bán hàng siêu thị	2	60	-	56	4
MH23	Thực hành xúc tiến thương mại	2	60	-	56	4
MH24	Thực tập tốt nghiệp	16	720	-	720	
II.3	<i>Môn học tự chọn</i>	2	30	28	-	2

MH25	Thương mại điện tử	2	30	28	-	2
MH26	Khởi sự kinh doanh	2	30	28	-	2
Tổng cộng		76	1845	633	1152	60

5.2. Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương, mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành, thí nghiệm, thảo luận, bài tập	Kiểm tra
1	Chương I: Doanh nghiệp thương mại và những vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp thương mại	12	12	0	
2	Chương II: Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại	12	11		1
3	Chương III: Lựa chọn cơ hội kinh doanh	12	11	0	
4	Chương IV: Quản trị nhân sự	9	8	0	1
	Tổng	45	43	0	2

6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành: Đáp ứng phòng học chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Projektor, máy vi tính, bảng, phấn

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về công tác quản trị tại doanh nghiệp.

7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:

+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.

+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo trình độ trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

Điểm đánh giá	Trọng số
+ Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1)	40%
+ Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2)	
+ Điểm thi kết thúc môn học	60%

7.2.2. Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Phương pháp tổ chức	Hình thức kiểm tra	Thời điểm kiểm tra
Thường xuyên	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 10 giờ.
Định kỳ	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 20 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Tự luận và trắc nghiệm	Sau 45 giờ

7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

8. Hướng dẫn thực hiện môn học

8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng trung cấp Kinh doanh thương mại dịch vụ

8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

8.2.1. Đối với người dạy

* Lý thuyết: Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

* Thảo luận: Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

* Hướng dẫn tự học theo nhóm: Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 80% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >20% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

9. Tài liệu tham khảo:

- Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại I của trường Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội.

- Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại của Trường Đại học Thương mại

- Giáo trình Quản trị doanh nghiệp của Trường Đại học KTQD Hà Nội.

CHƯƠNG I

DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 1 là chương giới thiệu bức tranh tổng quan về một số nội dung cơ bản của quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ như: Những vấn đề cơ bản về doanh nghiệp thương mại (gồm quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam, các loại hình doanh nghiệp thương mại, đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại), tinh thần doanh nghiệp thương mại (khái niệm tinh thần doanh nghiệp, nội dung cơ bản của tinh thần doanh nghiệp), nội dung và phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại (khái niệm và nội dung QT doanh nghiệp thương mại, các phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại) để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam, các loại hình doanh nghiệp thương mại, đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại;

- Trình bày và phân tích được khái niệm tinh thần doanh nghiệp, nội dung cơ bản của tinh thần doanh nghiệp;

- Trình bày được khái niệm và nội dung QT doanh nghiệp thương mại;

- Mô tả được các phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại;

2. Về kỹ năng:

- Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ vào thực tế công việc;

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.

- Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (điển giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

• Trong quá trình học tập, người học cần:

• Nghiên cứu bài trước khi đến lớp

• Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

• Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

• Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG

1. Những vấn đề cơ bản về doanh nghiệp thương mại

1.1. Quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam

Trong nền kinh tế, do phân công lao động xã hội và chuyên môn hóa sản xuất gây ra sự tách biệt nhất định giữa sản xuất với tiêu dùng cả về số lượng, thời gian và không gian. Chính sự tách biệt này đòi hỏi phải có sự trao đổi sản phẩm có thể diễn ra dưới hình thức hiện vật, tiền tệ, phạm vi trao đổi và phương thức trao đổi khác nhau. *Doanh nghiệp thương mại ra đời như một tất yếu khách quan của quá trình trao đổi gián tiếp giữa người sản xuất với người tiêu dùng thông qua người trung gian.* Nhờ có sự ra đời của người trung gian mà người sản xuất không phải lo tiêu thụ sản phẩm, người tiêu dùng được phục vụ thuận lợi hơn, số lượng các mối quan hệ kinh tế trong sản xuất kinh doanh giảm bớt so với phương thức trao đổi trực tiếp, tạo điều kiện dễ dàng về quản lý cho xã hội. Những người trung gian trao đổi tạo nên một nghề mới- nghề mua bán hàng hóa cho xã hội và trở thành các doanh nghiệp thương mại ngày nay. Với sự ra đời của doanh nghiệp thương mại làm cho quá trình mua bán hàng hóa trở nên thuận lợi và đạt hiệu quả cao hơn.

Doanh nghiệp thương mại là doanh nghiệp chuyên hoạt động trong lĩnh vực mua bán hàng hóa và thực hiện các hoạt động dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng nhằm thu lợi nhuận.

Quá trình hình thành và phát triển các doanh nghiệp thương mại như một ngành của nền kinh tế quốc dân ở Việt Nam gắn liền với công cuộc đấu tranh dựng nước và giữ nước, gắn liền với quá trình phát triển lực lượng sản xuất, quan hệ sản xuất và hoàn thiện cơ chế quản lý kinh tế ở nước ta.

Ngày 26/11/1946, chủ tịch Hồ Chí Minh ký sắc lệnh 220/LS thành lập Sở Mậu dịch Trung ương trong cơ cấu Bộ Kinh tế của chính phủ nước Việt Nam dân chủ cộng hòa, đánh dấu sự ra đời của ngành thương mại. Hệ thống các doanh nghiệp thương mại Việt Nam đã trải qua các thời kỳ phát triển khác nhau của đất nước. Mỗi thời kỳ lại chia thành các giai đoạn nhỏ với các đặc trưng khác nhau.

a. Thời kỳ 1955-1975:

Thời kỳ hình thành, phát triển thương nghiệp quốc doanh, phục vụ xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc và đấu tranh giải phóng miền Nam thống nhất đất nước.

+ Giai đoạn 1955-1975: Đây là giai đoạn khôi phục kinh tế và hàn gắn vết thương chiến tranh. Nền kinh tế miền Bắc sau chiến tranh vốn đã lạc hậu còn bị tàn phá nghiêm trọng.

- Nhiệm vụ chủ yếu của 3 năm (1955-1957) là khôi phục lại sản xuất, ổn định đời sống của nông dân, trước hết là sản xuất nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp và những nhà máy, xí nghiệp bị tàn phá.

- Đảng và chính phủ đã chủ trương chia ruộng đất cho nông dân, đồng thời tích cực xây dựng những cơ quan quản lý kinh tế của Nhà nước. Đó là các bộ quản lý sản xuất và lưu thông trong nền kinh tế quốc dân. Bộ nội thương thành lập các tổng công ty ngành hàng và chịu trách nhiệm thu mua, đặt hàng, phân phối cho các nhu cầu trong nền kinh tế quốc dân.

- Đặc điểm hoạt động thương mại: Thời kỳ này còn tồn tại các nhà tư sản thương mại và những người buôn bán nhỏ cùng làm nhiệm vụ lưu thông hàng hóa tiêu dùng trong nền kinh tế quốc dân. Đối với hàng nhập ngoại, bộ ngoại thương chịu trách nhiệm đặt hàng, quan hệ với các nước theo hiệp định đã ký của chính phủ để nhập hàng về, giao cho Bộ nội thương hoặc tận các công trình xây dựng cơ bản (đối với thiết bị toàn bộ).

+ Giai đoạn 1958-1960: Giai đoạn 3 năm cải tạo và phát triển kinh tế.

- Chủ trương của Đảng và Nhà nước ta giai đoạn này là tiến hành cải tạo công thương nghiệp tư bản tư doanh cũng như cải tạo nông nghiệp.

- Đặc điểm: Lúc này ở miền Bắc nước ta còn gần 2.000 hộ tư sản và 300.000 người buôn bán nhỏ (Tiểu thương). Với thành phần kinh tế tư nhân nhỏ bé, Đảng và Nhà nước ta chủ trương cải tạo hòa bình bằng công tư hợp doanh và thông qua hình thức giai công đặt hàng, kinh tiêu, địa lý, xí nghiệp hợp tác và HTX để tiến hành cải tạo. Đối với những người buôn bán nhỏ chủ yếu đưa vào các hợp tác xã mua bán, kinh tiêu và chuyển một bộ phận lớn sang sản xuất. Thực chất của công cuộc cải tạo là xã hội hóa các quan hệ sở hữu nhỏ trong thương mại. Qua công cuộc cải tạo này, thương mại trong nền kinh tế quốc dân chỉ còn hai thành phần là thương mại quốc doanh (Nhà nước) và thương mại tập thể. Thành phần buôn bán nhỏ vẫn còn nhưng không đáng kể trong nền kinh tế và chỉ còn lưu thông hàng hóa có tính chất địa phương và bán lại những mặt hàng của mậu dịch.

+ Giai đoạn từ 1961-1975: Giai đoạn củng cố và phát triển các loại hình doanh nghiệp thương mại theo mô hình chủ nghĩa trên ở miền Bắc.

- Nhiệm vụ đặt ra là xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, thực hiện nhiệm vụ công nghiệp hóa xã hội chủ nghĩa và tiếp tục chi viện cho sự nghiệp giải phóng ở miền Nam.

- Từ 1961-1965 trên miền Bắc thực hiện kế hoạch hóa 5 năm lần thứ nhất. Để phù hợp với cách quản lý theo mô hình kế hoạch hóa tập trung, tháng 10/1961 tổng cục vật tư được thành lập. Những tư liệu sản xuất chủ yếu như máy móc, thiết bị, xăng dầu, kim khí, than, xi măng ... Nhà nước giao cho tổng

cục vật tư quản lý và có nhiệm vụ phân phối và lưu thông theo kế hoạch, đồng thời là nhiệm vụ quản lý dự trữ Nhà nước,

- Bộ nội thương đến giai đoạn này làm nhiệm vụ quản lý và tổ chức lưu thông hàng tiêu dùng và những tư liệu sản xuất khác ngoài những loại Nhà nước đã giao cho tổng cục vật tư và các Bộ, ngành quản lý sản xuất khác (vật tư chuyên dùng).

- Bộ ngoại thương thực hiện nhiệm vụ ký kết đơn hàng nhập ngoại theo hiệp định của Chính phủ và nhập hàng từ nước ngoài về giao cho tổng cục vật tư và Bộ nội thương cung ứng hàng hóa cho các nhu cầu trong nền kinh tế quốc dân. hệ thống kinh doanh của 3 cơ quan Nhà nước làm nhiệm vụ lưu thông hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân được thành lập theo hai cấp: Tổng công ty - Công Ty ở các đầu mối (Bộ ngoại thương); Công ty khu vực (Tổng cục vật tư); Công ty tỉnh, Thành phố (Bộ nội thương). Dưới các tổng công ty có trạm, ban tiếp nhận, tổng kho và các kho khu vực; dưới công ty khu vực có các trạm, ban tiếp nhận, cửa hàng đặt theo các vùng trực thuộc. Ngoài 3 cơ quan chuyên môn làm nhiệm vụ phân phối và lưu thông hàng hóa, các bộ, tổng cục quản lý sản xuất cũng có hệ thống lưu thông vật tư chuyên dùng của ngành. Ví dụ: Bộ nông nghiệp có cục tư liệu sản xuất nông nghiệp, Bộ nông trường có cục cung tiêu, Bộ công nghiệp nặng có cục vật tư... đây là những doanh nghiệp thương mại hàng hóa Nhà nước và phát triển thành các công ty thương mại quốc doanh (Nhà nước) ở nước ta hiện nay.

Ngày 05/8/1964 đế quốc Mỹ gây ra cái gọi là "Sự kiện vịnh Bắc bộ" và đem không quân ra đánh phá miền Bắc, từ đây chấm dứt tình hình xây dựng và phát triển kinh tế trong hòa bình, Đảng và Nhà nước ta chủ trương: Tiếp tục nhiệm vụ sản xuất và chống chiến tranh phá hoại của đế quốc Mỹ, tiếp tục ủng hộ sự nghiệp giải phóng miền Nam. *Chủ trương chuyển hướng trong quản lý kinh tế: Sơ tán, phân tán các xí nghiệp của các bộ, ngành ra các tỉnh, xa Thành phố để tiếp tục sản xuất. Sau đó thực hiện phân cấp quản lý kinh tế cho tỉnh, Thành phố. Các xí nghiệp ở các tỉnh, các doanh nghiệp thương nghiệp, HTX, công tư hợp doanh... được giao cho tỉnh, Thành phố trực tiếp quản lý. Sự phân cấp này đã xuất hiện thành phần kinh tế Nhà nước do các cấp tỉnh, Thành phố trực tiếp quản lý.*

b. Thời kỳ 1976-1985:

Đây là thời kỳ thống nhất đất nước. Sau khi giải phóng miền Nam, chúng ta đã tiến hành cải tạo các thành phần kinh tế ở miền Nam và triển khai mô hình của miền Bắc ra cả nước (mô hình kinh tế theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung).

Đến những năm 1981, Đảng và Nhà nước ta chủ trương phân cấp quản lý kinh tế cho cấp huyện và tiến hành xây dựng huyện thành cấp cơ bản quản lý

kinh tế. Huyện được phân cấp trực tiếp quản lý kinh tế quốc doanh (Nhà nước) cả sản xuất và lưu thông chủ yếu là nông trường, trạm, trại, cơ khí nông lâm ngư nghiệp và HTX.

Sự phân cấp quản lý cho cấp huyện đã hình thành trong nền kinh tế quốc dân nước ta 3 cấp quản lý kinh tế là; TW (các bộ tổng cục); tỉnh, Thành phố (thường gọi là địa phương) và huyện.

Tóm lại: Đặc điểm cơ chế quản lý kinh tế theo mô hình kế hoạch hóa tập trung, ưu và nhược điểm:

** Đặc trưng:*

- Nền kinh tế chỉ có hai hình thức sở hữu về tư liệu sản xuất chủ yếu là sở hữu quốc doanh (Nhà nước) và sở hữu tập thể (HTX) cũng do Nhà nước tổ chức và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Nhà nước tổ chức và trực tiếp quản lý, trực tiếp điều hành toàn bộ nền kinh tế quốc dân thông qua các cấp chính quyền từ TW đến huyện, xã.

- Công cụ chủ yếu để quản lý và điều hành nền kinh tế và các ngành, các tổ chức và đơn vị kinh tế là kế hoạch hóa. Sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm theo chỉ tiêu kế hoạch. Chỉ tiêu kế hoạch được giao từ cấp quản lý kinh tế trực tiếp.

- Về phân phối và lưu thông vật tư hàng hóa. Phân phối chỉ tiêu với các loại vật tư kỹ thuật, các hàng tiêu dùng thiết yếu (vải, gạo, thịt, đường...) theo chỉ tiêu hiện vật, định lượng; theo địa chỉ cụ thể đến tận đơn vị sản xuất, đến người tiêu dùng với giá cả quy định. Về chỉ tiêu phân phối, phân theo cấp quản lý kinh tế trực tiếp.

Tổ chức các cơ quan (doanh nghiệp lưu thông hàng hóa) chỉ có thành phần kinh tế Nhà nước trong phạm vi cả nước, trên phạm vi một tỉnh, Thành phố hoặc một huyện, thị xã. Các hợp tác xã mua bán, HTX tiêu thụ chỉ là khâu bán lẻ cuối cùng, thực hiện các chỉ tiêu phân phối và mua bán các hàng hóa có tính địa phương và tại chỗ.

** Ưu điểm:*

+ Nhà nước tập trung lực lượng vật chất: Sức của, sức người vào tay mình; có thể thực hiện được các nhiệm vụ lớn của Nhà nước như xây dựng, quốc phòng...

+ Thực hiện được bình đẳng xã hội; xóa bỏ bóc lột, thất nghiệp, ổn định tình hình xã hội ...

** Nhược điểm:*

+ Nhược điểm lớn nhất là lãng phí nguồn lực để nâng cao đời sống của toàn dân

+ khoa học kỹ thuật công nghệ mới chậm được phát triển và áp dụng trong sản xuất; sản xuất kinh doanh phát triển chậm, năng suất, chất lượng, hiệu quả thấp; sản phẩm ngày càng ít, càng mở rộng phân phối.

+ Bộ máy quản lý ngày càng công kênh, nặng nề, quan liêu, tham nhũng phát triển...

c. Thời kỳ từ 1986 đến nay:

Thời kỳ chuyển sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

+ Chủ trương của Đảng và Nhà nước: Xóa bỏ cơ chế quản lý kinh tế tập trung quan liêu, bao cấp, chuyển sang cơ chế kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa để chuyển nền kinh tế theo hướng mới

+ Đảng ta đề ra hướng chuyển: Từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp chuyển sang cơ chế thị trường, bảo đảm quyền độc lập, tự chủ, tự trang trải của các đơn vị sản xuất kinh doanh và từ nền kinh tế đóng cửa chuyển sang nền kinh tế mở cửa, kêu gọi các nhà đầu tư vào nước ta.

• *Đặc trưng:*

Tính tự chủ của các doanh nghiệp được đề cao; hàng hóa - dịch vụ ngày càng phong phú; giá cả hình thành trên thị trường; đã xuất hiện cạnh tranh giữa các nhà cung ứng hàng hóa- dịch vụ; quan hệ kinh tế mở, xóa được quan hệ kinh tế khép kín, tự cấp tự túc...

• *ưu điểm:*

+ năng suất, chất lượng và hiệu quả cao; nền kinh tế năng động, luôn luôn đổi mới mặt hàng, chất lượng, công nghệ, thị trường;

+ nền kinh tế dư thừa hàng hóa và dịch vụ và các doanh nghiệp tự điều chỉnh hoạt động của mình theo nhu cầu của thị trường.

+ Thời kỳ các doanh nghiệp thương mại tự đổi mới để nâng cao khả năng cạnh tranh và chủ động hội nhập vào thị trường quốc tế.

• *Nhược điểm:*

+ Thất nghiệp, bóc lột, cạnh tranh dẫn đến độc quyền;

+ bất công, bất bình đẳng, sự phân hóa giai cấp, phân hóa giàu nghèo phát triển.

+ vì mục đích lợi nhuận một số ngành, một số lĩnh vực sẽ được đầu tư phát triển cao, một số ngành, một số lĩnh vực không được đầu tư, phát triển trì trệ, lạc hậu nền kinh tế bị méo mó.

+ Để kiếm lợi nhuận các doanh nghiệp ít chú ý đến bảo vệ môi trường cảnh quan, vệ sinh... làm phương hại tới lợi ích chung. Đồng tiền là vật ngang giá chung, làm tha hóa một bộ phận xã hội lấy tiền làm mục đích như tệ làm hàng

giả, buôn lậu và các hiện tượng gian lận thương mại khác gia tăng. Đặc biệt, ở những vùng cao, vùng sâu, vùng xa (Biên giới, hải đảo, các nhu cầu về hàng hóa, dịch vụ không được thỏa mãn, các tổ chức (đơn vị) hoạt động thương mại nhỏ bé, thưa thớt, thường xa các thôn bản...). Ngược lại, ở các Thành phố, thị xã, thương mại dịch vụ phát triển mạnh tạo ra sự dư thừa hàng hóa dịch vụ.

Thông qua nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển khác DNTM cần được tăng cường để thực hiện bình ổn giá cả, thúc đẩy sản xuất và đời sống phát triển, thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

1.2. Các loại hình doanh nghiệp thương mại

a. Căn cứ vào tình chất các mặt hàng kinh doanh có thể chia thành:

+ Doanh nghiệp kinh doanh chuyên môn hóa: Đó là các doanh nghiệp chuyên kinh doanh một hoặc một số mặt hàng có cùng công dụng, trạng thái tính chất hoặc phục vụ cho nhu cầu nhất định trong nền kinh tế quốc dân. Ví dụ: Các tổng công ty của bộ thương mại hoặc tổng công ty vật tư nông nghiệp

+ Doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp: Là các doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng có công dụng, trạng thái khác nhau phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng trên phạm vi lãnh thổ nhất định. Ví dụ các công ty của tỉnh(thành phố), quận (huyện) thường là các đơn vị kinh doanh tổng hợp.

+ Các doanh nghiệp đa dạng hóa kinh doanh: là của doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng (giống kinh doanh tổng hợp) và nhiều lĩnh vực kinh doanh như sản xuất, dịch vụ, kinh doanh hàng hóa...

b. Theo quy mô của doanh nghiệp chia thành:

- DNTM có quy mô nhỏ;
- DNTM có quy mô vừa;
- DNTM có quy mô lớn.

Để xếp loại doanh nghiệp người ta thường căn cứ vào hệ thống các tiêu thức khác nhau. Đối với DNTM tiêu thức để xếp loại là số vốn kinh doanh, số lượng lao động, doanh số hàng hóa lưu chuyển hàng năm, phạm vi địa bàn kinh doanh...

Trong thực tế người ta coi các tập đoàn kinh doanh, các tổng công ty 90 và 91 là các doanh nghiệp có quy mô lớn còn lại là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các doanh nghiệp thương mại đa số là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

c. Theo phân cấp quản lý chia ra:

- DNTM do trung ương quản lý: Bao gồm các DNTM do các bộ, các ngành của TW quản lý, DNTM của Bộ thương mại, của các Bộ ngành khác trong nền kinh tế quốc dân.

- DNTM do các địa phương quản lý: Bao gồm các DNTM thuộc các tỉnh, Thành phố, quận (huyện), thị trấn, thị xã quản lý. Các doanh nghiệp địa phương

quản lý đại đa số là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, kinh doanh tổng hợp trên địa bàn của địa phương.

d. Theo chế độ sở hữu tư liệu sản xuất có:

+ Doanh nghiệp thương mại Nhà nước: theo điều 1 luật doanh nghiệp Nhà nước năm 2003 có hiệu lực từ 01/7/2004, "doanh nghiệp Nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối được tổ chức dưới hình thức công ty Nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH". Như vậy DNTM Nhà nước có thể có các hình thức tổ chức sau:

- Công ty Nhà nước;
- Công ty cổ phần Nhà nước;
- Công ty TNHH Nhà nước một thành viên;
- Công ty TNHH Nhà nước hai thành viên trở lên;
- Doanh nghiệp có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước;
- Công ty Nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác.

+ Doanh nghiệp thương mại tập thể: DNTM mà vốn kinh doanh do tập thể người lao động tự nguyện góp vốn để cùng nhau hoạt động.

+ Công ty TNHH, công ty cổ phần.

+ Công ty liên doanh với nước ngoài.

+ Doanh nghiệp tư nhân: Do các tư nhân trong nước và nước ngoài bỏ vốn đăng ký kinh doanh.

Không thuộc loại hình doanh nghiệp, ở Việt Nam còn có hệ thống những người buôn bán nhỏ, đó là các hộ cá thể có các cửa hàng, quầy hàng kinh doanh các hàng hóa phục vụ nhu cầu tiêu dùng của nhân dân.

Ngoài ra còn có loại hình pha trộn giữa các hình thức trên. Cùng với sự phát triển kinh tế, các loại hình doanh nghiệp thương mại có xu hướng ngày càng đa dạng, phức tạp, đan xen nhiều chế độ sở hữu khác nhau. Ngày nay với chủ trương phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, các doanh nghiệp thuộc các loại hình sở hữu khác nhau đều bình đẳng trước pháp luật, vì vậy việc phân loại các loại hình DNTM chỉ có ý nghĩa trong nghiên cứu, việc nhận dạng các loại hình DNTM liên quan đến xác định cơ cấu tổ chức quản lý, phương thức huy động vốn, chỉ đạo các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời làm cơ sở cho việc quy hoạch lại cơ cấu các loại DN TM trong tương lai.

1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của DNTM

a. DNTM hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa nhằm chuyển đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

Đây là đặc điểm cơ bản nhất của doanh nghiệp thương mại, quyết định chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức bộ máy và quy định phương thức hoạt

động kinh doanh. Từ đó quyết định đến cơ cấu vốn kinh doanh, tính chất chi phí kinh doanh và phương thức tìm lợi nhuận của doanh nghiệp.

+ *Cơ cấu vốn kinh doanh:* Do chỉ làm nhiệm vụ chuyển đưa hàng hóa nên vốn lưu động thường chiếm tỷ lệ lớn (80%) trong vốn kinh doanh tính chất chu chuyển vốn lưu động nhanh hơn đặc biệt phần vốn do dự trữ hàng hóa.

+ *Tính chất chi phí kinh doanh:* Chi phí kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bao gồm hai loại chi phí:

- Chi phí có tính chất sản xuất: dự trữ, gia công chế biến và hoàn thiện sản phẩm, các chi phí này đảm bảo hoạt động tiếp tục quá trình sản xuất trong lưu thông.

- Chi phí để bán hàng: Chi phí cho hoạt động quảng cáo, khuyến mại, cho các hoạt động yểm trợ bán hàng.

+ *Phương thức tìm lợi nhuận của doanh nghiệp:* Thu nhập trong kinh doanh bao gồm các nguồn thu từ các hoạt động kinh doanh chính và các nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ, hoạt động kinh doanh phụ. Dù nguồn thu có khác nhau nhưng đều *trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu khách hàng để tìm kiếm lợi nhuận.*

b. Sản phẩm của doanh nghiệp thương mại cung ứng cho khách hàng về bản chất là dịch vụ phục vụ khách hàng:

Nếu đơn vị sản xuất cung ứng cho người tiêu dùng là sản phẩm vật chất (Phần cứng) thì sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp TM là sản phẩm phi vật chất (Phần mềm).

DNTM trong quá trình chuyển đưa hàng hóa cho các doanh nghiệp sản xuất tạo ra chỉ thêm vào các hoạt động dịch vụ làm hài lòng khách hàng

Đặc điểm này làm sản phẩm của doanh nghiệp thương mại phong phú hơn so với doanh nghiệp sản xuất. Với mỗi loại nguyên liệu, trình độ công nghệ và thiết bị hiện có các doanh nghiệp sản xuất chỉ đem đến một vài loại sản phẩm nhất định cho người tiêu dùng. Ngược lại cùng một thời điểm doanh nghiệp thương mại có thể lựa chọn đầu vào để cung ứng nhiều loại sản phẩm, cho các nhu cầu khác nhau vì vậy danh mục sản phẩm phong phú, đa dạng hơn và có thể thay đổi danh mục sản phẩm theo nhu cầu thị trường. Do chuyên môn hóa mua bán hàng hóa và thực hiện các hoạt động dịch vụ nên doanh nghiệp thương mại có thể sử dụng tất cả các ưu thế của mình trong việc giúp đỡ khách hàng lựa chọn các loại sản phẩm phù hợp với chất lượng và giá cả khác nhau, thiết lập các kênh phân phối để đưa hàng đến nơi tiêu dùng theo đúng yêu cầu, lựa chọn các hình thức quảng cáo, khuyến mại và các hoạt động yểm trợ bán hàng để phát triển thị trường, phát triển kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp thương mại đã kinh doanh tổng hợp hoặc đa dạng hóa kinh doanh thực hiện nhiều hoạt động dịch vụ để phục vụ nhu cầu khách hàng. Điều này đối với các doanh nghiệp sản

xuất diễn ra chậm chạp và khó khăn hơn. Đặc điểm này đòi hỏi các doanh nghiệp thương mại phải chủ động nghiên cứu thị trường để kinh doanh các sản phẩm theo đúng nhu cầu thị trường đang cần.

c. Thị trường của doanh nghiệp thương mại đa dạng, rộng lớn hơn so với các đơn vị sản xuất.

Do:

+ Các đơn vị sản xuất thường mua một vài dạng nguyên liệu của các nhà cung cấp để sản xuất sản phẩm bán cho những khách hàng nhất định. Còn sản phẩm của doanh nghiệp thương mại trên thị trường đầu ra bao gồm các hàng hóa và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trong đời sống nhân dân nên phạm vi thị trường rộng lớn hơn bao gồm cả thị trường trong nước và thị trường quốc tế.

+ DNTM có điều kiện thuận lợi hơn để thay đổi thị trường của mình ở các khu vực địa lý khác nhau.

Đặc điểm này đòi hỏi hoạt động kinh doanh thương mại phải thường xuyên nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu và chủ động xây dựng chiến lược phát triển thị trường, chú trọng cả thị trường đầu vào và thị trường đầu ra để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

d. Hoạt động xúc tiến thương mại có vai trò quan trọng đặc biệt:

+ Xúc tiến thương mại là hoạt động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể kinh doanh nhằm tìm kiếm, thúc đẩy cơ hội cung ứng hàng hóa và dịch vụ khách hàng

VD: các hoạt động quảng cáo hàng hóa, xây dựng thương hiệu, khuyến mại, mở rộng quan hệ công chúng, tham gia hội chợ, triển lãm và hoạt động yểm trợ cho hoạt động bán hàng.

+ Tác dụng của xúc tiến thương mại:

- Xúc tiến thương mại làm tăng cơ hội tiếp xúc và phát triển các mối quan hệ với khách hàng, có điều kiện hiểu biết lẫn nhau để thiết lập mối quan hệ kinh tế hợp lý, bền chặt hơn.

- Xúc tiến thương mại góp phần hướng dẫn, định hướng tiêu dùng kích thích người mua quan tâm đến sản phẩm.

- Trong điều kiện cạnh tranh, hội nhập kinh tế, xúc tiến thương mại giúp doanh nghiệp thương mại nâng cao khả năng cạnh tranh, tiếp cận và mở rộng thị trường và làm công cụ đắc lực của doanh nghiệp trong hội nhập vào thị trường quốc tế.

e. Kinh doanh trong cơ chế thị trường luôn mở ra muôn vàn cơ hội tìm kiếm lợi nhuận nhưng cũng đầy chạm đầy rủi ro:

Rủi ro tồn tại khách quan cùng với hoạt động kinh doanh, trong môi trường cạnh tranh đầy biến động, đòi hỏi doanh nghiệp thương mại phải có ý thức phòng ngừa rủi ro, hạn chế tổn thất xảy ra và quản trị rủi ro là một nội dung không thể thiếu của quản trị kinh doanh hiện đại. Quản trị rủi ro là toàn bộ hoạt động của nhà quản trị thông qua việc nhận dạng rủi ro đo lường xác suất xảy ra, kiểm soát rủi ro, tổn thất để đưa ra biện pháp phòng ngừa thích hợp để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quản trị rủi ro một mặt hạn chế nguy cơ đe dọa hoạt động kinh doanh, hạn chế những thua thiệt trả giá trong kinh doanh, mặt khác giúp doanh nghiệp tận dụng tốt hơn, triệt để hơn các cơ hội thuận lợi để tăng doanh thu tăng cường uy tín doanh nghiệp trên thị trường.

1.4. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân

a. Các chức năng của doanh nghiệp thương mại:

Chức năng của doanh nghiệp thương mại là những nhiệm vụ chung nhất gắn liền với sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp thương mại là tiêu thức để phân biệt doanh nghiệp thương mại với các doanh nghiệp công nghiệp, doanh nghiệp xây dựng và các doanh nghiệp của các ngành khác trong nền kinh tế quốc dân. Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp thương mại có các chức năng:

* Phát triển nhu cầu về hàng hóa, dịch vụ trên thị trường và tìm mọi cách để thỏa mãn nhanh chóng các nhu cầu đó:

Ra đời từ sự phát triển của sản xuất và công lao động xã hội, doanh nghiệp thương mại trở thành bộ phận trung gian độc lập giữa sản xuất và tiêu dùng, thực hiện chức năng phục vụ nhu cầu của sản xuất, tiêu dùng về các loại hàng hóa, dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân. Nếu không phục vụ một cách hữu ích cho sản xuất và tiêu dùng, các doanh nghiệp thương mại không còn là những trung gian cần thiết và không còn lý do để tồn tại trong nền kinh tế.

Muốn phục vụ sản xuất và tiêu dùng trong đời sống nhân dân một cách có hiệu quả, các doanh nghiệp thương mại cần thường xuyên nghiên cứu nhu cầu thị trường để phát hiện, tìm ra những chủng loại hàng hóa dịch vụ mà thị trường có nhu cầu và tìm mọi cách tạo ra chúng nhằm đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu đó của khách hàng.

Bởi vậy trong trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, phải có bộ phận chuyên nghiên cứu nhu cầu thị trường, phải đặt công tác nghiên cứu thị trường lên đúng tầm quan trọng của nó mới mong thỏa mãn nhu cầu, tìm kiếm lợi nhuận và phát triển kinh tế của doanh nghiệp.

* Phải không ngừng nâng cao trình độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hoạt động kinh doanh trong cơ chế thị trường diễn ra sự cạnh tranh gay gắt giữa các đơn vị trong ngành kinh doanh, giữa trong ngành với ngoài ngành và với thị trường quốc tế trên một quy mô rộng lớn và ngày càng khốc liệt.

+ Để có thể tồn tại và phát triển, trước hết các doanh nghiệp thương mại phải là người "Hậu cần" tốt của sản xuất tiêu dùng, *đem đến cho khách hàng những hàng hóa đủ về số lượng, tốt về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu kịp thời gian với giá cả hợp lý.*

+ Thứ hai, các doanh nghiệp thương mại không chỉ làm nhiệm vụ lưu thông sản phẩm đơn thuần mà *phải tác động vào sản xuất tạo ra hàng hóa theo nhu cầu*, làm cho "nhu cầu của người tiêu dùng trở thành độ cơ tư tưởng, động cơ bên trong thúc đẩy sản xuất". Trong những điều kiện có thể phải tham gia hoàn thiện sản phẩm như phân loại, chon lọc, đóng gói, sơ chế, gia công chế biến làm cho hàng hóa thích hợp với nhu cầu.

+ Thứ ba, kinh doanh thương mại trong kinh tế thị trường thực sự là cuộc "Chạy đua không có đích cuối cùng", để nâng cao trình độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp thương mại *phải nghiên cứu thực hiện hoạt động dịch vụ khách hàng*. Dịch vụ không chỉ là phương tiện nâng cao chất lượng phục vụ tiêu dùng mà còn là phương tiện cạnh tranh có hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh để danh được khách hàng, mở rộng thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tóm lại doanh nghiệp thương mại phải định hướng khách hàng đổi mới mọi hoạt động kinh doanh, đặt khách hàng vào vị trí trung tâm trong hoạt động của mình: Không ngừng nâng cao trình độ thỏa mãn nhu cầu ngày càng nâng cao của người tiêu dùng và bằng chất lượng hàng hóa, bằng phương thức phục vụ, bằng giá cả hợp lý và bằng các loại hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng.

* Giải quyết tốt các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp và quan hệ giữa doanh nghiệp với bên ngoài:

Doanh nghiệp thương mại như một thực thể tồn tại trong môi trường kinh doanh, một mặt bị tác động bởi các yếu tố của môi trường kinh doanh và mặt khác lại tác động lại môi trường kinh doanh. Sự thành công trong kinh doanh chỉ đến với doanh nghiệp khi phối hợp tốt các yếu tố bên trong và bên ngoài. Giải quyết tốt các mối quan hệ bên trong và bên ngoài là việc cần thiết để tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng đó.

Mục tiêu giải quyết tốt mối quan hệ bên trong doanh nghiệp là làm cho mọi người thân thiện, hiểu biết lẫn nhau hiểu biết được mục tiêu nhiệm vụ của doanh nghiệp, từ đó quy tụ được sức mạnh của mọi người, mọi bộ phận đoàn kết, quyết tâm phấn đấu vì mục tiêu chung. Đây là một nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp để vượt qua khó khăn, phát triển kinh doanh. Muốn vậy, phải

giải quyết tốt quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp với nhau, mối quan hệ giữa công nhân với giám đốc, với các bộ phận chức năng và giữa những người lãnh đạo với nhau.

Giải quyết mối quan hệ bên trong là cơ sở, là nền tảng giải quyết mối quan hệ bên ngoài của doanh nghiệp đó là quan hệ doanh nghiệp thương mại với bạn hàng; người cung ứng; với cơ quan cấp trên; với cơ quan quản lý chức năng có liên quan như tài chính, ngân hàng...; Nhất là với khách hàng và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, các mối quan hệ bên trong, bên ngoài tạo nên "Văn hóa doanh nghiệp", cùng với trình độ công nghệ các bản sắc văn hóa doanh nghiệp quyết định thành bại trong kinh doanh.

b. Các nhiệm vụ của DN thương mại trong nền kinh tế quốc dân:

* Kinh doanh đúng theo ngành, nghề đã đăng ký và mục đích thành lập doanh nghiệp.

Theo khuôn khổ pháp luật Việt Nam, các doanh nghiệp thương mại có quyền tự kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh. Thực hiện quyền tự do kinh doanh, các doanh nghiệp thương mại trên cơ sở tổ chức nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm kết hợp với tiềm năng kinh doanh của doanh nghiệp để lựa chọn quy mô ngành nghề kinh doanh. Như vậy, trên cơ sở đăng ký, doanh nghiệp thương mại sẽ tổ chức bộ máy, thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng về những loại hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đã đăng ký kinh doanh. Trong quá trình hoạt động, nếu cần thay đổi, bổ sung hoặc mở rộng mặt hàng và lĩnh vực kinh doanh, doanh nghiệp thương mại phải làm đơn khai báo và đăng ký lại với cơ quan đã đăng ký kinh doanh. Sau khi được chấp nhận mới tiến hành kinh doanh.

* Quản lý tốt lao động vật tư, tiền vốn, để không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Mục đích quan trọng của kinh doanh là lợi nhuận. Để thực hiện kinh doanh có lợi nhuận. Doanh nghiệp thương mại phải sử dụng triệt để các nguồn lực của doanh nghiệp là lao động vật tư, tiền vốn và các nguồn lực khác trong hoạt động kinh doanh, không ngừng giảm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Hiện nay, việc bảo toàn và sử dụng vốn kinh doanh của doanh nghiệp có vai trò đặc biệt quan trọng. Chỉ trên cơ sở quản lý sử dụng các nguồn lực bên trong, doanh nghiệp thương mại mới có điều kiện đón nhận các thời cơ hấp dẫn từ bên ngoài, mở rộng thị trường vì mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp thương mại.

* Thực hiện theo phân phối lao động và chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên.

Trong cơ chế thị trường, doanh nghiệp thương mại có quyền tuyển dụng thuê mướn lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh, nhưng phải trên cơ sở bảo đảm lợi ích của người lao động. Để tạo ra nguồn lực kích thích người lao động, doanh nghiệp thương mại phải thực hiện phân phối kết quả lao động theo số lượng và chất lượng lao động đã hao phí một cách hữu ích trong kinh doanh. Trong điều kiện còn khó khăn, các doanh nghiệp thương mại phải phát triển kinh doanh, tạo mở đầy đủ việc làm, tăng thêm thu nhập cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, thực hiện phân phối công bằng quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi,... sẽ là nguồn sinh lực đông viên cán bộ công nhân viên gắn bó và quan tâm đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đó chính là nền tảng vững chắc để tạo ra phong cách văn hóa riêng có của doanh nghiệp thương mại.

* Thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội:

Doanh nghiệp chỉ kinh doanh những hàng hóa bảo đảm theo tiêu chuẩn chất lượng đã đăng ký để bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng. Tuân thủ những quy định của Nhà nước về bảo vệ môi trường sinh thái, không gây ô nhiễm hay hủy hoại môi trường. Bảo vệ các di tích lịch sử, văn hóa, danh lam thắng cảnh, giữ gìn trật tự và an toàn xã hội.

* Tuân thủ nghiêm chỉnh pháp luật Nhà nước:

Trong hoạt động kinh doanh, phải thực hiện ghi chép sổ sách kế toán và sử dụng các chứng từ mua bán hàng hóa, dịch vụ theo quy định của Nhà nước về kế toán, hạch toán và kiểm toán. Thực hiện nộp thuế đầy đủ và các nghĩa vụ khác của pháp luật. Thực hiện tốt các chính sách và chế độ quản lý kinh tế của Nhà nước về thương mại.

Doanh nghiệp thương mại là hợp phần tất yếu, quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân, là nơi thể hiện đầy đủ, tập trung nhất các mối quan hệ lớn trong xã hội: quan hệ giữa sản xuất với tiêu dùng; giữa cung và cầu; giữa tiền và hàng; giữa xuất khẩu với nhập khẩu; giữa thu và chi ngân sách, đồng thời cũng là nơi diễn ra cuộc đấu tranh gay gắt quyết liệt giữa cơ chế quản lý cũ chưa bị xóa bỏ hoàn toàn với cơ chế quản lý mới chưa hoàn chỉnh cùng đan xen tồn tại với nhau. Bởi vậy, nếu làm tốt các chức năng, nhiệm vụ trên, các doanh nghiệp thương mại đã phát huy vai trò là cầu nối, là trung gian cần thiết giữa sản xuất với tiêu dùng; hoạt động của doanh nghiệp thương mại góp phần tạo ra điều kiện vật chất cần thiết để phát triển sản xuất, nâng cao đời sống của nhân dân; điều chỉnh sự cân đối trong sự phát triển của các ngành, các lĩnh vực trong nền kinh tế; phát huy vai trò chỉ đạo, điều tiết thị trường, xứng đáng là công cụ chủ yếu của Nhà nước trong việc điều tiết quản lý vĩ mô, thúc đẩy sản xuất, mở rộng lưu thông, tạo điều kiện không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, tích cực góp phần tăng tích lũy xã hội nhằm thực hiện thắng lợi

công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập mau chóng vào nền kinh tế thế giới.

1.5. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại

a. Khái niệm và vai trò của tổ chức bộ máy doanh nghiệp thương mại

** Khái niệm tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại:*

Tổ chức bộ máy kinh doanh là việc thiết lập mô hình tổ chức và mối liên hệ về chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận trong tổ chức và trong nội bộ các bộ phận với nhau nhằm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đề ra.

** Vai trò của tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại:*

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ đề ra sẽ tạo lập năng lực và chất lượng hoạt động mới, thúc đẩy kinh doanh phát triển, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi bộ phận của hệ thống tổ chức là một lực lượng trực tiếp hoặc gián tiếp thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp thương mại. Nếu bộ máy quản trị và kinh doanh của doanh nghiệp cồng kềnh kém hiệu lực, bảo thủ trì trệ, không đáp ứng những đòi hỏi mới trên thị trường làm cản trở hoặc bỏ mất thời cơ kinh doanh sẽ gây những hậu quả trên nhiều mặt: Tâm lý, tinh thần, chính trị và đặc biệt là suy giảm về kinh tế.

b. Nội dung cơ bản của tổ chức bộ máy doanh nghiệp:

Một là, lựa chọn mô hình tổ chức quản trị và phân bố mạng lưới kinh doanh tối ưu đối với doanh nghiệp.

Hai là, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động, lề lối làm việc của từng bộ phận, từng khâu trong bộ máy hệ thống tổ chức doanh nghiệp.

Ba là, xây dựng và không ngừng hoàn thiện điều lệ (hoặc quy chế) tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp.

Bốn là, xác định nhân sự, tuyển chọn và bố trí những cán bộ hợp lý vào những khâu quan trọng để đảm bảo sự vận hành và hiệu lực của bộ máy.

Năm là, thường xuyên xem xét, đánh giá thực trạng của bộ máy và cán bộ để có biện pháp chấn chỉnh và bổ sung kịp thời, tạo điều kiện cho bộ máy có sức mạnh phù hợp, luôn thích ứng với yêu cầu, nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

c. Những nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại.

** Nguyên tắc tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại.*

Một là, tổ chức bộ máy kinh doanh phù hợp với quy luật vận động vật chất khách quan của hàng hoá mà doanh nghiệp kinh doanh.

Tổ chức kinh doanh trong cơ chế thị trường bao gồm tổ chức vận động hàng hoá và tổ chức quan hệ mua bán. Vì vậy, tổ chức bộ máy kinh doanh của

doanh nghiệp phải được thiết lập trên cơ sở tổ chức vận động vật chất của hàng hoá kinh doanh một cách hợp lý. Mỗi loại hàng hoá có đặc điểm riêng trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng, nhưng tất cả các hàng hoá đều tuân theo một quy luật vận động chung là quãng đường ngắn nhất, thời gian nhanh nhất, với chi phí ít nhất. Mức độ hợp lý của tổ chức vận động hàng hoá phụ thuộc vào các yếu tố của cơ sở hạ tầng như giao thông vận tải, tình hình đường sá, phương tiện và tổ chức quản lý vận tải; phụ thuộc vào thông tin giữa hai đầu nơi đi, nơi đến và phụ thuộc vào trình độ nhận thức, năng lực tổ chức quản lý kinh tế.

Hai là, tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh.

+ Các yếu tố đánh giá quy mô của doanh nghiệp thương mại là số lượng và giá trị hàng hoá lưu chuyển, số vốn kinh doanh mà doanh nghiệp sử dụng, số lượng cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp.

+ Tính chất kinh doanh và ngành nghề kinh doanh, đặc điểm hàng hoá tiêu dùng phân tán hay tập trung, phương thức và phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Các loại hình kinh doanh thường gặp:

- Loại hình kinh doanh chuyên môn hoá: Là việc tổ chức bộ máy kinh doanh, chuyên doanh ở những nơi có nhu cầu lớn, ổn định như các Tổng công ty (công ty), doanh nghiệp chuyên doanh và hệ thống mạng lưới kinh doanh bố trí ở những đầu mối giao thông thuận tiện cho hoạt động kinh doanh, nhằm phát triển ưu thế của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá.

- Loại hình kinh doanh tổng hợp: Đó là việc tổ chức các công ty, doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng ở nơi đó có nhu cầu ít phân tán, không ổn định với doanh mục mặt hàng nhiều hơn. Tổ chức kinh doanh tổng hợp nhằm khắc phục nhược điểm của tổ chức kinh doanh chuyên môn hoá ở nơi có nhu cầu ít và tận dụng công suất của máy móc, thiết bị để kinh doanh những mặt hàng thị trường có nhu cầu.

- Loại hình tổ chức đa dạng hoá kinh doanh: Là tổ chức bộ máy thực hiện kinh doanh nhiều mặt hàng, nhiều lĩnh vực kinh doanh nhằm tận dụng lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật và phân tán rủi ro trong kinh doanh. Đây là kiểu tổ chức của các hãng, các công ty đa quốc gia, trong đó gồm các bộ phận sản xuất, mạng lưới bán hàng, trung tâm thực hiện các hoạt động dịch vụ, các cơ quan nghiên cứu khoa học, một số công ty còn có cả trung tâm tài chính để tự chủ về vốn kinh doanh.

Điều quan trọng để tổ chức đa dạng hoá kinh doanh là doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường để xác định mặt hàng chiếm lược và các mặt hàng phụ

trợ, đồng thời cần nắm được bí quyết kỹ thuật trong sản xuất, phân phối hàng hoá, hàng bán đủ sức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh mới mong đem lại hiệu quả kinh doanh. Loại hình kinh doanh quyết định kết cấu bộ máy của doanh nghiệp. Để lựa chọn loại hình kinh doanh của doanh nghiệp thương mại cần phải nghiên cứu thị trường về một số lượng nhu cầu, quy mô mua sắm và chu kỳ mua sắm của khách hàng.

Ba là, mục tiêu và chiếm lược kinh doanh của doanh nghiệp của doanh nghiệp thương mại quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức bộ máy là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiếm lược kinh doanh, vì vậy, chính mục tiêu, chiếm lược kinh doanh là cơ sở, là xuất phát điểm để tổ chức bộ máy kinh doanh thương mại chứ không phải ngược lại. Đây là yếu tố chủ quan quyết định tổ chức bộ máy kinh doanh. Ví dụ, mục tiêu kinh doanh có thuận lợi, tăng trưởng thế lực và đảm bảo an toàn có thể đạt được thông qua mở rộng mạng lưới kinh doanh đầu tư phát triển bộ máy theo chiều sâu để nâng cao chất lượng hoạt động của bộ máy. Tổ chức bộ máy thường lạc hậu hơn chiếm lược kinh doanh. Tổ chức bộ máy kinh doanh phát triển theo tiến trình riêng từ cơ cấu giản đơn một chức năng đến cơ cấu đa chức năng, đa bộ phận. Sự thay đổi tổ chức bộ máy từ giai đoạn này sang giai đoạn khác chỉ xảy ra khi có áp lực mạnh mẽ từ môi trường kinh doanh và sự thay đổi người quản trị cấp cao.

* Các yêu cầu tổ chức của doanh nghiệp thương mại.

Việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

Một là: Cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại phải phù hợp với quy trình nghiệp vụ kinh tế phát sinh và trình độ phát triển của doanh nghiệp.

Tùy theo quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, trình độ cán bộ công nhân viên và khả năng trang thiết bị và lựa chọn mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy, đảm bảo tính năng động và độ tin cậy lớn có khả năng thích ứng linh hoạt với các tình huống xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

Hai là: Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các khâu và các cấp quản trị doanh nghiệp.

Chỉ có dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ đã xác định đúng đắn mới thiết kế được mô hình tổ chức và định biên phù hợp. Đó là điều có ý nghĩa quyết định đến chất lượng hoạt động quản trị và hiệu lực của tổ chức bộ máy. Cùng với việc xác định đúng đắn chức năng, nhiệm vụ của mỗi khâu, mỗi cấp quản trị cần phải quy định rõ mối quan hệ và phạm vi chức trách trong cơ cấu tổ chức để

xác lập rõ quan hệ chỉ huy, lãnh đạo hay quan hệ phối hợp kinh tế - kỹ thuật, nghiệp vụ.

Những quy định nói trên cần được thể hiện trong nội quy hoặc điều lệ tổ chức doanh nghiệp.

Ba là: Không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp.

Đó là một trong các yêu cầu quan trọng, vì một mặt, do yêu cầu của thị trường cần có sự chuyển biến nội tại để kịp thích ứng, mặt khác do những điều kiện như trình độ cán bộ công nhân viên, trình độ hiện đại hoá trang thiết bị quản lý và kinh doanh của mỗi doanh nghiệp cũng thường xuyên được đổi mới. Những tiền đề đã nêu trên vừa là yêu cầu vừa là điều kiện để không ngừng cải tiến và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại để bảo đảm quá trình kinh doanh ngày càng đạt hiệu quả cao. Vì vậy, khi thiết kế và cải tiến tổ chức bộ máy kinh doanh cần vận dụng tổng hợp, đồng bộ các nguyên tắc và các yêu cầu mới mong mang lại kết quả tốt.

Tiêu chuẩn để đánh giá tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là:

Tổ chức bộ máy gọn nhẹ có hiệu lực.

Luôn luôn nhạy cảm với các biến cố của thị trường

Đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn.

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại có lợi nhuận.

d. Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của dNTM

* Mô hình tổ chức giản đơn

+ Đặc điểm: Cơ cấu tổ chức đơn giản gồm giám đốc công ty (doanh nghiệp) điều hành trực tiếp các cửa hàng kinh doanh không có các phòng ban trực năng giúp việc.

+ Ưu điểm: Mô hình tổ chức đơn giản rất thích hợp với doanh nghiệp nhỏ, phù hợp với môi trường kinh doanh đơn giản và thay đổi nhanh chóng, mệnh lệnh được truyền trực tiếp không qua khâu trung gian, bộ máy gọn nhẹ có hiệu quả cao.

+ Nhược điểm: Tuy nhiên sự thành công của mô hình này phụ thuộc vào tài năng, sự hiểu biết của giám đốc trên các lĩnh vực quản lý kinh doanh, nhân sự, tài chính, đối ngoại vì không có bộ phận chức năng giúp việc.

* Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến.

+ Đặc điểm:

- Đặc điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến là người lãnh đạo thực hiện tất cả các chức năng quản trị;

- Các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức thực hiện theo tuyến thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua các cấp trên trực tiếp và chỉ thị thi hành mệnh lệnh của người đó.

+ Ưu điểm: cơ cấu tổ chức này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng

+ Nhược điểm: đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ chuyên môn toàn diện; hạn chế sử dụng các chuyên gia có trình độ và dễ dẫn đến cách quản lý kiểu gia trưởng.

Mô hình này phù hợp với các doanh nghiệp quy mô nhỏ, cơ cấu sản phẩm đơn giản, kỹ thuật mặt hàng không cao.

* Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng

+ Đặc điểm:

người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động và toàn quyền quyết định, những người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng không ra lệnh trực tiếp cho những người thừa hành ở các đơn vị cấp dưới.

+ Ưu điểm: tạo điều kiện cho người lãnh đạo sử dụng được tài năng chuyên môn của một số chuyên gia, có thể tiếp cận thường xuyên với họ, mà không cần một cơ cấu tổ chức phức tạp.

+ Nhược điểm: xuất hiện nhiều ý kiến trái ngược nhau đòi hỏi Giám đốc phải có trình độ chỉ đạo chung và phối hợp tốt các mặt tích cực. Dễ dẫn đến quan liêu của lãnh đạo cao cấp; có thể xuất hiện sự can thiệp sâu của các đơn vị chức năng đến các đơn vị trực tuyến.

Mô hình này là phổ biến hiện nay ở các doanh nghiệp thương mại của nước ta.

* Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh theo sản phẩm

+ Đặc điểm:

Trong doanh nghiệp hình thành các nhánh kinh doanh theo từng loại sản phẩm, mặt hàng...

+ Ưu điểm:

- Quyết định nhiệm vụ và trách nhiệm dễ dàng.

- Phối hợp hành động giữa các phòng ban có hiệu quả

- Năng suất kinh doanh cao, tạo điều kiện tốt phát triển đội ngũ cán bộ.

- Dễ thống nhất về mục tiêu chung của doanh nghiệp.

+ Nhược điểm:

- Hay xảy ra tranh giành nguồn lực trong nội bộ.

- Thường xem nhẹ một số chức năng.

Không phù hợp với nơi có nhu cầu tiêu dùng nhỏ vì phải tổ chức nhiều đơn vị kinh doanh theo các sản phẩm khác nhau.

* Mô hình tổ chức kinh doanh theo khu vực địa lý

+ Đặc điểm:

Trong doanh nghiệp hình thành các nhánh kinh doanh trên khu vực địa lý nhất định

+ Ưu điểm: nắm chắc và thích ứng sự biến động nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực, từng địa phương nhưng tỏ ra không thích ứng khi doanh nghiệp tổ chức kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau.

+ Nhược điểm:

ưu điểm của tổ chức kinh doanh theo sản phẩm trở thành nhược điểm của hình thức này và ngược lại.

* Một số mô hình tổ chức biến thể khác.

Mô hình tổ chức kinh doanh theo khách hàng

Mô hình tổ chức kinh doanh theo đơn vị chiến lược

Mô hình tổ chức hỗn hợp của hai hay nhiều kiểu trên.

Mô hình tổ chức kiểu ma trận.

Các mô hình cấu trúc đặc biệt khác.

2. Tinh thần doanh nghiệp thương mại

2.1. Khái niệm tinh thần doanh nghiệp

Tinh thần doanh nghiệp là tập hợp các yếu tố tinh thần như tri thức, lý trí, tình cảm truyền thống, tính cách, phong thái... của những con người tạo lập nên doanh nghiệp, làm cho toàn doanh nghiệp sống động, có bản sắc riêng không lẫn với các doanh nghiệp khác.

2. Nội dung cơ bản của tinh thần doanh nghiệp

a. Tên của doanh nghiệp

+ Tên doanh nghiệp là cái riêng của mỗi doanh nghiệp, nhờ đó người ta có thể phân biệt được doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

+ Các kiểu đặt tên doanh nghiệp thường thấy:

* Đặt tên doanh nghiệp theo ngành hàng mặt hàng kinh doanh hoặc đối tượng phục vụ kèm theo địa phương đặt trụ sở.

Ví dụ:

- Công ty gang thép Thái Nguyên.

- Công ty TNHH nông sản chè Thái Nguyên.

* Đặt tên doanh nghiệp theo tên những người chủ doanh nghiệp.

Ví dụ:

- Doanh nghiệp tư nhân Bộ Oanh

* Đặt tên doanh nghiệp gợi đến một hình tượng có liên quan đến hoạt động kinh doanh.

Ví dụ:

- Nhà hàng Dòng Sông Xanh
- Khách sạn Sông Cầu.

* Đặt tên doanh nghiệp gợi đến khí phách, ý chí hay phương châm kinh doanh của doanh nghiệp.

Ví dụ:

- Doanh nghiệp kinh doanh vàng bạc Bảo Tín...

+ Biểu hiện của tinh thần doanh nghiệp qua tên doanh nghiệp:

Tên doanh nghiệp cung cấp những thông tin cần thiết cho khách hàng và kích thích nhu cầu của khách hàng

b. Bản lĩnh quản trị kinh doanh

+ Khái niệm: Bản lĩnh là tập hợp của ý chí, niềm tin khí phách...được biểu hiện thành lòng quyết tâm, sự kiên định, tính năng động, sáng tạo, sự hy sinh chịu đựng, và tinh thần vượt khó vươn lên nhằm đạt mục tiêu đã xác định. Nói cách khác, đó chính là tinh thần dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm về hành động của mình.

+ Các yếu tố ảnh hưởng đến bản lĩnh quản trị kinh doanh:

- Bản lĩnh của công ty phần lớn do bản lĩnh của người chủ quyết định.
- Trên thực tế, bản lĩnh của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào bản lĩnh của người chủ DN mà còn phụ thuộc vào cơ chế tổ chức và quản lý cũng như quy mô của nó.

c. Tinh thần làm việc

+ Khái niệm: Tinh thần làm việc là một thái độ của trí tuệ, một trạng thái tâm lý không ổn định xâm nhập vào toàn bộ doanh nghiệp cũng như mỗi thành viên của nó.

+ Biểu hiện của tinh thần làm việc tốt là sự mẫn cán, tính kỷ luật, sẵn sàng chấp nhận công việc, lòng say mê, tính chủ động, sáng tạo, và kết quả là tạo ra năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Ngược lại với những nội dung trên là tinh thần làm việc kém.

+ Các yếu tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc:

- Mục tiêu của mỗi người trong doanh nghiệp:

Mục tiêu của mỗi người trong DN phù hợp, gắn liền với mục tiêu của DN. Mỗi người trong DN đều tìm thấy lợi ích của mình, sự tiến bộ của mình trong lợi ích và sự phát triển của tập thể.

- Mọi quan hệ nhân sự và điều kiện việc làm.

Mối quan hệ nhân sự tốt và điều kiện làm việc thuận lợi, không khí làm việc hào hứng phấn chấn chỉ có được khi người lao động làm việc trong một tập thể đoàn kết, nhất trí, đầy tình thân ái, bao dung và trong điều kiện làm việc không quá khó khăn, đến mức gây cảm giác khó chịu.

- Cơ chế tuyển dụng, sử dụng, đánh giá cán bộ công nhân viên và nguyên tắc phân phối hợp lý. Một DN tuyển chọn lao động, sử dụng, đánh giá cán bộ, nhân viên dựa vào năng lực, phẩm chất và kết quả công việc thực tế của họ, đồng thời thực hiện việc phân phối công bằng, hợp lý theo số lượng và chất lượng lao động của mỗi người, chắc chắn sẽ tạo ra một không khí làm việc, một tinh thần DN khác hẳn so với DN sử dụng đánh giá cán bộ chung chung hoặc theo cảm tính chủ quan, thiên lệch của những người phụ trách và phân phối mang nặng tính bình quân theo kiểu đến hạn lại lên.

d. Văn hoá doanh nghiệp

+ Khái niệm: Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị tinh thần mang đặc trưng riêng biệt của doanh nghiệp tác động tới tâm lý, tình cảm và hành

Bản sắc văn hoá là sắc thái văn hoá của DN. Nó thể hiện ở triết lý kinh doanh, triết lý sống, nhân sinh quan đạo đức nghề nghiệp, nề nếp tác phong làm việc, cách giao tiếp, ứng xử của cả DN cũng như của mỗi thành viên của nó trong các mối quan hệ nội bộ và với bên ngoài DN. Các tập quán, thói quen, truyền thống, lễ nghi... được duy trì, các hoạt động văn hoá, tinh thần, sắc phục của cán bộ, nhân viên của DN...

+ Vai trò của xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp:

Những doanh nghiệp có nền văn hoá phát triển cao sẽ có không khí làm việc rất hào hứng, say mê, đề cao sự sáng tạo, chủ động và sự trung thành, ngược lại những DN có nền văn hoá thấp sẽ có không khí làm việc buồn tẻ, lan tràn sự bàng quan, thờ ơ và bất lực hoá đội ngũ lao động.

+ Văn hoá doanh nghiệp bao gồm nhiều bộ phận như các chuẩn mực chung, nghi lễ, các truyền thuyết, giai thoại, triết lý kinh doanh, các thói quen sinh hoạt nghỉ ngơi...

- Các chuẩn mực chung là quy định chung các giá trị cốt lõi, các điều được làm, không được làm, các tập tục... Đây là những giá trị chuẩn mực để điều chỉnh hành vi của mọi người.

- Nghi lễ là tập hợp những biểu tượng lễ nghi, cách thức tổ chức được thực hiện thông qua những sự kiện trọng đại hoặc các sự kiện diễn ra hàng ngày.

- Các truyền thuyết, giai thoại về các sự kiện và các nhân vật quan trọng của doanh nghiệp được hình thành trong quá trình phát triển của doanh nghiệp,

bao gồm cả những giai thoại tốt và không tốt nhằm củng cố niềm tin và giáo dục thành viên của doanh nghiệp.

- Các thói quen sinh hoạt nghỉ ngơi, làm việc như việc đeo thẻ nhân viên khi làm việc, mặc đồng phục, tổ chức nghỉ mát định kỳ hàng năm...

- Triết lý kinh doanh: Thể hiện tư tưởng hành động của doanh nghiệp, là kim chỉ nam định hướng mọi hành động của từng bộ phận quản trị, của mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

+ Các hoạt động để tạo lập và duy trì môi trường văn hoá nhân văn của doanh nghiệp phải:

- Chọn lựa cán bộ công nhân viên có trình độ văn hoá không quá chênh lệch, đồng thời quan tâm cả đến hoàn cảnh sống, hoàn cảnh gia đình và các yếu tố khác của người được tuyển.

- Quy định rõ chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của từng cá nhân và mối quan hệ giữa họ với nhau.

- Tổ chức các cuộc nghỉ cuối tuần, vui chơi, giải trí, văn hoá, văn nghệ...

3. Nội dung và phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại

3.1. Khái niệm và nội dung QTDNTM

a. Khái niệm về quản trị doanh nghiệp thương mại:

Quản trị doanh nghiệp thương mại là điều khiển, quản lý sự hoạt động của doanh nghiệp nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra một cách hiệu quả. Đó là môn khoa học bao gồm các kiến thức cơ bản giúp những người trong cương vị lãnh đạo quản lý, phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được các nhiệm vụ đề ra.

b. Nội dung cơ bản của quản trị doanh nghiệp thương mại:

Xem xét nội dung cơ bản của quản trị doanh nghiệp thương mại phải trả lời các câu hỏi: Quản trị doanh nghiệp thương mại phải làm những công việc gì? Đối tượng của quản trị doanh nghiệp thương mại là ai? Quản trị nhằm đạt được những mục đích gì?

*. *Quản trị DNTM theo chức năng.*

Về phân định chức năng của quản trị có nhiều quan điểm khác nhau:

Lúc đầu người ta đề xướng 7 chức năng: Lập kế hoạch, tổ chức, quản trị nhân lực, chỉ huy, phối hợp, kiểm tra và quản trị tài chính. Sau đó rút gọn thành 5 chức năng: Lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều khiển và kiểm tra. Theo quan điểm của chúng tôi tổ chức trước hết là tổ chức con người vào những vị trí và công việc khác nhau, bởi vậy về chức năng quản trị doanh nghiệp cần xem xét là: Hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát.

*. *Quản trị DNTM theo các nghiệp vụ kinh doanh thương mại.*

Bao gồm:

- Nghiên cứu thị trường;
- Tạo nguồn mua hàng;
- Dự trữ hàng hóa;
- Bán hàng;
- Tổ chức hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng; vận dụng marketing trong kinh doanh.

*. *Quản trị các nguồn lực đầu vào và kết quả đầu ra.*

bao gồm:

- Lao động;
- Tiền vốn;
- Thông tin;
- Chi phí kinh doanh
- Rủi ro;
- Doanh thu.

1.2. Các phương pháp quản trị DNTM

a. Quản trị kinh doanh theo chiến lược:

Nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển của quản trị chiến lược cho phép ta khẳng định rằng nguồn gốc của nó gắn liền với sự ra đời của quản trị doanh nghiệp hiện đại qua 3 giai đoạn:

- Giai đoạn hoạch định kế hoạch dài hạn.
- Giai đoạn hoạch định chiến lược.
- Giai đoạn quản trị chiến lược.

Quản trị chiến lược là một phương pháp quản trị doanh nghiệp thông qua nghiên cứu môi trường kinh doanh, hoạch định nhiệm vụ mục tiêu dài hạn, tổ chức thực hiện và điều chỉnh chiến lược kinh doanh nhằm đảm bảo sự phát triển ổn định, bền vững của doanh nghiệp. Quản trị kinh doanh theo chiến lược là cách quản trị doanh nghiệp phù hợp với cơ chế thị trường dựa trên cơ sở nghiên cứu đầy đủ, toàn diện các yếu tố của môi trường kinh doanh, tôn trọng các quy luật kinh tế khách quan; gắn bó chặt chẽ giữa các yếu tố của môi trường kinh doanh với tiềm năng của doanh nghiệp; giữa thời cơ kinh doanh với các biện pháp tận dụng thời cơ, coi trọng vai trò hoạch định của lãnh đạo cấp cao và phối hợp nỗ lực của các bộ phận trong doanh nghiệp.

Trình tự quản trị kinh doanh theo chiến lược bao gồm:

- Xây dựng chiến lược kinh doanh.
- Thực hiện chiến lược.
- Đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

Các nội dung này đã được phân tích cụ thể trong giáo trình "chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại"

b. Quản trị doanh nghiệp thương mại theo tình huống kinh doanh.

Thực chất của phương pháp tiếp cận quản trị kinh doanh theo tình huống là sự vận dụng lý thuyết hệ thống với quản trị theo chức năng và theo nghiệp vụ kinh doanh trong tình huống cụ thể của một doanh nghiệp nào đó. Phương pháp này rèn luyện cho người học kỹ năng nghiên cứu và giải quyết các tình huống thường gặp trong kinh doanh theo bài bản nhất định, vì vậy nếu được luyện tập một cách hệ thống người học sẽ có khả năng ứng dụng tốt các lý thuyết nghiên cứu trong các tình huống cụ thể của doanh nghiệp. Chính do qu thể này nên ngay từ đầu năm 1950 các trường đào tạo quản trị kinh doanh của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển (Anh và Mỹ...) đã sử dụng như một phương thức chủ yếu để đào tạo các nhà kinh doanh trong cơ chế thị trường.

Như vậy môi trường kinh doanh hiện nay đã thay đổi cơ bản so với trước đây; kho học nói chung và khoa học kinh tế nói riêng đã đạt được những thành tựu rực rỡ; khoa học công nghệ và thông tin phát triển vượt bậc, nhanh chóng đã đòi hỏi phải thay đổi quản trị doanh nghiệp thương mại cả về nội dung và phương pháp.

Như vậy quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị doanh nghiệp thương mại nói riêng là một môn khoa học, một nghệ thuật kinh doanh là một nghề mang tính chuyên nghiệp cao.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

1. Quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam?
2. Các loại hình doanh nghiệp thương mại và cho ví dụ minh họa?
3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại?
4. Khái niệm tinh thần doanh nghiệp, nội dung cơ bản của tinh thần doanh nghiệp?
5. Khái niệm và nội dung quản trị doanh nghiệp thương mại;
6. Các phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp thương mại Việt Nam?
2. Nêu các loại hình doanh nghiệp thương mại và cho ví dụ minh họa?
3. Trình bày đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại?
4. Trình bày khái niệm tinh thần doanh nghiệp, nội dung cơ bản của tinh thần doanh nghiệp?
5. Trình bày khái niệm và nội dung quản trị doanh nghiệp thương mại?
6. Mô tả các phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại?

CHƯƠNG II

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 2 là chương trình bày khái niệm, các loại môi trường kinh doanh, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp để người học có được kiến thức nền tảng và vận dụng vào lĩnh vực quản trị doanh nghiệp sau này.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:
 - Trình bày được khái niệm môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại;
 - Trình bày được biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại;
2. Về kỹ năng:
 - Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ vào thực tế công việc;
 - Rèn luyện được kỹ năng phân tích, giải quyết vấn đề.
3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.
 - Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG II

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).
- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương II) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG II

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
 - Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
 - Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
 - Các điều kiện khác: Không có
- #### **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG II**
- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:

- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp

- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: viết)

NỘI DUNG

1. Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

1.1. Khái niệm về môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là tập hợp những điều kiện, những yếu tố bên ngoài bên trong có ảnh hưởng gián tiếp hay trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong hoạt động kinh doanh thương mại và quản trị doanh nghiệp thương mại, việc đạt được kết quả hoặc hiệu quả kinh doanh cao hay thấp phụ thuộc vào nhiều sự am hiểu các điều kiện của môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đã, đang, tiếp tục và sẽ hoạt động. Bởi vì các yếu tố của môi trường kinh doanh ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ các quyết định của quản trị kinh doanh và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thương mại từ khi ra đời, tồn tại và phát triển đều ở trong môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh tồn tại khách quan đối với doanh nghiệp thương mại. Môi trường kinh doanh lại luôn luôn biến động theo theo những xu hướng thuận nghịch khác nhau đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tính phức tạp của môi trường kinh doanh được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến kết quả của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, mà việc xác định yếu tố chủ yếu ảnh hưởng (Thuận, nghịch) đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không phải dễ dàng. Tính phức tạp và tính biến động (nhanh chóng, bất ngờ) của môi trường kinh doanh là thử thách thường xuyên với tài năng, kinh nghiệm và nhạy cảm của người quản trị doanh nghiệp, cũng như đối với toàn thể cán bộ nhân viên nghiệp vụ, kỹ thuật, kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. Phân loại môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

* Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp

+ Khái niệm:

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp là hệ thống toàn bộ các tác nhân bên ngoài doanh nghiệp, có liên quan và ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

+ Môi trường bên ngoài doanh nghiệp bao gồm môi trường đặc thù và môi trường chung của doanh nghiệp.

1) Môi trường đặc thù

- Khái niệm:

Môi trường kinh doanh đặc thù là tập hợp các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tạo ra sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

- Các loại môi trường kinh doanh đặc thù: khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, nhà nước, công chúng.

2) Môi trường chung của doanh nghiệp

- Khái niệm:

Là toàn bộ tác nhân nằm ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đồng thời tới nhiều doanh nghiệp trên cùng một địa bàn, không có liên quan trực tiếp, rõ ràng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhưng lại ảnh hưởng mạnh mẽ tới nó.

- Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh chung: môi trường kinh tế, môi trường chính trị- pháp luật, môi trường văn hoá- xã hội, môi trường tự nhiên, môi trường kĩ thuật- công nghệ.

* Môi trường kinh doanh bên trong của doanh nghiệp

+ Khái niệm:

là tập hợp các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của nó.

+ Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên trong bao gồm:

- Sức mạnh về tài chính của doanh nghiệp.
- Trình độ quản lý và kỹ năng của con người trong hoạt động kinh doanh.
- Tình hình trang thiết bị hiện có.
- Nhãn hiệu hàng hoá và uy tín của doanh nghiệp.
- Hệ thống tổ chức quản lý, mạng lưới kinh doanh và qua điểm quản lý.
- Nguồn cung cấp vật tư.
- Sự đúng đắn của mục tiêu kinh doanh và khả năng kiên định trong quá trình thực hiện mục tiêu.

1.3. Mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và doanh nghiệp thương mại

Sự thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, nếu không tính đến vận may, chỉ xuất hiện khi doanh nghiệp thương mại biết kết hợp hài hòa các yếu tố và điều kiện của môi trường bên ngoài.

Chỉ có trên cơ sở nắm vững các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu quyết định của môi trường kinh doanh, sự am hiểu tính chất phức tạp và tính biến động của môi trường kinh doanh, tiên lượng đúng được các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, cũng như xu hướng và tốc độ thay đổi của môi trường kinh doanh, doanh nghiệp thương mại mới đề ra được chiến lược và kế hoạch kinh doanh đúng đắn. Trong các chiến lược và kế hoạch kinh doanh, doanh nghiệp thương mại đã xác định rõ mục tiêu, thị trường,

khách hàng, các đối tác có quan hệ, những yếu tố nào ảnh hưởng thuận chiều và ngược chiều đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, các nguồn lực của doanh nghiệp và dự phòng. Doanh nghiệp phải có biện pháp để ứng xử phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong điều kiện hiện nay, một môi trường kinh doanh tương đối ổn định, mức độ biến động tương đối thấp và có thể dự đoán được không có nhiều; trong xu thế hội nhập khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh biến động với những thay đổi diễn ra nhanh chóng và khó dự báo trước một cách sát thực tế là rất phổ biến. Sự biến động của môi trường kinh doanh có thể dẫn đến những cơ hội hay nguy cơ đối với doanh nghiệp. Những cơ hội (hay thời cơ hấp dẫn) là những điều kiện môi trường kinh doanh phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp, tạo điều kiện cho doanh nghiệp kinh doanh thuận lợi. Những nguy cơ đối với doanh nghiệp là những điều kiện môi trường vận động trái chiều với nguồn lực của doanh nghiệp, gây ra những nguy cơ, rủi ro như giảm doanh thu lợi nhuận đặc biệt thiệt hại đối với doanh nghiệp, bị mất thị trường, mất khách hàng... Trong kinh doanh thương mại, không biết tận dụng cơ hội kịp thời, cơ hội sẽ nhanh chóng biến mất và có khi trở thành nguy cơ.

Môi trường kinh doanh biến đổi tác động mạnh mẽ không chỉ đối với hoạt động kinh doanh và kết quả hoạt động kinh tế của doanh nghiệp, mà còn tác động đến cả tổ chức chức bộ máy quản lý kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Môi trường kinh doanh biến đổi ảnh hưởng đến phương thức và thủ pháp kinh doanh của doanh nghiệp, cũng như các dịch vụ khách hàng. Ngày nay, trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, việc phát triển các dịch vụ và hàng loạt các dịch vụ bổ sung phục vụ khách hàng là yêu cầu không thể thiếu được trong thương mại văn minh. Khách hàng không chấp nhận những doanh nghiệp kinh doanh thương mại không có dịch vụ, hoặc dịch vụ không đầy đủ, kịp thời, thuận tiện và văn minh.

Môi trường kinh doanh thay đổi mạnh mẽ đến các mối quan hệ nội bộ cũng như quan hệ giữa nội bộ với bên ngoài. Doanh nghiệp thương mại phải tuân thủ luật pháp và các chính sách chế độ quản lý kinh tế của Nhà nước, những tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm, về vệ sinh, an toàn và bảo vệ môi trường. Doanh nghiệp phải thực hiện trách nhiệm xã hội của mình. Doanh nghiệp phải tôn trọng quyền lợi chính của khách hàng, của người tiêu dùng. Trong mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh và doanh nghiệp, môi trường kinh doanh là khách thể, môi trường kinh doanh thay đổi đòi hỏi doanh nghiệp kinh doanh cũng phải thay đổi và doanh nghiệp thay đổi làm cho môi trường kinh doanh biến đổi theo. Những năm gần đây, do sự phát triển nhanh chóng như vũ bão của khoa học - công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ thông tin, công

nghệ sinh học, công hệ tự động hóa cũng như các phương tiện vận chuyển có sức chứa lớn, tốc độ cao và giá hạ...; đồng thời, với xu thế mở cửa, giao lưu với các nền kinh tế, việc nắm bắt thông tin nhanh chóng, trực tiếp, đã có những thay đổi lớn trong việc tìm hiểu ngành nghề kinh doanh, sản phẩm và thị trường. Nó giúp cho việc nghiên cứu thị trường, lựa chọn đối tác, quan hệ và giao dịch đi vào trực tiếp, giảm nhiều chi phí, tiết kiệm thời gian và các khâu trung gian, làm thay đổi phương thức cách tiến hành hoạt động kinh doanh.

a. Sự ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

* Môi trường kinh doanh chung:

+ *Yếu tố chính trị và pháp luật.*

Trong kinh doanh hiện đại, các yếu tố chính trị và pháp luật ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước hiện nay là nền kinh tế phổ biến trên thế giới. Sự khác nhau về điều tiết của Nhà nước chỉ ở mức độ. Trong thực tế, không có nền kinh tế thị trường tự do với nghĩa là không có sự can thiệp của Nhà nước. Để đảm bảo sự vận hành nền kinh tế nhiều thành phần, hoạt động cạnh tranh, quốc gia nào cũng có hệ thống pháp luật và các chế độ chính sách của chính phủ để điều tiết thị trường. Để thành công trong kinh doanh, các doanh nghiệp thương mại phải nghiên cứu, phân tích, dự báo về chính trị và pháp luật, cùng với xu hướng vận động của nó bao gồm:

Sự ổn định về chính trị, đường lối ngoại giao, chính sách ngoại thương.

Hệ thống pháp luật, chính sách, sự hoàn thiện, minh bạch và hiệu lực thi hành chúng.

Pháp luật về thuế, về bảo vệ môi trường sinh thái, ô nhiễm.

Các chiến lược quy hoạch, kế hoạch phát triển thương mại của Nhà nước, của các địa phương.

Sự điều tiết và khuynh hướng can thiệp của chính phủ và đời sống kinh tế xã hội.

Các quy định của chính phủ về cạnh tranh, chống độc quyền, về việc cho khách hàng vay tiêu dùng, về việc cho thuê mướn và khuyến mãi...

Các quy định về bảo vệ quyền lợi của các công ty, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng, bảo vệ công chúng...

Trên thực tế, các yếu tố chính trị và luật pháp ổn định, rõ ràng, minh bạch có thể tạo ra thuận lợi cho kinh doanh. Sự thay đổi và sự biến động đều có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp, đặc biệt là những thay đổi liên tục, nhanh chóng, không thể dự báo trước. Ví dụ: Thay đổi biểu thuế xuất

nhập khẩu có thể tạo cơ hội cho doanh nghiệp này, tạo nguy cơ thua lỗ cho ngành kinh doanh khác.

+ *Yếu tố kinh tế:*

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Các yếu tố kinh tế bao gồm một phạm vi rất rộng từ các yếu tố tác động đến sức mua của khách hàng, đến nhu cầu tiêu dùng hàng hóa và các yếu tố có liên quan đến sử dụng nguồn lực của kinh doanh. Các yếu tố kinh tế có thể và phải được tính đến làm: Tốc độ tăng trưởng GDP; lãi suất tiền vay, tiền gửi ngân hàng, tỷ lệ lạm phát; tỷ lệ hối đoái; mức độ thất nghiệp; cán cân thanh toán, chính sách tài chính, tín dụng; kiểm soát về giá cả, tiền lương tối thiểu; các giai đoạn trong chu kỳ kinh doanh, cơ cấu kinh tế, tiềm năng phát triển và gia tăng đầu tư; thu nhập bình quân của dân cư... các yếu tố kinh tế là "Mây đo nhiệt độ của nền kinh tế". Nó quy định các phương thức và cách thức các doanh nghiệp thương mại sử dụng các nguồn lực của mình. Sự thay đổi các yếu tố nói trên (Tăng lên hoặc giảm đi) và tốc độ thay đổi (cao hay thấp) cũng như chu kỳ thay đổi (Nhanh hay chậm) đều tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ đối với các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp với mức độ khác nhau. Tuy nhiên, với môi trường đa yếu tố như môi trường kinh tế, thì không mọi yếu tố kinh tế biến động đều có ảnh hưởng đến từng doanh nghiệp thương mại cụ thể. Vì vậy, từng doanh nghiệp thương mại trong hoạt động kinh doanh của mình phải nghiên cứu, lựa chọn, xác định yếu tố kinh tế nào là có ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động kinh doanh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ: Đối với doanh nghiệp thương mại kinh doanh thịt gà, dịch cúm gà là nhân tố ảnh hưởng chính khiến thịt gà không được người tiêu dùng chấp nhận; người kinh doanh thịt lợn, thịt bò lại được lợi vì giá cả thị lợn, thịt bò tăng khá nhanh và bất ngờ khi các điều kiện khác không thay đổi. Các doanh nghiệp thương mại hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế đang tăng trưởng, sự phát triển của nền kinh tế có khuynh hướng làm dịu bớt áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp; nhu cầu tiêu dùng của các xí nghiệp sản xuất và dân chúng tăng lên. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái làm giảm nhu cầu tiêu dùng, dễ tạo ra cạnh tranh về giá cả trong các ngành kinh doanh thuộc giai đoạn bão hòa. Trong thực tế hiện nay, nền kinh tế vừa tăng trưởng (VD: Như Việt Nam GDP năm 2004 tăng 7.7%/năm) nhưng vẫn có lạm phát (9.5%/năm). Lạm phát làm cho doanh nghiệp kinh doanh khó đoán trước được tương lai. Lạm phát cao sẽ làm tỷ lệ tăng trưởng GDP sẽ chậm lại, lãi suất tín dụng tăng lên, đầu tư dài hạn dễ rủi ro. Mức lạm phát cao thường là nguy cơ đối với doanh nghiệp.

Để xác định yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, người ta thường phải chú ý đến các dự báo kinh tế. Dự báo kinh tế là cơ sở để dự báo ngành kinh doanh và tiếp theo là dự báo hoạt động thương mại của doanh nghiệp.

Theo tiến trình dự báo trên dự báo kinh tế tiên lượng tỷ lệ phát triển kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất, mức tiêu kiện và tiêu dùng của dân chúng, tỷ giá hối đoái, kim ngạch xuất nhập khẩu... các số liệu nói trên giúp chúng ta xác định được GDP, GNP, đồng thời, kết hợp với các chỉ số khác giúp chúng ta dự báo sự phát triển của ngành kinh doanh. Sau đó, doanh nghiệp tiến hành dự báo kinh doanh (mại vụ) để ước tính khả năng tham gia thị trường, mở rộng thị phần của doanh nghiệp trên các thị trường cụ thể.

+ *Yếu tố khoa học - Công nghệ:*

Yếu tố khoa học - công nghệ là yếu tố mang đầy kịch tính nhất, có ảnh hưởng quan trọng và trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Trong thời đại khoa học công nghệ mới phát triển như vũ bão, mỗi công nghệ mới phát sinh sẽ hủy diệt các công nghệ trước đó không nhiều thì ít. Đây là yếu tố hủy diệt mang tính sáng tạo của công nghệ mới. Việc chế tạo ra các sản phẩm mới, chất lượng cao, giá thành hạ, theo đòi sản phẩm có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tiêu thụ sản phẩm và bán hàng. Trong doanh nghiệp thương mại, việc cung ứng những sản phẩm mới, tiên tiến, phù hợp với xu thế và chiều hướng tiêu dùng ngày càng là một đòi hỏi cấp thiết. Mặt khác, việc ứng dụng những tiến bộ mới của khoa học - công nghệ trong hoạt động thương mại cũng làm thay đổi nhanh chóng phương thức và cung cách phục vụ khách hàng như giao nhận, thanh toán, mua bán, đặt hàng, kiểm tra, kiểm kê, ... trong các doanh nghiệp thương mại, các yếu tố khoa học công nghệ chủ yếu bao gồm:

Chi phí cho công tác nghiên và phát triển (R&D) từ ngân sách Nhà nước, từ của ngành kinh doanh và của doanh nghiệp.

Đào tạo và đào tạo lại cán bộ công nhân viên nghiệp vụ, kỹ thuật doanh nghiệp.

Trang bị các phương tiện kỹ thuật mới, hiện đại tronghd kinh doanh và trong quản trị kinh doanh.

Kinh doanh sản phẩm mới, công nghệ tiên tiến, hiện đại và chuyển giao công nghệ mới

Tự động hóa và sử dụng người máy.

Áp các hình thức kinh doanh tiên tiến, hiện đại...

+ *Yếu tố văn hóa - xã hội :*

Yếu tố văn hóa - xã hội là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc và rộng rãi nhất nhu cầu, hành vi của con người, trong cả lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực tiêu dùng

cá nhân. Các giá trị văn hóa cơ bản bền vững cao, được lưu truyền từ đời này sang đời khác và được củng cố bằng những quy chế xã hội như luật pháp, đạo đức, tôn giáo, chính quyền, hệ thống thứ bậc tôn ti trật tự trong xã hội, tổ chức chức tôn giáo, nghề nghiệp, địa phương, gia đình và hệ thống kinh doanh sản xuất dịch vụ. Các yếu tố văn hóa - xã hội thường biến chuyển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết, chỉ có những giá trị văn hóa thứ pháp, ngoại lai dễ bị thay đổi khi điều kiện xã hội biến đổi. Yếu tố văn hóa - xã hội bao gồm các yếu tố sau:

Đạo đức, quan niệm về thiện, ác, tốt, xấu, vinh dự, thấp hèn.

Dân số, xu hướng vận động của dân số, phong cách sống, tỷ lệ tăng dân số.

Các hộ gia đình, xu hướng vận động.

Sự di chuyển của dân cư.

Thu nhập của các tầng lớp dân cư, xu hướng vận động; phân bổ thu nhập giữa các nhóm người và các vùng địa lý.

Việc làm lao động nữ và phát triển việc làm.

Dân tộc, tôn giáo, phong tục tập quán và đặc điểm tâm lý.

Cũng như thay đổi về chính trị và pháp lý, những thay đổi trong các yếu tố văn hóa xã hội cũng tạo nên những cơ hội hoặc nguy cơ cho những doanh nghiệp kinh tế thương mại, đặc biệt là doanh nghiệp cung ứng hàng tiêu dùng cho dân cư, những mặt hàng có liên quan đến nghề nghiệp, phong tục, tập quán, lễ tiết... cần phải có sự hiểu biết sâu rộng truyền thống phong tục, tập quán của khách hàng.

+ *Yếu tố cơ sở hạ tầng và điều kiện tự nhiên.*

Các yếu tố cơ sở hạ tầng là điều kiện thuận lợi hoặc khó khăn khăn cho hoạt động kinh doanh . Cơ sở hạ tầng bao gồm hệ thống giao thông vận tải (đường, phương tiện, nhà ga, bến đỗ); hệ thống thông tin (bưu điện, điện thoại, viễn thông); Hệ thống bến cảng, nhà kho, cửa hàng cung ứng xăng dầu, điện, nước, khách sạn, nhà hàng... các nước có nền kinh tế phát triển thường có hệ thống cơ sở hạ tầng tốt, đó là một điều kiện thuận lợi cho các hoạt động kinh doanh. Ở những nước nghèo cơ sở hạ tầng còn thấp kém, hoạt động kinh doanh sẽ gặp khó khăn, một số yếu tố có thể gây chi phí cao hoặc rủi ro.

Điều kiện tự nhiên là yếu tố cần được các doanh nghiệp quan tâm từ khi ban đầu hoạt động và trong một quá trình tồn tại và phát triển của mình. Những sự biến động của tự nhiên như nắng, mưa bão, lụt, hạn hán, dịch bệnh... được doanh nghiệp chú ý theo kinh nghiệm để phòng ngừa vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp. Ngày nay việc duy trì môi trường tự nhiên, bảo vệ môi trường để môi trường sinh thái bền vững được cả xã hội quan tâm. Những vấn

đề như ô nhiễm môi trường bảo vệ cảnh quan, thanh cảnh, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với nguồn năng lực có hạn khiến chính phủ, công chúng và doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động có liên quan đến môi trường. Những yếu tố cơ bản của điều kiện tự nhiên ảnh hưởng đến doanh nghiệp kinh doanh thương mại nói riêng và các doanh nghiệp nói chung là:

Sự thiếu hụt nguồn nguyên liệu thô, vật liệu qua chế biến, nguyên liệu tái sinh và nguyên liệu không thể tái sinh được.

Sự gia tăng chi phí năng lượng.

Ô nhiễm môi trường và chi phí xử lý ô nhiễm, bảo vệ môi trường sinh thái bền vững, bảo vệ cảnh quan, thắng cảnh.

Sự thay đổi vai trò của Nhà nước trong bảo vệ môi trường, tài nguyên thiên nhiên của đất nước.

* Môi trường đặc thù:

+ *Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu:*

Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tham gia vào thị trường kinh doanh một sản phẩm hàng hóa và dịch vụ cụ thể nào đó (hoặc đang tham gia hoặc tiếp tục tham gia) đều cần phải có sự hiểu biết và tính toán đến các đối thủ cạnh tranh hiện hữu trên thị trường hàng hóa và dịch vụ kinh doanh. Đó là toàn bộ các doanh nghiệp cùng sản xuất và kinh doanh loại hàng hóa và dịch vụ có thể thay thế nhau được cho cùng một nhu cầu nào đó của người tiêu dùng. Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành. Số lượng của các đối thủ cạnh tranh sẽ giảm kéo theo lợi nhuận giảm. Có ba nhân tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành là:

Cơ cấu cạnh tranh.

Tình hình nhu cầu thị trường về mặt hàng kinh doanh.

Các rào cản ngăn chặn việc nhập ngành hoặc xuất ngành của các doanh nghiệp.

Cơ cấu cạnh tranh là sự phân bố số lượng và tầm cỡ các doanh nghiệp cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Cơ cấu cạnh tranh khác nhau sẽ tạo ra tác động cạnh tranh với tính chất khác nhau thay đổi từ phân tán đến hợp nhất. Một ngành phân tán, manh mún, nhỏ gồm nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động riêng lẻ, độc lập, dễ phá sinh cạnh tranh về giá cả, kéo theo lợi nhuận thấp. Cơ cấu hợp nhất phức tạp hơn. Bản chất và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp khó có thể dự đoán và xác định rõ nét. Các doanh nghiệp trong cơ cấu hợp nhất phụ thuộc lẫn nhau khá chặt chẽ về mặt giá cả, đồng thời ở cả

ngoài phạm vi giá cả như chất lượng sản phẩm, mẫu mã, chủng loại sản phẩm thương hiệu cả về thời gian giao hàng và dịch vụ trong mua bán hàng hóa.

Tình hình nhu cầu thị trường về mặt hàng kinh doanh cũng là một yếu tố chi phối các doanh nghiệp tham gia kinh doanh. Nhu cầu thị trường tăng làm giảm áp lực cạnh tranh vì mỗi doanh nghiệp đều có phải bán được sản phẩm của mình. Nhu cầu tăng là cơ hội để doanh nghiệp mở rộng thị phần của mình. Trái lại, tình hình nhu cầu thị trường có khuynh hướng giảm sút là một nguy cơ đối với doanh nghiệp kinh doanh vì doanh nghiệp phải tìm mọi cách để bảo vệ thị phần của mình và không làm giảm doanh thu. Chính vì vậy các doanh nghiệp mới đi vào kinh doanh thường tìm những khu vực thị trường chưa có nhiều doanh nghiệp kinh doanh hoặc thị trường mới, ở đó có nhu cầu nhưng mức độ cạnh tranh thấp.

Các rào cản ngăn chặn doanh nghiệp xuất hoặc nhập ngành: Khi các hoạt động kinh doanh trong một ngành không có thuận lợi, buôn bán ế ẩm, hàng hóa dịch vụ sản xuất ra bị ứ đọng, Nhu cầu ít, cung ứng nhiều dẫn đến giá cả ngày càng giảm, các doanh nghiệp muốn xuất ngành (Rút lui ra khỏi ngành) không phải đơn giản vì chịu nhiều mất mát. Rào cản càng cao, sự mất mát càng lớn. Nhưng rào cản điển hình ngăn cản doanh nghiệp xuất ngành phải tính tới là: nghĩa vụ đạo lý và pháp lý đối với khách hàng, với các nhân viên và với chủ nợ; những ràng buộc với Nhà nước (Chính sách, chế độ), nhất là trường hợp các doanh nghiệp quốc doanh; giá trị tài sản thu hồi thấp do thiết bị chuyên môn hóa sâu hoặc lỗi thời, khó bán được giá; không có nhiều cơ hội khác nhau để lựa chọn, mức độ hội nhập dọc quá cao và trở lực do tình cảm gắn bó với ngành theo truyền thống, tập quán ... cũng tương tự, các rào cản ngăn chặn doanh nghiệp nhập ngành do ngành kinh doanh độc quyền hoặc có cơ cấu hợp nhất cao dẫn đến chi phí lớn, hoặc do luật pháp quy định cũng như các chính sách, chế độ như bảo vệ môi trường, cảnh quan, chống ô nhiễm, rác thải, vệ sinh an toàn thực phẩm, về lao động - xã hội và các tiêu chuẩn kỹ thuật khác.

+ *Khách hàng (Hoặc người mua)*

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

Thị trường hàng hóa -dịch vụ của doanh nghiệp là tập hợp các khách hàng rất đa dạng khác nhau về lứa tuổi, giới tính, mức thu nhập, nơi cư trú, sở thích tiêu dùng và vị trí trong xã hội. Người ta chia khách hàng nói chung thành những nhóm khác nhau. Mỗi nhóm khách hàng có đặc trưng riêng phản ánh quá trình mua sắm của họ (những đặc điểm này là gợi ý quan trọng để doanh nghiệp

bán hàng đưa ra các biện pháp phù hợp, thu hút khách hàng). Dưới đây là một số cách chia chủ yếu:

Theo mục đích mua sắm: Khách hàng được chia thành khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng (hàng tiêu dùng cho người tiêu dùng cá nhân, hàng trung gian đối với doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh); những khách hàng trung gian (Doanh nghiệp thương mại khác, các đại lý, siêu thị, cửa hàng...); Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận ... người tiêu dùng cuối cùng mua hàng hóa - dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của chính mình và hàng hóa - dịch vụ biến đi trong quá trình tiêu dùng, thoát khỏi vòng tái sản xuất xã hội. Những người trung gian mua sản phẩm hàng hóa để bán lại cho người khác nhằm mục đích kiếm lời. Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận mua hàng hóa để sản xuất, làm dịch vụ công cộng hoặc cấp phát hàng hóa dịch vụ này cho các đối tượng cần dùng.

Theo khối lượng hàng hóa mua sắm: Khách hàng được chia thành khách hàng mua với khối lượng lớn và khách hàng mua với khối lượng nhỏ. Những khách hàng mua hàng với khối lượng lớn (gọi tắt là khách hàng lớn), thường xuyên, ổn định mà tổng số hàng những khách hàng này mua chiếm đại bộ phận khối lượng hàng bán ra của doanh nghiệp thương mại, vị trí quan trọng đối với thị phần của doanh nghiệp. những khách hàng này là những bạn hàng (doanh nghiệp thương mại khác như các cửa hàng, siêu thị, đại lý...) hoặc là các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh tiêu dùng sản phẩm hàng hóa...những khách hàng mua với khối lượng ít thường là dân cư mua hàng tiêu dùng, mua lẻ có thể mua thường xuyên hoặc không thường xuyên, doanh nghiệp cần có biện pháp để thu hút khách hàng, giữ được khách hàng cũ và phát triển được khách hàng mới bằng cách thỏa mãn yêu cầu về sở thích, mẫu mã hàng hóa, sự kịp thời và thuận tiện trong việc mua bán hàng hóa...

Theo phạm vi địa lý: Khách hàng được chia thành khách hàng trong vùng, trong địa phương (Tỉnh, Thành phố); khách hàng trong nước (ở các vùng miền khác: Miền Bắc, miền Trung, miền Nam) và khách hàng nước ngoài (Xuất khẩu ra khu vực và các nước khác). Việc phân chia khách hàng theo phạm vi địa lý có liên quan đến chi phí vận chuyển hàng hóa và đặc điểm nhu cầu mặt hàng địa phương cần phải chú ý. Doanh nghiệp thương mại có phạm vi lớn thường là doanh nghiệp lớn, thị trường rộng và có khối lượng hàng hóa luân chuyển nhiều.

Theo mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp: Khách hàng được phân thành khách hàng truyền thống và khách hàng mới. Khách hàng truyền thống là những khách hàng có mối quan hệ thường xuyên, liên tục, họ có vị trí đặc biệt trong sự phát triển ổn định của doanh nghiệp. Việc duy trì ổn định

khách hàng truyền thống (Còn gọi là khách hàng cũ) có ý nghĩa kinh tế lớn vì chi phí để lôi cuốn khách hàng mới thường cao hơn chi phí để giữ vững khách hàng truyền thống. Giữ vững được khách hàng truyền thống, tạo được sự trung thành của khách hàng xác định được vị thế và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường. Chìa khóa để giữ được khách hàng là làm cho khách hàng luôn luôn hài lòng về hàng hóa - dịch vụ, trong quan hệ thanh toán cũng thuận tiện, kịp thời, văn minh trong mua bán hàng hóa và đổi mới mặt hàng, mẫu mã, chất lượng và nhu cầu của khách hàng.

Ngoài 4 cách phân loại khách hàng trên, người ta còn phân loại khách hàng theo một số tiêu thức khác như theo giới tính, theo lứa tuổi, theo nghề nghiệp, theo tôn giáo... và kết hợp một số tiêu thức khác nhau với nhau.

Khách hàng chỉ mua loại hàng hóa mà họ cần chứ không phải mọi thứ hàng hóa mà doanh nghiệp kinh doanh. Khách hàng mua hàng thường muốn nhận được hàng hóa đủ về số lượng, chất lượng, không phải chờ đợi lâu, giá cả phải chăng có các dịch vụ phục vụ thuận tiện, văn minh. Nghiên cứu khách hàng và tâm lý khách hàng giúp cho doanh nghiệp thương mại xác định được khách hàng nào có nhu cầu chưa được thỏa mãn, thời gian địa điểm cần có hàng hóa, đặc điểm sử dụng hàng hóa của khách hàng, giá cả hàng hóa mà khách hàng có thể chấp nhận và phương thức phục vụ khách hàng như thế nào là tốt nhất.

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, việc thu hút khách hàng, đặc biệt là giữ được sự trung thành của khách hàng truyền thống và thu hút được khách hàng tiềm năng (Khách hàng mới) là vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản có trị giá lớn của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó có duy trì được lâu dài hay không phụ thuộc vào doanh nghiệp có đổi mới kinh doanh tốt hơn các đối thủ cạnh tranh hay không.

+ *Các nhà cung ứng (Nguồn cung ứng) của doanh nghiệp:*

Các doanh nghiệp thương mại cần phải quan hệ với các nhà cung ứng (nguồn cung ứng) khác nhau về hàng hóa và dịch vụ như các loại hàng hóa, sức lao động, dịch vụ quảng cáo, dịch vụ vận chuyển và tài chính. Đó là các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp thương mại. Trong số những yếu tố đầu vào, vấn đề nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại là vấn đề hết sức quan trọng. Việc nghiên cứu, tìm hiểu các nguồn cung ứng với loại hàng hóa thích hợp với nhu cầu khách hàng, chất lượng hàng hóa và khối lượng hàng hóa có thể đáp ứng trong từng thời gian cũng như giá cả hàng hóa, chi phí vận chuyển hàng hóa từ nơi mua về đến doanh nghiệp là vấn đề phải cân nhắc để đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Doanh nghiệp thương mại cần phải hiểu rõ đặc điểm của nguồn cung ứng hàng hóa. Nếu số lượng nhà cung ứng ít, nguồn hàng không nhiều. Không

có mặt hàng thay thế khác, nhà cung ứng có thể gây sức ép bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Nếu số lượng các nhà cung ứng nhiều, nguồn hàng phong phú, có mặt hàng thay thế khác, doanh nghiệp thương mại có thể lựa chọn nguồn cung ứng hàng hóa với giá cả phải chăng, chất lượng tốt và dịch vụ thuận lợi. Vấn đề quan trọng hàng đầu là phải đảm bảo ổn định nguồn hàng, hàng hóa có chất lượng bảo đảm, số lượng mỗi lần giao hàng phù hợp, giá cả phải chăng, đòi hỏi doanh nghiệp thương mại phải đa dạng hóa nguồn cung ứng; phải tăng cường mối quan hệ kinh tế tạo điều kiện lẫn nhau trong việc tạo nguồn hàng như đầu tư, liên doanh, liên kết; giúp đỡ về vốn, kỹ thuật, điều kiện sản xuất, bao bì, bảo quản và đặt hàng theo hợp đồng kinh tế ký trước để có nguồn cung ứng vững chắc, ổn định và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của thị trường. Có doanh nghiệp thương mại tìm cách hội nhập dọc bằng cách mua lại cơ sở cung cấp hàng cho chính họ hoặc mua giấy phép độc quyền... để hợp lý hóa và giảm chi phí đầu vào, doanh nghiệp thương mại quan hệ với các nguồn cung ứng khác như tài chính, sức lao động, dịch vụ vận chuyển, xếp dỡ, dịch vụ quảng cáo... cũng như các đơn vị nguồn hàng... để giảm thiểu chi phí kinh doanh và ổn định các yếu tố đầu vào, tạo điều kiện để doanh nghiệp tiến hành hoạt động kinh doanh thuận lợi.

+ *Sản phẩm hàng hóa thay thế:*

Sản phẩm hàng hóa thay thế là sản phẩm hàng hóa của đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc khác ngành hoạt động kinh doanh có cùng chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng. Ví dụ: Do gà bị dịch cúm, người ta chuyển sang ăn thịt lợn hoặc thịt bò, cá hoặc hải sản khác. Sức ép của sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Để không bị mất thị phần, doanh nghiệp thương mại cần phải nghiên cứu, nắm được giá cả của sản phẩm, thay thế, khuynh hướng biến động giá cả của sản phẩm thay thế và dự báo của sản phẩm thay thế trong tương lai. Doanh nghiệp thương mại cũng cần phải chú ý sản phẩm thay thế mới (tiềm ẩn). Các sản phẩm thay thế mới là kết quả của sự cải tiến hoặc bùng nổ của công nghệ mới. Các doanh nghiệp thương mại muốn kinh doanh thành công cần phải nắm bắt được sự xuất hiện sản phẩm hàng hóa thay thế mới và giá cả của chúng để quyết định mức giá bán sản phẩm hàng hóa của mình với mức giá cạnh tranh để không bị mất thị phần, thị trường và khách hàng.

+ *Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới:*

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới bao gồm những doanh nghiệp mới tham gia kinh doanh do họ đưa vào khai thác các năng lực kinh doanh mới và mong muốn giành được thị phần và khách hàng trên thị trường. Cần lưu ý là việc các hãng lớn mua lại các cơ sở trong ngành hoặc xây dựng các cửa hàng, siêu

thị, mở đại lý mới cũng là biểu hiện của các đối thủ mới xâm nhập. Xét trong một khoảng thời gian dài, việc xuất hiện đối thủ cạnh mới là có thật và tất yếu. Vấn đề ở chỗ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới xuất hiện nhanh hay chậm mà thôi. Sự xuất hiện đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới nhanh hay chậm chủ yếu do rào cản ngăn chặn sự ra nhập vào ngành doanh nghiệp và việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại lớn nhất trên thị trường. Những rào cản chính để ngăn cả sự ra nhập của đối thủ cạnh tranh mới là: Sự trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp có uy tín đã đứng vững trên thị trường; lợi thế tuyệt đối về mạng lưới quầy hàng, cửa hàng, siêu thị phân bố rộng khắp trên thị trường và có đường giao thông thuận lợi; lợi thế về sự chuyển đổi đa dạng hóa sản phẩm hàng hóa, nguồn tài chính, nhân sự và quan hệ với chính quyền địa phương... Những rào cản này bao gồm ý nghĩa một doanh nghiệp thương mại khác phải tốn kém nhiều mới gia nhập được thị trường sản phẩm hàng hóa đã có sẵn trên địa bàn. Phí tổn càng cao thì rào cản càng lớn và ngược lại. Ngoài ra các doanh nghiệp lớn trên thị trường còn tìm cách chống trả mạnh mẽ đối với sự ra nhập của đối thủ mới bằng cách cải tiến kinh doanh, phát triển dịch vụ thu hút khách hàng gây khó khăn cho sự ra đời của các đối thủ cạnh tranh mới.

* Môi trường bên trong (Hoàn cảnh nội tại):

+ *Sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp thương mại:*

Sản phẩm hàng hóa mà doanh nghiệp thương mại kinh doanh là ngành hàng mà doanh nghiệp làm chức năng lưu thông hàng hóa. Để thực hiện chức năng lưu thông hàng hóa, doanh nghiệp thương mại phải có thị trường bán hàng hóa. Thị trường bán hàng hóa là điều kiện tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Khách hàng đến với doanh nghiệp là do có nhu cầu về hàng hóa - dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng đòi hỏi sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp phải đủ số lượng, tốt về chất lượng, các sản phẩm phải có nhãn hiệu nổi tiếng với xu thế tiêu dùng tiên tiến, hiện đại; sản phẩm phải có giá cả phải chăng. Doanh nghiệp thương mại khi kinh doanh phải chú ý đến vòng đời của sản phẩm (phải nghiên cứu giới thiệu, tăng trưởng (phát triển), bão hòa và suy thoái). Những kinh nghiệm của doanh nghiệp thương mại về mặt hàng kinh doanh là một yếu tố quan trọng tạo lòng tin và sự trung thủy của khách hàng truyền thống. Mặt khác, nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại và những yếu tố của thị trường đầu vào (nguồn cung ứng) là điều kiện của thị trường đầu ra và quyết định chi phí hoạt động kinh doanh. Để ổn định hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp thương mại phải phát triển mạng lưới kinh doanh, hệ thống cơ sở vật chất của kinh doanh như kho tàng, cửa hàng, nơi tiếp nhận hàng hóa, nơi dự trữ, bảo quản hàng hóa và nổi quan hệ kinh tế-kinh tế-thương mại

với các đơn vị nguồn hàng để tạo nguồn hàng, khai thác tối đa lợi thế của nguồn hàng để vừa nắm chắc nguồn hàng vừa có thể ổn định và phát triển khối lượng và chất lượng các mặt hàng thu mua.

+ *Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực của doanh nghiệp thương mại:*

Khi nói đến yếu tố này người ta thường xem xét vấn đề cụ thể sau:

- Bộ máy lãnh đạo của doanh nghiệp, tài năng, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm quản trị và đạo đức.

- Trình độ tay nghề, sự thành thạo kỹ thuật, nghiệp vụ, kinh doanh và ngoại ngữ của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên và giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác.

- Chính sách của doanh nghiệp đối với cán bộ công nhân viên trong lao động, cũng như sự khuyến khích, động viên người lao động nâng cao năng suất, kết quả và hiệu quả của lao động.

- Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức tối đa và mức tối thiểu.

- Khả năng đáp ứng nhu cầu và yêu cầu của thị trường về nguồn nhân lực con người, tình hình thuyên chuyển cán bộ và mức độ bỏ việc...

Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực có vai trò quyết định đến thành công của doanh nghiệp. "Dụng nhân như dụng mộc", suy cho cùng thì mọi quản trị đều có liên quan đến quản trị nhân sự. Mọi hoạt động của doanh nghiệp đều được con người thực hiện. Con người cung cấp số liệu đầu vào, thị trường, để hoạch định chiến lược, kế hoạch và mục tiêu; con người thực hiện phân tích bối cảnh môi trường và lựa chọn phương pháp và nghệ thuật kinh doanh. Cho dù quan điểm, chiến lược, kế hoạch của doanh nghiệp dự đề ra một cách đúng đắn, khả thi, nó cũng không thể đưa lại kết quả và hiệu quả nếu không có những con người làm việc cụ thể thành thạo công việc, mẫn cán, trung thành và chủ động, tự giác làm việc. Rõ ràng, nhân sự là một yếu tố quan trọng nhất. "Vốn dài không bằng tài buôn". Việc quản trị nhân sự và nguồn nhân lực hữu hiệu cần phải được quan tâm và đặt đúng vị trí của nó. Nhiều doanh nghiệp đã xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi, quyết định thành bại của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản trị nhân sự và nguồn nhân lực là có chiến lược và kế hoạch phát triển nguồn nhân sự phù hợp với yêu cầu chiến lược của doanh nghiệp thương mại, ngắn hạn và dài hạn. dự báo nhu cầu nhân sự, cân đối nhân sự cả hiện tại và tương lai, phân tích cung cầu thị trường lao động và có các giải pháp, biện pháp để ngăn chặn sự thiếu hụt hoặc mất cân đối giữa yêu cầu phát triển và khả năng cung ứng nhân sự phù hợp với yêu cầu của hoạt động kinh doanh.

+ *Quản trị tài chính kế toán:*

Các yếu tố tài chính và kế toán có liên quan và ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đến các kế hoạch hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đều có liên quan đến nguồn lực tài chính và hoạt động của bộ phận tài chính doanh nghiệp. Điều này dẫn đến mối quan hệ tương tác trực tiếp giữa bộ phận tài chính - kế toán của doanh nghiệp với các bộ phận khác của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh. Bộ phận tài chính - kế toán có liên quan đến tất cả các bộ phận hoạt động kinh doanh, đến sử dụng nguồn lực về vốn, thu chi tiền tệ, cũng như việc ghi chép, hạch toán kết quả hoạt động kinh doanh.

Quản trị các yếu tố tài chính là nhằm tìm kiếm và huy động các nguồn lực vốn và tiền tệ cho các hoạt động kinh doanh và việc tổ chức thực hiện thu chi và kiểm soát chế độ chi tiêu của doanh nghiệp. Các yếu tố tài chính và kế toán thường được quan tâm ở doanh nghiệp là:

- Nguồn vốn của doanh nghiệp và khả năng huy động vốn cho kinh doanh: Cân đối giữa vốn ngắn hạn và vốn dài hạn, vốn vay và vốn cổ phần.

- Chi phí vốn trong quan hệ với toàn ngành so với các đối thủ cạnh tranh cho một đơn vị hàng hóa lưu chuyển.

- Phân phối và sử dụng vốn cho các đơn vị phụ thuộc vào doanh nghiệp (Các SBU).

- Chiến lược và kế hoạch tài chính của doanh nghiệp, kế hoạch lợi nhuận và nộp thuế.

- Quan hệ tài chính với các đối tượng hữu quan bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Bên trong doanh nghiệp như chủ sở hữu doanh nghiệp, các cổ đông, công nhân viên... bên ngoài doanh nghiệp: Ngân hàng thương mại, các công ty tài chính, công ty cho thuê tài chính...

- Tình hình vay, trả, nợ nần của các khách hàng với doanh nghiệp và doanh nghiệp với khách hàng.

- Chi phối hội nhập các rào cản hội nhập.

- Quy mô tài chính của doanh nghiệp, tỷ lệ lãi...

- hệ thống kế toán có hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc tính toán chi phí kinh doanh, lập kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

+ *Hệ thống thông tin của doanh nghiệp thương mại:*

Hệ thống thông tin quản trị (MIS) và hệ thống thông tin chiến lược (SIS) là yếu tố quan trọng giúp cho nhà quản trị doanh nghiệp có các quyết định đúng đắn, kịp thời. hệ thống thông tin quản trị là tập hợp các quy tắc, kỹ năng và phương pháp được mô tả rõ ràng nhờ đó con người và thiết bị thực hiện việc thu thập và phân tích dữ liệu nhằm tạo ra các thông tin cần thiết cho các nhà soạn

thảo quyết định. Hệ thống thông tin quản trị nghiêng về sự kết hợp giữa các dữ liệu bên trong với bên ngoài nhằm hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy, ta khó mà xác định ranh giới giữa MIS và SIS, mặc dù các quyết định tác nghiệp cũng như quyết định chiến lược đều cần các thông tin từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

Tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp và sự cần thiết của thông tin đối với hoạt động kinh doanh cũng như chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống thông tin của mình đủ mạnh, thiết thực và kịp thời trên cơ sở xác định rõ những nội dung sau: Xác định nhu cầu thông tin; xác định rõ các nguồn thông tin tổng quát và các nguồn thông tin chi tiết; xây dựng hệ thống thu thập thông tin; thực hiện hệ thống thu thập thông tin để theo dõi môi trường kinh doanh; dự báo diễn biến môi trường kinh doanh, rút ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đề ra những phản ứng thích hợp của doanh nghiệp.

Nội dung đầu tiên là xác định nhu cầu thông tin. Lượng thông tin cần phải tìm là các thông tin có giá trị, nó có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trước mắt hoặc lâu dài. Đó là những thông tin ảnh hưởng của môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp; hoàn cảnh nội tại; các thông tin về đối thủ cạnh tranh, về khách hàng và về nguồn hàng. Có thể lập thành các bảng tổng hợp các yếu tố của các môi trường trên để tóm lược.

Nội dung thứ hai là xác định rõ các nguồn thông tin tổng quát và các nguồn thông tin chi tiết. Có 4 nguồn thông tin tổng quát và chi tiết là: Nguồn thông tin sơ cấp nội bộ, nguồn thông tin sơ cấp bên ngoài, nguồn thông tin thứ cấp nội bộ và nguồn thông tin thứ cấp bên ngoài. Thông tin sơ cấp là thông tin ban đầu, thông tin chi tiết, nó chưa được xử lý, tổng hợp. Nó có thể là thông tin đơn lẻ, thông tin giả nhưng có thể là thông tin có giá trị. Ví dụ: Nhân viên bán hàng là người đầu tiên đối thủ được cạnh tranh mới. Người mua hàng có thể nghe được thông tin về công nghệ mới có giá trị thương mại sớm hơn các nhà khó học và các nhà quản lý... Nguồn thông tin thứ cấp là nguồn thông tin đã được thu thập, tổng hợp và xử lý. Các thông tin này là những thông tin tổng quát, thông tin chúng có thể nhận được qua hệ thống thông tin nội bộ hoặc thông tin bên ngoài như "thống kê kinh doanh", "kết quả mua bán loại hàng X trên thị trường A", hoặc qua sách báo, internet...

Nội dung thứ ba là xây dựng hệ thống thu thập thông tin. Thu thập thông tin là quá trình tìm kiếm thông tin về các điều kiện môi trường bên trong và bên ngoài. Doanh nghiệp cần phải xác định trách nhiệm và xây dựng một cơ chế hữu hiệu cho việc thu thập thông tin. Hệ thống này vừa gọn nhẹ, nhanh và chân thực, cung cấp được các thông tin hữu ích dưới dạng có thể sử dụng được. Có

nhiều mô hình thu thập thông tin là: mô hình thu thập thông tin liên tục; mô hình thu thập thông tin định kỳ; mô hình thu thập thông tin không thường xuyên. Tùy theo yêu cầu mà doanh nghiệp có thể xây dựng mô hình thu thập thông tin thích hợp cho mình. Các loại thông tin mà doanh nghiệp cần có thể có nhiều và nhiều loại như: Thông tin về cạnh tranh; thông tin về nguồn nhân lực; thông tin về nguồn hàng (các nhà cung ứng); thông tin về khách hàng và thị trường; thông tin về marketing; thông tin về tổ chức ...

Nội dung thứ tư là thực hiện hệ thống thu thập thông tin để theo dõi môi trường kinh doanh. Mục đích của việc theo dõi diễn biến của môi trường kinh doanh là xác định chiều hướng, tốc độ, biên độ của sự thay đổi trong các ảnh hưởng của môi trường. Việc nhận biết các yếu tố này giúp cho người quản trị kinh doanh tiên lượng những thay đổi để có biện pháp thích nghi. Doanh nghiệp khi có hệ thống thu thập thông tin cần có sự phổ biến hay cung cấp đến các bộ phận có liên quan để có thể sử dụng. Nên sử dụng kênh truyền đạt thông tin nội bộ là kênh mở chức không nên chọn một kênh thông tin khép kín.

Nội dung thứ năm là dự báo diễn biến môi trường kinh doanh. Việc dự báo diễn biến của môi trường kinh doanh giúp cho doanh nghiệp tiên liệu được xu hướng biến đổi của môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ gặp phải trong thời gian trước mắt hoặc lâu dài. Có nhiều phương pháp dự báo diễn biến trong môi trường kinh doanh như: phương pháp chuyên gia, phương pháp ngoại suy xu hướng, phương pháp liên hệ xu hướng, phương pháp mô hình hóa toán kinh tế, phương pháp kích bản nhiều lần... mỗi phương pháp có ưu điểm, ngược điểm nhất định và khác nhau về độ tin cậy. Các doanh nghiệp có thể sử dụng một vài phương pháp kết hợp phù hợp với nguồn lực của mình và phải so sánh với môi trường kinh doanh của thế của doanh nghiệp để dự liệu các kế hoạch hoạt động.

Nội dung thứ sáu là lập được bảng tổng hợp môi trường kinh doanh. Bảng này là công cụ hữu ích để phân tích môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. bảng tổng hợp môi trường kinh doanh bên ngoài và bảng tổng hợp môi trường bên trong (Hoàn cảnh nội bộ doanh nghiệp) đều có các cột mục như sau: một là yếu tố của môi trường kinh doanh; Hai là mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành (điểm từ 3 đến 1, cao là 3, trung bình là 2, thấp là 1); ba là tác động đối với doanh nghiệp (điểm từ 3 đến 0, điểm 3 là tác động lớn; điểm 2 là tác động vừa; điểm 1 là tác động ít; điểm 0 là tác động); Bốn là tính chất tác động (tốt, xấu); năm là tính điểm.

Nội dung thứ bảy là phân tích các mặt mạnh yếu, cơ hội và nguy cơ chính mà doanh nghiệp gặp phải. Doanh nghiệp cần phải phát huy thế mạnh, có sự đầu tư, chuẩn bị, dự phòng để khắc phục điểm yếu. Doanh nghiệp phải tranh thủ

cơ hội, phải có các biện pháp để khắc phục nguy cơ. Do môi trường kinh doanh làm đặc điểm yếu tố, lại thay đổi nhanh chóng, phức tạp, có thể có nhiều nguy cơ mà doanh nghiệp không nhìn nhận ra hoặc không tính đến, có nhiều cơ hội bị bỏ qua, đặc biệt trong điều kiện nguồn lực có hạn. Doanh nghiệp cần có dự phòng, cần sử dụng hợp lý các nguồn lực, không quá lo lắng về các nguy cơ làm ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các biện pháp doanh nghiệp xây dựng phải thiết thực, toàn diện và có một độ linh hoạt nào đó để khi môi trường kinh doanh diễn ra không đúng như dự báo thì doanh nghiệp vẫn chủ động trong việc thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động kinh doanh của mình.

Nội dung thứ tám là phải không ngừng theo dõi và cập nhật hệ thống thông tin để bảo đảm hệ thống này hoạt động như dự kiến. Có hai trường hợp thường xảy ra: một là khi quyết định lại thiếu thông tin cần thiết; hai là có quá nhiều thông tin, thông tin trái ngược nhau và chất lượng thông tin kém. Điều này cần phải quan tâm và điều chỉnh hệ thống thông tin để hệ thống thông tin đã xây dựng phải là hệ thống hữu hiệu, tức là có thể sử dụng trong quản trị kinh doanh.

+ *Nề nếp văn hóa của tổ chức :*

Nề nếp văn hóa của doanh nghiệp là tổng hợp các kinh nghiệm, các tác phong và cách ứng xử trong công tác, sinh hoạt liên kết với nhau tạo thành phong cách ứng xử của doanh nghiệp, nhất là trong quan hệ giữa các cá nhân, bộ phận (Lãnh đạo và nhân viên) với nhau và quan hệ với khách hàng của doanh nghiệp, với môi trường xung quanh. Nề nếp văn hóa của doanh nghiệp còn bao hàm các chuẩn mực, các giá trị, các nguyện vọng và các triết lý kinh doanh mà các cấp lãnh đạo doanh nghiệp theo đuổi thông qua các chương trình hành động của mình. Nề nếp văn hóa của doanh nghiệp còn bao hàm các lễ nghi theo ọtueyền thống, phong tục, tập quán trong quan hệ xã hội giữa con người với nhau, trong cũng như ngoài tổ chức . Một doanh nghiệp có nề nếp văn hóa mạnh mẽ sẽ tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp, công hiến công sức và tài năng của mình cho doanh nghiệp. Để biểu thị vai trò quan trọng của nề nếp văn hóa doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh, trong tiến trình thực hiện kế hoạch và chiến lược kinh doanh. Công ty tư vấn Mc Kinsey phác họa khung hình 7S gồm các yếu tố sau đây: Cấu trúc (mô hình tổ chức của công ty); Chiến lược (Bao gồm các kế hoạch hoặc chương trình hành động); các hệ thống thông tin (cả bên trong lẫn bên ngoài); các kỹ năng (thể hiện các khả năng và cách thức hành động của doanh nghiệp); phong cách (quan hệ đối xử giữa các cấp quản trị với nhân viên); nhân sự (tính cách của những người phục

vụ cho doanh nghiệp và các giá trị chung được mọi người chia sẻ, thể hiện mục tiêu lý tưởng văn hóa của công ty).

+ *Nghiên cứu và phát triển:*

Kinh doanh là sáng tạo. Việc đầu tư vào nghiên cứu và phát triển thường đem lại những kết quả ngoạn mục nhất. Trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh thương mại, việc nghiên cứu và phát triển thường tập trung vào những hướng chính sau:

- Đổi mới sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm và phát triển kinh doanh những sản phẩm tiên tiến, hiện đại: Để làm việc này cần đầu tư để tìm hiểu nguồn hàng từ các xí nghiệp sản xuất cung ứng, các nguồn hàng nhập khẩu, xu hướng phát triển của các công nghệ mới, để tạo nguồn và đưa vào kinh doanh.

- Nghiên cứu thị trường những máy móc, thiết bị để mua sắm, trang bị cho doanh nghiệp những máy móc, thiết bị mới, hiện đại những trang thiết bị để giao nhận, vận chuyển, bảo quản hàng hóa mà doanh nghiệp kinh doanh, để bảo đảm cung ứng đầy đủ số lượng, chất lượng và nhanh chóng cho khách hàng và dịch vụ văn minh.

- Tổ chức đào tạo, đào tạo lại hoặc tham quan, trao đổi các đoàn khảo sát những doanh nghiệp cùng lĩnh vực kinh doanh ở những nước tiên tiến, để nâng cao trình độ nghệ nghiệp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp cả về kỹ thuật, nghiệp vụ, quản trị kinh doanh, ngoại ngữ...

b. *Ảnh hưởng của doanh nghiệp tới môi trường kinh doanh*

+ Doanh nghiệp là một yếu tố thuộc môi trường kinh doanh vì vậy mọi hoạt động của doanh nghiệp đều ảnh hưởng tới các yếu tố khác thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp.

+ Khi doanh nghiệp xây dựng được các yếu tố môi trường bên trong vững mạnh, bền vững thì doanh nghiệp có khả năng làm giảm tác động bất lợi của các yếu tố môi trường bên ngoài.

3. Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

3.1. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thông tin về môi trường kinh doanh

Để tổ chức và xây dựng hệ thống thông tin doanh nghiệp cần xác định nhu cầu về các loại thông tin cần thiết, mức độ và thời gian cần, cũng như chi phí cho việc tổ chức, thu thập, phân tích, xử lý, đánh giá các loại thông tin được đưa vào sử dụng. Thông tin kinh tế có nhiều loại, chẳng những doanh nghiệp phải xác định loại thông tin mình cần và thông tin đó phải chính xác, đúng đắn, chân thực, kịp thời; phải loại trừ được các thông tin giả, nhiễu, bị thổi phồng hoặc bóp méo, đặc biệt là các thông tin không chân thực và không kịp thời.

Trước hết, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống thông tin về bản thân doanh nghiệp. Đó là hệ thống thông tin quản trị một cách hợp lý và hữu hiệu. Những thông tin về doanh thu bán hàng, dịch vụ, về chi phí kinh doanh, về hàng tồn kho, về lưu lượng tiền mặt, về các khoản phải thu, các khoản phải trả, về tình hình nguồn hàng và sự biến động của nó... là những vấn đề cốt yếu, có ý nghĩa lớn trong quản trị kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp đã sử dụng hệ thống máy vi tính và nối mạng trong doanh nghiệp để thực hiện việc thông tin này.

Thứ hai, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống thông tin về môi trường bên ngoài. Đó là các thông tin về môi trường tác nghiệp như thực trạng cạnh tranh trong ngành, các thông tin về nguồn cung ứng, các thông tin về khách hàng, các thông tin về hàng thay thế, các thông tin về đối thủ tiềm ẩn. Đó là các thông tin về môi trường vĩ mô như các yếu tố về chính trị, pháp luật, các yếu tố về kinh tế, các yếu tố về khoa học công nghệ, các yếu tố về văn hóa - xã hội, các yếu tố về điều kiện môi trường tự nhiên và cơ sở hạ tầng, các yếu tố về quốc tế. Do môi trường bên ngoài là môi trường đa yếu tố vì vậy cần tính tới các yếu tố quan trọng nhất, có tác động mạnh mẽ, và ảnh hưởng lớn nhất đến doanh nghiệp. Việc xây dựng hệ thống thông tin không phải một lần là xong mà doanh nghiệp cần phải khai thác hệ thống thông tin, doanh nghiệp cần phải không ngừng hoàn thiện hệ thống thông tin, một trong những biện pháp hàng đầu để khai thác môi trường và thị trường kinh doanh, để phát triển và mở rộng kinh doanh.

3.2. Lựa chọn phương thức thâm nhập và mở rộng thị trường

Kinh doanh là khai thác các yếu tố có lợi của môi trường kinh doanh, tạo ra hàng hóa và dịch vụ thích hợp với nhu cầu của thị trường với chi phí phải chăng để thu lợi nhuận. Doanh nghiệp thương mại, đã đang và tiếp tục kinh doanh cần phải mở rộng thị trường thì trước hết cần phải biết các phương thức thâm nhập thị trường. Lựa chọn các phương thức thâm nhập thị trường sẽ giúp doanh nghiệp thương mại giảm chi phí kinh doanh, nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường và khách hàng, có khả năng vượt qua đối thủ cạnh tranh trước những rào cản, những trở ngại do thủ tục pháp lý, cúng như tâm lý, tập quán của khách hàng, của địa phương đến kinh doanh. Những phương thức thâm nhập thị trường mà các doanh nghiệp thương mại thường dùng là: đặt văn phòng địa diện, đại lý (tùy theo khả năng doanh nghiệp lựa chọn các hình thức đại lý khác nhau): ký hợp đồng hợp tác kinh doanh, gia công đặt hàng, cùng với doanh nghiệp địa phương liên doanh, đặt chi nhánh hoặc công ty 100% vốn của mình, rồi từ đó phát triển các chi nhánh, đại lý... Thứ hai, doanh nghiệp cần phải tính toán các chi phí kinh doanh chủ yếu ảnh hưởng đến doanh thu hàng hóa và dịch vụ khi đưa vào hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp cần lựa chọn các thị trường

có những yếu tố chủ yếu là chi phí đầu vào của mình thấp, thị trường này phong phú và có tính ổn định, tiềm năng của thị trường lớn và có khả năng khai thác lâu dài. Thứ ba, doanh nghiệp cần phải nắm được các đối thủ cạnh tranh, quy mô, số lượng và khả năng của đối thủ, cũng như phương thức kinh doanh của các đối thủ hiện tại trên thị trường. Với số lượng và quy mô của đối thủ cạnh tranh chưa lớn, thị trường có quy mô lớn, ổn định và đang phát triển, doanh nghiệp vẫn có thể tham gia thị trường, với phương thức thâm nhập thích hợp vẫn có thể thành công.

3.3. Phân tích toàn diện, đầy đủ các yếu tố của môi trường kinh doanh để lựa chọn cơ hội kinh doanh

Mục tiêu phân tích môi trường kinh doanh là phải làm rõ những thuận lợi, những khó khăn, những cơ hội và những nguy cơ mà doanh nghiệp gặp phải.

Khi phân tích những thuận lợi, những khó khăn, những cơ hội và nguy cơ có vô vàn những thuận lợi, những cơ hội cũng như khó khăn, những nguy cơ hiện ra. Bởi vậy phải tìm ra và sử dụng một phương pháp luận trong đó chú ý những thuận lợi lớn nhất, những cơ hội chủ yếu nhất, những khó khăn lớn nhất và những nguy cơ xấu nhất; đồng thời tìm ra sự cân đối giữa các thuận lợi và khó khăn, cơ hội và nguy cơ có tính đến tiềm lực của doanh nghiệp sao cho có lợi nhất trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Một số kiểu ma trận thường được sử dụng trong phân tích môi trường kinh doanh là:

+ Kiểu ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi (Ma trận EFE-External Factor Evaluation Matrix).

Ma trận này giúp chúng ta tóm tắt và đánh giá các ảnh hưởng các yếu tố bên ngoài đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để lập được ma trận này cần phải lập được danh mục các yếu tố ảnh hưởng có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp, xác định mức độ quan trọng của từng yếu tố, tính điểm từng yếu tố ngoại vi và tổng hợp số điểm của toàn bộ danh mục các yếu tố.

+ Kiểu ma trận đánh giá các yếu tố nội vi (IFE-Internal Factor Evaluation Matrix)

Ma trận này đánh giá các yếu tố nội vi: cao, trung bình, thấp và xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ là cao, trung bình và thấp, từ đó lựa chọn vùng ưu tiên cao, ưu tiên trung bình và ưu tiên thấp.

Tương tự, người ta phân loại nguy cơ theo thứ tự: hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng và nhẹ, xác định xác suất doanh nghiệp có thể gặp phải là: cao, trung bình và thấp. Doanh nghiệp cần phải tranh thủ các cơ hội có ưu tiên cao, các tác động nguy cơ ở mức thấp và ở mức độ trung bình khi có đủ nguồn lực.

+ Kiểu ma trận phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ bằng cách sử dụng ma trận SWOT (hoặc TOWS). Trong đó:

S (strengths) là những điểm mạnh (ưu điểm, sở trường).

W (weaknesses) là những điểm yếu (nhược điểm, sở đoản)

O (opportunities) là những cơ hội (thời cơ, dịp may)

T (threats) là những rủi ro (nguy cơ, đe dọa).

Để thiết lập ma trận SWOT cần phải liệt kê các cơ hội chính, liệt kê các mối đe dọa chủ yếu bên ngoài doanh nghiệp, liệt kê những điểm mạnh chủ yếu, liệt kê những điểm yếu tiêu biểu bên trong doanh nghiệp, kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài, kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài, kết hợp điểm mạnh bên trong với đe dọa bên ngoài, kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài để doanh nghiệp lựa chọn các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của mình.

Các cơ hội và nguy cơ là khác nhau, song khi một cơ hội bị bỏ qua thì nó có thể trở thành nguy cơ. Ngược lại, cũng có thể chuyển nguy cơ thành cơ hội.

3.4. Xây dựng chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp thương mại cho một thời kỳ dài và hệ thống các chính sách, biện pháp, điều kiện để thực hiện mục tiêu đề ra

Việc xây dựng chiến lược kinh doanh đúng đắn có ý nghĩa quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp chính là mục đích và hướng đi của doanh nghiệp. Trong điều kiện mở cửa và hội nhập với khu vực cũng với như thế giới, các doanh nghiệp thương mại ngày nay phải đối mặt trực diện với môi trường kinh doanh biến động rất nhanh chóng, phức tạp, khó lường, có nhiều rủi ro và sự cạnh tranh đang gia tăng đối với các nguồn tài nguyên khan hiếm, với các yếu tố chi phí của đầu vào ... cũng như những chi phí ngày càng tăng từ phía thành lập và hoạt động của các doanh nghiệp, cũng như từ các cá nhân. Vì vậy, việc xây dựng các chiến lược kinh doanh đúng đắn và quản trị kinh doanh theo chiến lược có tầm quan trọng đặc biệt. Mặc dù hiệu quả hoạt động nội bộ bao giờ cũng vẫn giữ vai trò rất quan trọng, song việc làm cho doanh nghiệp thích nghi nhanh chóng với những thay đổi về điều kiện môi trường kinh doanh đã và đang trở thành yếu tố hết sức cần thiết để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển.

Quản trị kinh doanh theo chiến lược là một tiến trình bao gồm ba giai đoạn: hoạch định, thực hiện và kiểm soát chiến lược. Hoạch định chiến lược (hay xây dựng chiến lược) đúng đắn và tiếp đó là thực hiện chiến lược hợp lý đóng vai trò quan trọng của mọi thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

3.5. Hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp

Các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đề ra muốn trở thành hiện thực đều được thực hiện thông qua các hoạt động hàng ngày của các nghiệp vụ kinh doanh cụ thể như mua hàng, tạo nguồn hàng, tổ chức dự trữ hàng hóa và tổ chức bán hàng cho khách hàng, vận chuyển hàng hóa, giao nhận hàng hóa, thanh toán tiền hàng, quảng cáo và xúc tiến bán hàng...

Để hoàn thiện các nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần tuyển chọn và đào tạo các cán bộ công nhân viên có tính chuyên nghiệp cao trong từng hoạt động nghiệp vụ. Các doanh nghiệp có thể xây dựng các quy trình thực hiện nghiệp vụ trong đó đề ra yêu cầu, nội dung, trình tự và các bước tiến hành nghiệp vụ cụ thể. Các doanh nghiệp có thể xây dựng các nội quy, chế độ công tác đối với các cán bộ công nhân viên hoạt động nghiệp vụ và phổ biến cho toàn thể cán bộ công nhân viên biết để cùng thực hiện. Đồng thời, doanh nghiệp cần trang bị các thiết bị, dụng cụ, phương tiện cần thiết để công nhân viên có điều kiện nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động nghiệp vụ, xây dựng nếp sống, quan hệ giao tiếp văn minh, lịch sự trong hoạt động kinh doanh ở doanh nghiệp. Đồng thời, các quy trình, nội quy, chế độ công tác phải thường xuyên bổ sung, hoàn chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của thị trường, của khách hàng và cả môi trường hoạt động kinh doanh.

3.6. Góp phần hoàn thiện môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh là tập hợp các điều kiện, các yếu tố bên ngoài và bên trong tác động đến

hoạt động kinh doanh, nhưng hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp cũng đều có ảnh hưởng nhất định tới các yếu tố của môi trường kinh doanh ở mức độ nhiều ít khác nhau. Một doanh nghiệp không thể đứng vững lâu dài và phát triển trong một môi trường kinh doanh không ổn định, không thuận lợi, không được dân cư xung quanh và chính quyền địa phương ủng hộ. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ảnh hưởng tới môi trường tự nhiên như nước thải, khí độc hại, rác thải, cũng như tới cảnh quan, di tích lịch sử, các nguồn tài nguyên thiên nhiên cũng như những người lao động của doanh nghiệp cư trú tại địa phương. ảnh hưởng của doanh nghiệp đến môi trường luôn được xem xét, đánh giá dưới nhãn quang của quần chúng và ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp. Sự ủng hộ của các quần chúng và các cơ quan hữu quan quản lý các cấp. Bởi vậy các doanh nghiệp thương mại cần xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật của mình phù hợp với yêu cầu vệ sinh môi trường và tạo thành kết cấu cơ sở hạ tầng văn minh hiện đại. Doanh nghiệp thương mại cần phải xây dựng cơ sở vật chất của mình theo hướng văn minh hiện đại góp phần tích cực vào việc hình

thành môi trường kinh doanh thuận lợi, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của con người.

TÓM TẮT CHƯƠNG II

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

1. Khái niệm, phân loại môi trường kinh doanh
2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại;
3. Các biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu khái niệm, phân loại môi trường kinh doanh? Cho ví dụ minh họa?
2. Phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại?
3. Trình bày các biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại?

Chương III. LỰA CHỌN CƠ HỘI KINH DOANH

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương III trình bày về khái niệm, ý nghĩa của lựa chọn cơ hội kinh doanh; quy trình lựa chọn và phương pháp nhận biết cơ hội kinh doanh để người học có được kiến thức, kỹ năng cần thiết về nhận biết, đánh giá, lựa chọn cơ hội kinh doanh.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:
 - Trình bày được khái niệm, ý nghĩa của lựa chọn cơ hội kinh doanh;
 - Mô tả được nội dung phương pháp thực hiện quy trình phân tích, lựa chọn cơ hội kinh doanh;
2. Về kỹ năng:
 - Vận dụng được các kiến thức tổng quan về quản trị doanh nghiệp thương mại dịch vụ vào thực tế công việc;
 - Tính toán được các chỉ tiêu tài chính;
 - Thực hiện đúng quy trình phân tích, lựa chọn cơ hội kinh doanh.
3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.
 - Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG III

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).
- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương III) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương III theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG III

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG III

- Nội dung:
 - + Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- + Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- + Năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Trong quá trình học tập, người học cần:
 - Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
- + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG

1. Khái niệm cơ hội kinh doanh, ý nghĩa của việc lựa chọn cơ hội kinh doanh

1.1. Khái niệm cơ hội kinh doanh

Cơ hội kinh doanh được hiểu là sự hội tụ các yếu tố, các điều kiện thuận lợi để tiến hành kinh doanh có hiệu quả ở một ngành nghề, mặt hàng, thị trường trong thời gian nào đó.

Như vậy cơ hội kinh doanh chính là thời cơ kinh doanh của doanh nghiệp trên các thị trường mà ở đó nhu cầu của con người chưa được thoả mãn, hay đã được thoả mãn nhưng chưa đầy đủ.

1.2. Ý nghĩa của việc lựa chọn cơ hội kinh doanh

+ Trên thị trường không phải lúc nào cũng có sẵn những cơ hội kinh doanh và không phải cơ hội nào cũng tốt như nhau cho mọi người kinh doanh. Vì thế, muốn kinh doanh có hiệu quả, người kinh doanh phải tìm kiếm, phát hiện và lựa chọn, những cơ hội kinh doanh thuận lợi, phù hợp với khả năng kinh doanh của mình.

+ Lựa chọn cơ hội kinh doanh có ý nghĩa sống còn đối với nhà quản trị doanh nghiệp. Lựa chọn đúng sẽ làm cho doanh nghiệp phát triển, đi lên, và ngược lại, lựa chọn sai sẽ dẫn doanh nghiệp đến thua lỗ, thậm chí phá sản. Vì vậy, cần phải lựa chọn cơ hội kinh doanh một cách thận trọng, khoa học, chính xác.

2. Quy trình phân tích, lựa chọn cơ hội kinh doanh

2.1. Xác định khả năng xâm nhập thị trường

+ Trong bước này nhà quản trị phải lập một danh sách các lĩnh vực, ngành nghề mà ở đó nhu cầu của người tiêu dùng chưa được thoả mãn hay thoả mãn chưa đầy đủ. Điều này được thể hiện ở khối lượng và cơ cấu hàng hoá, dịch vụ đang được cung cấp trên thị trường.

+ Vấn đề cần lưu ý ở đây là nhà quản trị cần phải để cho suy nghĩ của mình thật thoáng và khách quan, không tự hạn chế vào bất cứ một loại hình sản phẩm hàng hoá, dịch vụ, khu vực địa lý hay ngành nghề kinh doanh cụ thể nào.

2.2. Xác định các cơ hội kinh doanh thích hợp

+ Mỗi vấn đề xác định được ở trên đều chứa đựng nhiều cơ hội kinh doanh, vì vậy nhiệm vụ của các nhà quản trị doanh nghiệp trong bước này là

phải liệt kê tất cả các cách giải quyết các vấn đề để biến khả năng thành hiện thực, để tiếp cận và thâm nhập thị trường.

2.3. Xác định các năng lực và nguồn lực cần thiết

+ Trong bước này nhà quản trị cần xác định rõ những năng lực và nguồn lực cần thiết cho từng cơ hội kinh doanh, từ đó đối chiếu với thực tế để xác định khả năng đáp ứng các điều kiện đó của doanh nghiệp để tìm ra các yếu tố ngăn cản việc theo đuổi một cơ hội kinh doanh nhất định và đồng thời cũng xác định được các khả năng có thể rút ngắn được thời gian lựa chọn cơ hội kinh doanh và khả năng tăng tốc trong hoạt động kinh doanh sau này.

+ Các năng lực và nguồn lực cần xác định bao gồm:

- Vốn.
- Công nghệ.
- Cơ sở vật chất.
- Con người...

2.4. Xác định các chỉ tiêu tài chính của từng cơ hội kinh doanh

Phải trả lời chính xác các câu hỏi:

- Cần phải chi bao nhiêu tiền cho mỗi cơ hội kinh doanh đã xác định? (Số vốn đầu tư ban đầu)
- Từng cơ hội kinh doanh đó sẽ mang lại bao nhiêu lợi nhuận? (Khả năng sinh lợi của từng dự án đầu tư)
- Điểm hoà vốn của cơ hội kinh doanh khi thành hiện thực ở mức sản lượng nào?
- Thời gian thu hồi vốn bao lâu?
- Cân nhắc khả năng rủi ro, sự bù đắp cho các chi phí khi ta theo đuổi mục tiêu.
- Dự kiến những giải pháp để hạn chế những rủi ro đó khi chúng xảy ra. *

2.5. Sắp xếp thứ tự các cơ hội kinh doanh

Các cơ hội kinh doanh còn lại sẽ được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên dựa trên những tiêu thức quan trọng sau:

- Sở thích riêng của người kinh doanh.
- Kiến thức, kinh nghiệm về ngành nghề, mặt hàng kinh doanh.
- Các chỉ tiêu tài chính của từng cơ hội kinh doanh.
- Các rủi ro có thể nhận biết.

Với mỗi tiêu thức, cần xác định số điểm đạt được của từng cơ hội kinh doanh, đồng thời quy định số điểm tối thiểu phải đạt cho từng tiêu thức để cơ hội kinh doanh có thể được lựa chọn, sau đó cộng số điểm đã cho theo cách cộng

giản đơn hoặc có tính đến hệ số tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tổng điểm của từng cơ hội kinh doanh sẽ cho ta sắp xếp dọc thứ tự ưu tiên của chúng theo chiều từ cao đến thấp, qua đó loại bỏ được những cơ hội kinh doanh có điểm không đạt yêu cầu hoặc có tổng điểm thấp, và có thể lưu giữ 2- 3 cơ hội kinh doanh tiềm năng để lựa chọn tiếp.

2.6. Quyết định cơ hội kinh doanh sẽ theo đuổi

+ Trường hợp 1:

Nếu chỉ có một cơ hội kinh doanh duy nhất có số điểm đạt yêu cầu trở lên thì quyết định lựa chọn cơ hội kinh doanh đó.

+ Trường hợp 2:

Nếu có nhiều cơ hội kinh doanh có số điểm đạt yêu cầu thì ta chọn cơ hội kinh doanh có tổng điểm lớn nhất.

3. Xác định các chỉ tiêu tài chính

3.1. Giá trị hiện tại thuần (NPV)

- Khái niệm: Giá trị hiện tại thuần là số chênh lệch giữa tổng giá trị hiện tại của các dòng tiền thu được trong từng năm thực hiện dự án với vốn đầu tư bỏ ra ban đầu

- Ý nghĩa: NPV phản ánh giá trị tăng thêm cho chủ đầu tư. NPV có giá trị dương có nghĩa là việc thực hiện dự án sẽ tạo ra giá trị tăng thêm cho chủ đầu tư

- Cách xác định:

$$\text{Giá trị hiện tại thuần} = \text{Tổng dòng tiền mặt hiện tại hoá} - \text{Vốn đầu tư} \quad (1)$$

Dòng tiền mặt hiện tại hoá từng năm được xác định bằng:

$$DTH_n = \frac{DT_n}{(1+i)^n} \quad (2)$$

Trong đó:

. DTH_n : Là dòng tiền mặt hiện tại hoá năm thứ n.

. DT_n : Là dòng tiền mặt của năm thứ n.

$$DT_n = \text{Thu nhập năm thứ n} - \text{Chi tiêu năm thứ n.} \quad (3)$$

. n: Năm thứ n kể từ khi đầu tư kinh doanh.

. i: Tỷ suất hiện tại hoá

- Tiêu chuẩn lựa chọn dự án

Nếu $NPV < 0 \rightarrow$ loại

Nếu $NPV = 0 \rightarrow$ tùy sự lựa chọn của doanh nghiệp

Nếu $NPV > 0 \rightarrow$ nếu 2 dự án loại trừ nhau thì chọn dự án nào có NPV max

3.2. Chỉ số lợi nhuận (PI: profit index).

- Khái niệm: Là chỉ số đặc trưng cho khả năng sinh lời của dự án đầu tư, được xác định bằng tỷ lệ giữa giá trị hiện tại của tất cả các khoản thu nhập do đầu tư đưa lại trong tương lai (tổng dòng tiền mặt hiện tại hoá) với giá trị vốn đầu tư.

- Ý nghĩa: PI cho biết một đồng vốn đầu tư bỏ ra sẽ tạo ra bao nhiêu đồng thu nhập. PI khắc phục được nhược điểm của những dự án có thời hạn khác nhau hay vốn đầu tư khác nhau vì nó phản ánh khả năng sinh lời của một đồng vốn đầu tư của cả vòng đời dự án. Tuy nhiên, vì là số tương đối nên nó không phản ánh được quy mô gia tăng giá trị cho chủ đầu tư như NPV.

- Cách xác định:

$$PI = \frac{\text{Tổng dòng tiền mặt hiện tại hoá.}}{\text{Vốn đầu tư.}} \quad (4)$$

- Tiêu chuẩn lựa chọn dự án

Nếu $PI < 1 \rightarrow$ loại

Nếu $PI = 1 \rightarrow$ tùy sự lựa chọn của doanh nghiệp

Nếu $PI > 1 \rightarrow$ nếu các dự án loại trừ nhau chọn dự án nào có PI max

3.3. Thời gian hoàn vốn (PP)

- Khái niệm: Thời gian hoàn vốn đầu tư là thời gian để chủ đầu tư thu hồi được số vốn đã đầu tư vào dự án, tức sau bao lâu thì tổng dòng tiền mặt hiện tại hoá thu được bằng vốn đầu tư.

- Ý nghĩa:

PP phản ánh thời gian thu hồi vốn đầu tư vào dự án, nó cho biết sau bao lâu thì dự án thu hồi đủ vốn đầu tư. Do vậy, PP cho biết khả năng tạo thu nhập của dự án từ khi thực hiện cho đến khi thu hồi đủ vốn. Tuy nhiên, PP lại không xem xét đến khả năng tạo ra thu nhập sau khi thu hồi đủ vốn đầu tư. PP giúp cho người đầu tư có cái nhìn tương đối chính xác về mức độ rủi ro của dự án. Chỉ tiêu này cũng được các nhà tài trợ ưa thích vì thời gian thu hồi vốn đầu tư càng dài thì nhà đầu tư càng phải đương đầu với rủi ro trong việc thu hồi vốn. Nhà đầu tư cũng ưa thích những dự án có thời gian hoàn vốn ngắn vì khả năng quay vòng vốn nhanh, rủi ro thấp.

- Cách xác định:

Số vốn đầu tư còn lại cần được thu hồi

$$PP = n^* + \frac{\text{DTH của năm } n^* + 1}{\text{DTH của năm } n^* + 1}$$

Trong đó: n^* Là năm ngay trước năm thu hồi đủ vốn đầu tư

- Tiêu chuẩn lựa chọn:

Khó có thể đưa ra một tiêu chuẩn lựa chọn chung nhất cho việc lựa chọn dự án theo PP, vì mỗi dự án có mức rủi ro khác nhau, có thời gian thu hồi vốn khác nhau, do vậy, nếu đưa ra một thời hạn cố định thì chưa biết dự án có tạo ra lợi nhuận cho dự án hay không. Do vậy, thông thường PP được sử dụng như một chỉ tiêu bổ sung cho các chỉ tiêu khác, hay để so sánh các dự án với nhau. Tuy nhiên để so sánh được nhiều dự án thì chỉ tiêu PP đòi hỏi các dự án phải có thời hạn như nhau, vốn đầu tư như nhau, mức độ rủi ro như nhau.

3.4. Điểm hoà vốn

- Khái niệm: Điểm hoà vốn là mức sản lượng mà tại nhà đầu tư thu hồi đủ vốn đầu tư.

$$Q_{hv} = \frac{\text{Chi phí}}{\text{Đơn giá}}$$

- Ví dụ

4. Các phương pháp nhận biết cơ hội kinh doanh

4.1. Phương pháp "ngách thị trường" (kẽ hở thị trường)

* Đặc điểm:

- Nghiên cứu một tập khách hàng có nhu cầu chưa được thoả mãn hay chưa được thoả mãn hoàn toàn nhưng có tiền và sẵn sàng trả tiền cho việc thoả mãn đó.

- Phương pháp nghiên cứu: Quan sát, ghi chép, phỏng vấn.

- Xử lý thông tin: Trên cơ sở các câu trả lời và các kết quả quan sát, ghi chép, phân tích và xác định các vấn đề có liên quan đến việc thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng (quy mô, cơ cấu, điều kiện thoả mãn, khả năng thanh toán) từ đó phát hiện ra các ngách mà các doanh nghiệp có thể lách vào, tức là những cơ hội kinh doanh giàu tiềm năng.

* Ưu điểm:

Phương pháp này cung cấp các thông tin giúp hiểu biết về khách hàng, sản phẩm, đối thủ cạnh tranh... tương đối chính xác, dễ áp dụng.

* Nhược điểm:

- Muốn thực hiện phải xác định được khả năng thanh toán của khách hàng để xác định loại sản phẩm phù hợp.

4.2. Phương pháp "điểm bão hoà phạm vi thị trường"

* Đặc điểm:

+ Phương pháp này dựa trên cơ sở quan sát ở một hay nhiều khu vực dân cư có điều kiện tương tự nhau để xác định mức độ bão hoà của thị trường, từ đó tìm cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp.

+ Nội dung cơ bản của phương pháp:

- Xác định số lượng điểm kinh doanh từng loại trên một đơn vị diện tích hoặc trên một đơn vị dân cư của vùng ta đang nghiên cứu. Có thể dựa vào số liệu điều tra của các cơ quan nghiên cứu, cơ quan thống kê hoặc ta có thể tự nghiên cứu.

- Xác định số lượng điểm kinh doanh từng loại trên một đơn vị diện tích hoặc trên một đơn vị dân cư tại từng khu vực nhỏ hơn thuộc vùng ta nghiên cứu.

- So sánh kết quả thu được của hai số liệu vừa tính toán với nhau, chúng ta sẽ thấy có hay không có chỗ đứng cho doanh nghiệp trên từng khu vực thị trường và nếu có thì ở đâu, trong lĩnh vực, ngành nghề nào.

* Ưu điểm:

Đơn giản, dễ áp dụng, cho kết quả nhanh chóng. Xác định được những vấn đề có thể trở thành CHKD một cách nhanh chóng chỉ cần dựa trên các số liệu thống kê.

* Nhược điểm:

- Xoá nhòa, không có sự phân biệt giữa các điểm kinh doanh với nhau về quy mô, hình thức sở hữu, tình trạng kinh doanh và vị thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

- Không xét đến điểm đặt DN cụ thể, cũng như uy tín, chiến lược kinh doanh của DN vì phương pháp này chỉ quan tâm đến số lượng các cửa hàng mà không đi sâu nghiên cứu các yếu tố trên.

- Không xét đến đặc điểm của tập khách hàng hiện thực và tiềm năng cũng như không tính đến vị thế cụ thể của doanh nghiệp, uy tín và chiến lược kinh doanh của nó.

4.3. Phương pháp phân chia khu vực

+ Đặc điểm: Phương pháp này có hai bước cần triển khai:

Bước 1: Xem xét toàn bộ thị trường về một sản phẩm hàng hoá hay một dịch vụ cụ thể nào đó.

Bước 2: Phân chia khách hàng thành những loại hay khu vực khác nhau theo các tiêu thức như lứa tuổi, giới tính, mức thu nhập, nhu cầu sở thích và mức độ thoả mãn nhu cầu của họ.

+ Ưu điểm:

Khi phương pháp điểm bão hoà phạm vi thị trường cho thấy đã đủ số lượng các doanh nghiệp trong một lĩnh vực nào đó thì bằng phương pháp phân chia khu vực vẫn có thể tìm thấy những cơ hội kinh doanh nhất định nếu khu vực này còn nhiều người có thu nhập cao, với những nhu cầu đặc biệt chưa được thoả mãn.

+ Nhược điểm:

Tốn nhiều công sức, tiền của.

TÓM TẮT CHƯƠNG III

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

1. Khái niệm và ý nghĩa của việc lựa chọn cơ hội kinh doanh
2. Quy trình phân tích lựa chọn cơ hội kinh doanh
3. Xác định các chỉ tiêu tài chính
4. Các phương pháp nhận biết cơ hội kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và ý nghĩa của việc lựa chọn cơ hội kinh doanh?
2. Mô tả quy trình phân tích lựa chọn cơ hội kinh doanh và cho ví dụ minh họa?
3. Xác định các chỉ tiêu tài chính?
4. Trình bày các phương pháp nhận biết cơ hội kinh doanh?

CHƯƠNG IV. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương IV trình bày về khái niệm và nội dung cơ bản của quản trị nhân sự để người học có được kiến thức nền tảng phục vụ tốt cho công tác quản trị nhân sự sau này.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:
 - Trình bày được khái niệm, tầm quan trọng của quản trị nhân sự;
 - Trình bày và phân tích được nội dung cơ bản của quản trị nhân sự;
2. Về kỹ năng:
 - Vận dụng được các kiến thức về quản trị nhân sự vào thực tế công việc;
3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc nghiên cứu quản trị học trong thực tiễn công việc.
 - Thái độ học tập nghiêm túc, tích cực trong thảo luận các nội dung giảng viên nêu ra.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG IV

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).
- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương IV) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương IV theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG IV

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG IV

- Nội dung:
 - + Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
 - + Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
 - + Năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Trong quá trình học tập, người học cần:
 - Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
 - + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
 - + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: viết)

NỘI DUNG

Kể từ khi con người xuất hiện trên trái đất này và kể từ khi con người biết hợp quần thành tổ chức thì quản trị đã bắt đầu xuất hiện. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Nhưng một trong những vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị tài nguyên nhân sự, quản trị con người.

Một công ty hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú đến đâu, nguồn tài nguyên dồi dào với hệ thống trang thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học thần kỳ đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nhân sự. Bởi chúng ta ai cũng đã từng nghe câu nói: "thiên thời địa lợi nhân hoà", đó là 3 yếu tố tạo nên thành công và con người là một trong 3 yếu tố đó, đôi khi nó lại là yếu tố mang tính quyết định.

Chính cung cách quản trị nhân sự sẽ tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí của tập thể. Có thể là không khí tươi vui phấn khởi hay căng thẳng, u ám. Bầu không khí này quyết định cho sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Chúng ta không phủ nhận vai trò của các lĩnh vực khác như quản trị tài chính, quản trị sản xuất, quản trị marketing, quản trị hành chính, kế toán quản trị... Nhưng rõ ràng quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng nhất trong mọi tổ chức. Bất cứ cấp quản trị nào cũng phải biết quản trị nhân viên của mình.

Quản trị nhân sự là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn, không dễ như người ta thường nghĩ. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội, triết học, đạo đức học và thậm chí cả dân tộc học. Nó cũng giống như quản trị nói chung vừa là một khoa học nhưng đồng thời cũng là một nghệ thuật, nghệ thuật quản trị con người. Là một khoa học, ai trong chúng ta cũng có thể nắm vững, nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được.

Trước khi đi sâu vào chủ đề quản trị nhân sự, chúng ta cần xác định rõ khái niệm, tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp như thế nào?

1. Khái niệm và tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

1.1. Khái niệm.

Bất cứ một tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Tài nguyên nhân sự bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản trị nhân sự. Khái niệm quản trị nhân sự có thể hiểu ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của tổ chức thì quản trị nhân sự bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của quản trị nhân sự người ta còn có thể hiểu quản trị nhân sự là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở giác độ nào thì quản trị nhân sự vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Và chúng ta có thể hiểu khái quát khái niệm về quản trị nhân sự như sau:

"Quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh cho tổ chức"

Đối tượng của quản trị nhân sự là người lao động với tư cách là những cá nhân, cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là quản trị con người trong doanh nghiệp đó. Nó bao gồm các hoạt động: tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ và phát triển lực lượng lao động trong doanh nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ đã được xác định một cách có hiệu quả.

Người lao động khi làm việc trong một tổ chức nói chung đều có những mục tiêu cá nhân. Họ tìm thấy sự thoả mãn mục tiêu cá nhân đó khi tham gia vào công việc chung và góp phần thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các mục tiêu cá nhân của người lao động là:

- Được thừa nhận vai trò trong doanh nghiệp
- Có cơ hội bày tỏ tài năng và phát triển
- Muốn ổn định về kinh tế
- Có phúc lợi trong khi làm việc
- Điều kiện làm việc an toàn
- Lương bổng và giờ làm việc thoả đáng
- Muốn tìm những người lãnh đạo tốt, làm ăn có hiệu quả

Những mục tiêu cá nhân của người lao động đòi hỏi nhà lãnh đạo phải cố gắng thoả mãn. Song tổ chức bao giờ cũng có mục tiêu chung của nhiều người, mục tiêu riêng của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức được cụ thể hoá trong quản trị nhân sự bao gồm:

- Chi phí lao động trong giá thành thấp nhất
- NSLĐ của nhân viên cao nhất
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng
- Sự trung thành của người lao động
- Sự hợp tác của người lao động
- Tổ chức lao động khoa học
- Người lao động phát huy và đóng góp sáng kiến

Mục tiêu cá nhân, nhất là lợi ích cá nhân của người lao động vừa thống nhất lại vừa mâu thuẫn với mục tiêu của tổ chức. Vì thế, nhà quản trị giỏi phải biết kết hợp hài hoà giữa mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tập thể và xã hội.

1.2. Tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

- Tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân sự chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều là quản lý con người.

Thực chất của QTĐN là quản trị con người, quản trị một tập thể các thành viên tham gia vào quá trình kinh doanh. Để QTĐN có hiệu quả người ta tập trung vào các giải pháp quản trị nhân lực, thông qua đó thực hiện quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất.

- Củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.

Nhà QTĐN có vai trò nhận biết được hiện tại DN đang có nhu cầu nhân sự trong lĩnh vực nào, với những tiêu chuẩn ra sao, từ đó vạch ra kế hoạch tuyển dụng, tổ chức tuyển NS, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với đòi hỏi của thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh. Từ đó luôn đảm bảo nguồn nhân lực cho tổ chức cả về số lượng và chất lượng, dễ dàng đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội phát triển không ngừng chính bản thân người lao động

Trong thời đại ngày nay, quản trị nhân sự có tầm quan trọng ngày càng tăng vì:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng

tinh giảm, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi doanh nghiệp.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động, nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

1.3. Các nguyên tắc cơ bản của QTNS trong doanh nghiệp

- Phải có triết lý (tư tưởng chỉ đạo, phương châm hành động, chủ trương xuyên suốt...) rõ ràng về hoạt động của doanh nghiệp
- Phải tôn trọng sự công bằng và luôn tỏ ra công bằng
- Cung cấp đầy đủ thông tin cho người lao động
- Phải làm cho người lao động cảm thấy xứng đáng và có vai trò trong DN
- Phải để người lao động hiểu rằng quyền lợi họ nhận được là kết quả phấn đấu của họ
- Phải luôn quan tâm đến thái độ, phản ứng của người lao động

2. Nội dung của quản trị nhân sự

2.1 . Tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng là nội dung quan trọng đầu tiên của QTNS. *Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên cho công ty.* Tất cả các công ty đều tiến hành tuyển dụng nhân viên tuy nhiên phạm vi thực hiện thì khác nhau. Mức độ phát triển của tổ chức là yếu tố quan trọng quyết định quy mô tuyển dụng nhân viên cho tổ chức đó.

Tuyển dụng nhân viên thành công sẽ cung cấp cho DN một đội ngũ đông đảo các ứng viên thích hợp, DN có nhiều cơ hội hơn trong việc lựa chọn những nhân tài, đủ năng lực, điều kiện cần thiết, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tuyển dụng tốt giúp giảm chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, tránh thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

2.1.1. Nguồn tuyển dụng nhân sự của doanh nghiệp.

a, Nguồn bên trong:

Là tuyển mộ nhân viên trong nội bộ tổ chức, đó là những người hiện đang làm việc tại tổ chức đó.

Đây là cả một thủ tục phức tạp, thường áp dụng để chuyển công tác giữa các phòng ban bộ phận khác nhau trong tập thể. Các NQT luôn nắm được các thông tin về nhân viên của mình, hiểu được năng lực, khả năng của từng

người, tiềm năng phát triển... các thông tin này sẽ được sử dụng để xem nhân viên nào có thể được thăng chức hoặc chuyển chuyên sang vị trí mới.

b. Nguồn bên ngoài

Là tuyển mộ nhân viên bên ngoài tổ chức, từ nhiều nguồn trên thị trường lao động.

2.1.2. Các bước tuyển dụng nhân sự.

a, Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

* Xác định nhu cầu nhân lực:

Để xác định được nhu cầu nhân lực cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Dựa vào chiến lược phát triển các hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh càng phong phú, đa dạng, khối lượng công việc càng lớn thì đòi hỏi càng nhiều nhân lực và ngược lại.

- Kế hoạch công việc cụ thể từng thời kỳ

- Các định mức lao động hợp lý đã được xây dựng và áp dụng

- Sự biến đổi trong lực lượng lao động của doanh nghiệp: thôi việc, về hưu, xin chuyển công tác

Phân tích các yếu tố trên sẽ cho phép nhà quản trị xác định được rõ số lượng, chất lượng người cần tuyển cho từng bộ phận công tác cũng như trong toàn bộ doanh nghiệp trong thời gian tới.

* Xác định nguồn cung cấp nhân lực:

Tùy theo các chức danh, các công việc cụ thể mà lựa chọn nguồn nội bộ hoặc nguồn bên ngoài cho thích hợp.

* Xác định yêu cầu công việc và tiêu chuẩn của người lao động để làm căn cứ tuyển dụng:

+ Xác định yêu cầu công việc:

Tùy từng công việc mà bố trí người, tìm người. Vì thế để tìm người phù hợp với yêu cầu công việc cần phải xác định rõ yêu cầu của từng công việc. Yêu cầu công việc là những điều mà doanh nghiệp đòi hỏi người thực hiện nó phải hoàn thành về số lượng và chất lượng. Việc xác định yêu cầu công việc là việc phân tích công việc và đưa ra một bản mô tả công việc với những nội dung như sau:

- Chức danh (tên gọi) của công việc. Vd: văn thư, thư ký, bảo vệ...

- Số lượng lao động cần thiết cho từng công việc và vị trí của từng công việc đó trong doanh nghiệp

- Tên và chức danh của cấp chỉ huy trực tiếp

- Công cụ và ảtnag thiết bị cần thiết để làm việc

- Hệ thống thu nhận và chuyển giao thông tin khi làm việc

- Mức lương và thời lượng làm việc

- Các hoạt động phải thực hiện thường xuyên và không thường xuyên
 - Các yêu cầu phải có về trình độ giáo dục và kinh nghiệm (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm...)
 - Các yêu cầu phải có về tác phong, thái độ
 - Hệ thống thăng cấp và chuyển đổi với công việc
- Ngoài ra có thể có các thông tin khác và ghi chú về chức danh...
- + Xác định tiêu chuẩn của người lao động tương ứng với công việc cần tuyển:

Là việc chuyển hoá những yêu cầu và nội dung công việc thành các đặc trưng cá nhân của người lao động đảm nhận công việc đó.

Tuỳ theo từng công việc khác nhau mà đòi hỏi tiêu chuẩn người lao động khác nhau. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn đối với người lao động dù cao hay thấp đều tập trung vào các mặt sau:

- Tiêu chuẩn về thể chất: Chiều cao, hình thể, nhan sắc, sức khoẻ, cách ăn nói, giao tiếp...
- Tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp, trình độ văn hoá, khoa học kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ...
- Tiêu chuẩn về đạo đức tinh thần, tính trung thực, kỷ luật...
- Tiêu chuẩn về cảm xúc, tình cảm: tính khí điềm đạm hay nóng nảy...
- Tiêu chuẩn xã hội: có khả năng hoà nhập vào xã hội hay không? Trong phạm vi hẹp đó là khả năng hoà hợp, hợp tác với mọi người.

b, Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Sau khi xác định rõ nhu cầu lao động cần tuyển cho công việc nào, số lượng bao nhiêu, các tiêu chuẩn cần đạt của người lao động thế nào doanh nghiệp cần thông báo rộng rãi việc tuyển lao động của mình.

+ Các hình thức thông báo tuyển lao động gồm:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng: báo chí, phát thanh, truyền hình, internet...

- Dán các bảng thông báo ở nơi đông người qua lại, ở trụ sở doanh nghiệp, nơi có nhiều đối tượng cần tuyển

- Nhờ các trường đại học và chuyên nghiệp giới thiệu và tìm người giúp

- Nhờ các trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm

+ Dù thông báo bằng hình thức nào, nội dung thông báo cần rõ ràng, đầy đủ các thông tin chi tiết:

- Tên doanh nghiệp cần tuyển lao động

- Vị trí cần tuyển lao động

- Nội dung công việc làm

- Các tiêu chuẩn tuyển chọn

- Chế độ đãi ngộ
- Hồ sơ giấy tờ, văn bằng cần có
- Hạn nộp hồ sơ
- Ngày, giờ, địa điểm tuyển chọn
- Nội dung và phương pháp tuyển
- Cách thức duy trì liên lạc

c, Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ dự tuyển

Việc tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ dự tuyển cho phép phát hiện những điều kiện, tiêu chuẩn còn thiếu của người xin việc về mặt thủ tục, giấy tờ, văn bằng... (hồ sơ đã đầy đủ chưa, thiếu những gì, các văn bằng có hợp lệ, có phù hợp với ngành đang tuyển không...) để yêu cầu bổ sung hoặc loại bỏ ngay những đối tượng thực sự không đủ điều kiện xét tuyển.

Nghiên cứu kỹ hồ sơ của những người dự tuyển sẽ phát hiện được những dấu hiệu cần lưu ý và dự kiến trước các nội dung cần phỏng vấn sau đó.

Mặt khác, qua nghiên cứu hồ sơ cũng sơ bộ hiểu được một phần phẩm chất và năng lực của đối tượng dự tuyển.

* Xác định và thực hiện nội dung, phương pháp đánh giá các tiêu chuẩn.

Nhà quản trị nhân sự cần xác định rõ và tổ chức thực hiện trên thực tế nội dung, phương pháp kiểm tra, đánh giá các tiêu chuẩn tuyển chọn lao động cho từng chức danh công việc.

Nội dung kiểm tra đánh giá phải thực sự tiêu biểu cho mỗi tiêu chuẩn được đánh giá. Chẳng hạn để đánh giá khả năng làm việc phải lựa chọn nội dung kiểm tra là chuyên môn, nghiệp vụ chính (cả lý thuyết và thực hành) với trình độ tương xứng yêu cầu đã xác định. Ngoài ra, tùy vị trí và tính chất công việc còn kiểm tra cả trình độ ngoại ngữ, vi tính... Còn để đánh giá tiêu chuẩn đạo đức, cần kiểm tra tính trung thực, ý thức trách nhiệm của người dự tuyển.

Có xác định được rõ nội dung cần kiểm tra, đánh giá mới xác định được phương pháp kiểm tra, đánh giá phù hợp. Chẳng hạn, để kiểm tra kiến thức chuyên môn, ngoại ngữ có thể dùng phương pháp thi viết hay vấn đáp. Còn kiểm tra kỹ năng thực hành, trí thông minh, nhân cách thì dùng phương pháp trắc nghiệm.

d, Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

e, Bước 5: Phỏng vấn sâu

Nội dung phỏng vấn cần tập trung vào các câu hỏi mà thông qua việc trả lời chúng có thể đánh giá được kiến thức, sự thông minh, cá tính, động cơ, sở thích... của người dự tuyển.

Trong quá trình phỏng vấn cần chú ý:

- Nội dung phỏng vấn cần được chuẩn bị (hoạch định). Tuy nhiên phải chủ động thay đổi nội dung theo các câu trả lời của người được phỏng vấn.

- Tìm hiểu kỹ về hồ sơ của ứng viên để biết rõ về người mình đang phỏng vấn

- Nắm vững những chi tiết về công việc đang phỏng vấn

- Không đặt các câu hỏi đóng: chỉ trả lời có hoặc không, làm mất cơ hội trình bày, bộc lộ mình của ứng viên.

- Đặt câu hỏi phải bám sát vào nội dung đánh giá.

- Cố gắng gạt bỏ những định kiến về những gì đã biết về ứng viên

- Phải chú ý lắng nghe, tôn trọng người dự tuyển, tạo ra bầu không khí tin cậy, thân mật và cởi mở.

- Tạo cơ hội cho ứng viên có cơ hội hỏi lại, được trao đổi

- Ghi lại những gì được phỏng vấn và các hiểu biết cần thiết về người được phỏng vấn.

* Trong một số trường hợp có thể thẩm tra lại quá trình đào tạo hoặc quá trình làm việc ở cơ quan cũ để xác định tính đúng đắn của những điều viết trong đơn và hồ sơ của người dự tuyển cũng như các thông tin khác thu nhận được.

f, Bước 6: Tổ chức thi tuyển

Trong điều kiện thị trường lao động cung lớn hơn cầu, cho phép các doanh nghiệp có quyền lựa chọn lao động thì tổ chức thi tuyển là cách làm hợp lý, đảm bảo đánh giá khách quan đối tượng dự tuyển.

Tùy thuộc nội dung thi tuyển, người ta sử dụng nhiều hình thức khác nhau. Các hình thức đó thường là:

- Thi viết: Thi viết thường áp dụng để đánh giá kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và các hiểu biết chung có liên quan đến công việc.

ưu điểm: đánh giá nhận thức của đối tượng dự tuyển được khách quan, nếu coi thi và chấm thi được tiến hành nghiêm túc.

- Thi vấn đáp: (Hỏi - đáp trực tiếp): Đánh giá trực tiếp qua nghe trả lời câu hỏi có thời gian chuẩn bị.

ưu điểm: nhanh chóng xác định được kết quả của mỗi người dự tuyển. Bên cạnh những đánh giá về kiến thức chuyên môn còn có thể đánh giá được các tiêu chuẩn khác như: ngoại hình, tính khí, cách diễn đạt... của người dự tuyển.

Nhược điểm: dễ bị ảnh hưởng bởi tình cảm và nhận thức chủ quan của người phỏng vấn.

- Thi trắc nghiệm: Thường dùng để đánh giá trí thông minh, kỹ năng, kỹ xảo, sự quan tâm, nhân cách (tính khí, động cơ...) của ứng viên.

Tuỳ vào mục đích trắc nghiệm mà người ta sử dụng hình thức, phương pháp và kỹ thuật trắc nghiệm phù hợp. Trên thực tế các doanh nghiệp thường dùng trắc nghiệm thực hiện mô phỏng.

Trắc nghiệm thực hiện mô phỏng dựa vào những dữ kiện phân tích công việc và hành vi làm việc mô phỏng hoặc làm việc thực sự của người xin việc để đánh giá khả năng của họ.

* Đánh giá ứng viên và quyết định lựa chọn:

Để cho việc đánh giá các ứng viên được chính xác, ta có thể dùng phương pháp cho điểm các tiêu chuẩn đánh giá ở mỗi người.

+ Tiêu chuẩn 1: Kiến thức, kỹ năng:

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
- Trình độ nhận thức chung và những vấn đề có liên quan nghề nghiệp
- Trình độ ngoại ngữ
- Trình độ tin học và sử dụng máy vi tính

+ Tiêu chuẩn 2: Động cơ thúc đẩy

- Vì sao từ bỏ công việc cũ?
- Vì sao xin làm ở doanh nghiệp mình?
- Động cơ, mong muốn thực của họ là gì?

+ Tiêu chuẩn 3: Kinh nghiệm

- Những công việc và chức trách đã đảm nhiệm
- Những thành công đã đạt được
- Những rủi ro thất bại đã phải chịu

Sau khi đã cho điểm các chỉ tiêu trên, ta có thể tổng hợp lại bằng cách cộng điểm đơn giản hoặc cộng điểm có tính hệ số tầm quan trọng của từng chỉ tiêu và lựa chọn người nào có tổng số điểm cao nhất.

g, Bước 7: Đánh giá và thông báo kết quả

h, Bước 8: Ký hợp đồng lao động

* "Làm mềm" người mới tuyển dụng và phá vỡ thói quen xấu của họ.

Đây không phải là thủ tục bắt buộc đối với mọi trường hợp được tuyển dụng. Song nó là kinh nghiệm tốt nhất để rèn luyện người lao động mới. Theo cách này, người mới tuyển dụng được giao một khối lượng công việc lớn trong điều kiện làm việc rất khó khăn. Mục đích của việc này là:

- Tạo cơ hội cho người lao động thử sức và bộc lộ tất cả các khả năng của họ

- Buộc người mới được tuyển bộc lộ hết yếu điểm, nhược điểm qua đó họ tự đánh giá đúng mình, bỏ tính tự mãn, nảy sinh tính mạnh dạn, nhu cầu nhờ vả người khác. Từ đó hình thành tính đồng đội, chấp nhận nhau và hợp tác giữa người mới với tập thể cũ.

2.2. Bố trí và sử dụng nhân sự

a. Nguyên tắc và yêu cầu của tổ chức lao động

Các nguyên tắc:

- + Nguyên tắc 1: Tổ chức lao động theo “Logic hiệu suất”
- + Nguyên tắc 2: Tổ chức lao động theo “Logic tình cảm”
- + Nguyên tắc 3: Động cơ và sự “làm giàu” các công việc

Các yêu cầu: 5 yêu cầu

- + Thích nghi về chất lượng, tức là doanh nghiệp phải:
 - Mở cửa, hướng vào thị trường.
 - Chất lượng và nhu cầu của khách hàng là mệnh lệnh cao nhất.
 - Đảm bảo 5 không: Không sai, không chờ đợi đối với khách hàng; không tồn đọng; không hỏng hóc, trục trặc; không giãy tở hình thức gây phiền hà.
 - + Giao lưu và đối thoại:
 - Đảm bảo tinh thần cởi mở, đối thoại.
 - Tăng cường các cuộc tiếp xúc hàng ngày, không hình thức.
 - Người lãnh đạo phải trở thành người cổ vũ.
 - + Trách nhiệm và tự quản:
 - Phải bảo vệ và duy trì sự tin cậy lẫn nhau.
 - Phải phát huy tính tự quản, tự chịu trách nhiệm.
 - Cấp trên tăng cường uỷ nhiệm và uỷ quyền cho cấp dưới.
 - Lãnh đạo bằng mục tiêu, cho phép cấp dưới tự do lựa chọn giải pháp hành động.
 - + Đào tạo và tinh thông nghề nghiệp:
 - Đào tạo nhân viên là nét nổi bật của khoa học quản trị hiện đại, tạo điều kiện cho họ tinh thông nghề nghiệp.
 - Phải làm cho mỗi nhân viên cùng với việc “càng ngày càng có bàn tay vàng” là “càng ngày càng có một cái đầu”.
 - + Huy động và tổng hợp:
 - Huy động mọi người tập trung xung quanh một đề án, một chương trình.
 - Trên cơ sở đó tạo ra ý nghĩa và xác định phương hướng của mỗi người, từ đó tạo sự nhất trí chung của tập thể đối với các giá trị của doanh nghiệp.
- ### b. Xây dựng và quản trị nhóm trong quá trình quản trị nhân sự
- + Các loại nhóm:
- Nhóm là một khái niệm dùng trong quản trị nhân sự để chỉ một tập hợp người có đặc trưng sau:
- Có cùng một đặc trưng hay đạt được cùng một thoả hiệp.
 - Có cùng một ngôn ngữ làm việc thống nhất.

- Có sự phân công phân việc và xác lập các mối tương quan giữa những thành viên của nhóm trong một sự quản lý điều hành chung để thực hiện nhiệm vụ chung của nhóm.

Như vậy việc thành lập nhóm không chỉ đơn giản là việc lắp ghép, sắp xếp một số người có khả năng thực hiện một công việc.

Có hai loại nhóm người

- Nhóm chính thức: Là một bộ phận có trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp được thành lập một cách chính thức để hoàn thành những nhiệm vụ riêng, xác định và thường xuyên.

- Nhóm không chính thức được hình thành để ứng phó với các tình huống đặc thù, trong một thời gian ngắn, các thành viên của nhóm ít có mối quan hệ với nhau về mặt tổ chức và theo từng nhóm, được giải tán sau khi thực hiện xong công việc.

+ Cách thức chọn nhóm (thành lập nhóm)

Phải lựa chọn và xây dựng nhóm có sự bù trừ về các điểm mạnh và yếu, các dạng thức người phù hợp với tính chất và đặc điểm của từng nhiệm vụ cần phải thực hiện.

Trong trường hợp phải sử dụng các nhóm có sẵn cũng cần xem xét, đánh giá lại, từ đó mà có sự điều chỉnh và tăng cường cần thiết.

2.3. Đào tạo và phát triển nhân sự

a. Đào tạo – huấn luyện nhân sự

+ Nội dung huấn luyện nhân sự tập trung vào:

- Phẩm chất đạo đức, nhất là tính trung thực, ý thức tổ chức kỷ luật, ý thức trách nhiệm và tính tự giác.

- Kiến thức kỹ năng nghề nghiệp

+ Các hình thức đào tạo huấn luyện nhân sự

- Huấn luyện lần đầu: Nhân viên mới được tuyển dụng vào làm việc cho doanh nghiệp phải trải qua giai đoạn “làm mềm” – hội nhập vào môi trường làm việc. Huấn luyện lần đầu nằm trong chương trình hội nhập đó.

- Huấn luyện nội bộ: Do nội bộ doanh nghiệp hay các bộ phận công tác trong doanh nghiệp thực hiện, được tiến hành thường xuyên nhằm mục đích bổ sung những kiến thức, kỹ năng cho nhân viên để họ thực hiện tốt công việc hiện tại.

Hình thức này có ưu điểm:

- Các kiến thức được bổ sung kịp thời và sát với yêu cầu của công việc.
- Hình thức tổ chức linh hoạt, không làm gián đoạn công việc.
- Tiết kiệm được chi phí.

- Huấn luyện chính quy: Được thực hiện bằng cách cử người theo học một thời gian tại các cơ sở đào tạo chính quy để nhằm mục đích nâng cao trình độ, chuyển hướng nghề nghiệp, chuẩn bị nguồn để phát triển nhân sự...

Ưu điểm: Kiến thức có tính hệ thống và khái quát cao, cách tiếp cận mới mẻ, điều kiện học tập thuận lợi.

Nhược điểm: Buộc người học tập phải tách rời công việc làm ảnh hưởng đến hoạt động chung của doanh nghiệp, nhiều khi nội dung không sát với mục đích đào tạo, chi phí cao.

+ Các phương pháp đào tạo huấn luyện nhân viên

- Kèm cặp hay huấn luyện tại chỗ: Là phương pháp sử dụng những nhân viên có tay nghề cao, kinh nghiệm làm việc để kèm cặp nhân viên mới vào nghề.

- Đào tạo nghề: Là hình thức kết hợp học lý thuyết với kèm cặp tại nơi làm việc, thường được áp dụng trong việc đào tạo các công nhân kỹ thuật, người làm nghề thủ công.

- Sử dụng dụng cụ mô phỏng: Là phương pháp đào tạo dựa vào các mô hình giống như trong thực tế như việc xây dựng các cửa hàng, doanh nghiệp ảo trên mạng để làm nơi cho người học thực tập, củng cố lý thuyết.

+ Các phương pháp huấn luyện năng lực quản trị

- Các trò chơi kinh doanh: Đó là sự mô phỏng các tình huống kinh doanh điển hình hay đặc thù trong thực tế. Những người tham gia trò chơi sẽ phải đảm nhận những chức vụ quản trị khác nhau để phân tích thông tin và đưa ra các quyết định của mình về các lĩnh vực hoạt động như huy động vốn, giá cả...

- Nghiên cứu tình huống: phương pháp này đưa ra những tình huống kinh doanh khác nhau nhưng chỉ nhằm giải quyết một vấn đề nhất định. Sau đó giảng viên cùng học viên phân tích, trao đổi lời giải của từng người.

- Phương pháp mô hình ứng xử: Phương pháp này thường được sử dụng để phát triển kỹ năng của các nhà quản trị. Các mô hình quản trị được soạn thảo và ghi lại trong các băng video sau đó để chiếu cho các học viên quan sát xem các nhà quản trị ứng xử như thế nào trong các trường hợp khác nhau.

- Phương pháp nhập vai, đóng kịch: Phương pháp này đưa ra một tình huống, yêu cầu người học phân tích và sau đó nhập vào vai để giải quyết vấn đề.

- Luân phiên công việc: Là phương pháp thay đổi công việc của các nhà quản trị nhằm cung cấp cho họ những kiến thức rộng hơn và có điều kiện để tiếp xúc với hoàn cảnh thực tế khác nhau.

b. Phát triển nhân sự

* Phát triển nhân sự:

Phát triển nhân sự được thực hiện dưới hình thức thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các chức vụ công tác cao hơn, hoặc giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn so với chức vụ và công việc mà họ đang đảm nhận.

Phát triển nhân sự là yêu cầu tất yếu khách quan trong quá trình tồn tại và phát triển của DN. DN cần có quy hoạch về nhân sự, cán bộ và thường xuyên chăm lo, bồi dưỡng, tạo điều kiện cho từng cá nhân có cơ hội thử sức, tự thể hiện năng lực, được thăng tiến. Nói cách khác các doanh nghiệp phải có phương án chủ động giải quyết các vấn đề:

- Đề bạt, bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- Tuyển dụng mới để bổ sung
- Thay thế và giải quyết những vấn đề phát sinh khi có người chuyển chuyên hoặc rời bỏ DN.

Việc đề bạt, bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị có thể tiến hành theo 2 cách:

Một là: Theo trình tự.

Theo đó những nhân viên giỏi nghề được đề bạt vào chức vụ quản trị bậc thấp, rồi từ đó có thể tiến lên. Các quản trị viên bậc thấp đề bạt lên bậc trung gian, bậc trung gian đề bạt lên bậc cao... Mỗi lần thăng tiến cần được đào tạo bồi dưỡng để có bằng cấp tương ứng.

Hai là, xác định rõ yêu cầu từng chức danh và tổ chức thi tuyển từ các nguồn khác nhau.

Việc phát triển nhân sự trong doanh nghiệp được quan tâm, làm tốt sẽ có tác dụng động viên, kích thích người lao động hăng say làm việc, tích cực học tập tu dưỡng để tiến bộ không ngừng.

2.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

a. Đánh giá nhân sự

+ Mục đích của đánh giá nhân sự

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc của nhân viên.
- Làm cơ sở cho công tác quy hoạch nhân sự của doanh nghiệp
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để kích thích, động viên họ trong công việc.
- Doanh nghiệp có điều kiện và cơ sở phát hiện những tiềm năng nhân sự cho phát triển toàn diện đối với mỗi người và nâng cao hiệu quả kinh doanh đối với doanh nghiệp.

+ Các phương pháp đánh giá nhân sự

- Phương pháp mức thang điểm: Theo phương pháp này, đánh giá năng lực nhân viên được thông qua một bảng điểm. ở đó liệt kê những yêu cầu chủ

yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, triển vọng phát triển...

- Phương pháp xếp hạng có thể dùng cách so sánh cặp. ở đây từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn có điểm cao hơn.

- Phương pháp ghi chép – dự trữ: Người lãnh đạo ghi lại những vụ việc quan trọng, những nhiệm vụ tích cực, tiêu cực trong quá trình công tác của nhân viên. Theo dõi, kiểm tra sửa chữa sai sót của nhân viên, giúp họ tránh được những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

- Phương pháp quan sát hành vi: Phương pháp này thực chất là quản trị quan sát hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi. Người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của từng nhân viên. Phương pháp này khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác, tuy nhiên phương pháp này chủ yếu hướng về hoạt động hơn là kết quả và phụ thuộc nhiều vào trình độ của người đánh giá.

- Phương pháp quản trị theo mục tiêu: Theo phương pháp này trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đức tính sang đặc tính cá nhân thông qua sự hoàn thành công việc, vai trò trọng tài của nhà quản trị thể hiện trong việc cố vấn, tư vấn; vai trò của nhân viên từ bàng quan, thụ động sang tham gia tích cực chủ động.

- Phương pháp định hướng: Phương pháp này được thực hiện theo trình tự gồm 4 bước cơ bản sau:

* Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc

* Phân loại mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.

* Đánh giá tầm quan trọng của các yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

* Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

b. Đãi ngộ nhân sự.

+ Đãi ngộ tài chính đối với nhân sự

- Đãi ngộ trực tiếp (Tiền lương, tiền thưởng)

* Lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động của người lao động đã hao phí trong quá trình thực hiện công việc mà người sử dụng lao động giao.

* Tiền thưởng là những khoản mà người lao động nhận được do có những đóng góp trên mức bình thường (có thể coi tiền thưởng là một bộ phận của tiền lương).

Việc xác định mức lương của nhân viên phải tuân thủ một số nguyên tắc sau:

Tương xứng với khả năng của họ.

Tương xứng với kết quả công việc của họ

Phù hợp cầu với chính sách hiện hành của nhà nước.

Phù hợp với chính sách của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn, các doanh nghiệp thường áp dụng một hoặc cả hai hình thức trả lương: Theo thời gian và theo sản phẩm.

- Đãi ngộ tài chính gián tiếp:

Những khoản đãi ngộ này không dựa vào số lượng và chất lượng lao động mà phần lớn mang tính chất bình quân. Đó chủ yếu là các khoản trợ cấp và phúc lợi

* Trợ cấp mà người lao động được hưởng bao gồm bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, đi lại...

* Phúc lợi mà người lao động được hưởng bao gồm tiền hưu trí, quà hay tiền nhân dịp các ngày lễ, tết, đi nghỉ, điều dưỡng...

+ Đãi ngộ phi tài chính

Đãi ngộ phi tài chính bao gồm đãi ngộ thông qua công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

- Thông qua công việc: Người nhân viên sẽ cảm thấy hăng say làm việc nếu có những yếu tố sau:

. Được giao nhiệm vụ hứng thú.

. Trách nhiệm.

. Công việc đòi hỏi mức phấn đấu.

. Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích

. Cảm giác hoàn thành công việc.

. Có cơ hội được thăng tiến.

- Môi trường làm việc: nhân viên sẽ hăng hái làm việc khi có các điều kiện

sau:

. Chính sách hợp lý.

. Đồng nghiệp hợp tính

. Điều kiện làm việc thoải mái.

. Giờ làm uyển chuyển

. Chia sẻ công việc...

* Quan tâm đến người lao động

Con người là vốn quý, là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Vì thế, nhà quản trị nhất là người đứng đầu phải thường xuyên quan tâm, chăm sóc

những người dưới quyền, huấn luyện, động viên, khích lệ họ phấn đấu trở thành người lao động giỏi, có đạo đức tốt và gắn bó với DN.

Sự quan tâm, chăm sóc người lao động phải thể hiện bằng những việc làm cụ thể từ chủ trương, triết lý của DN đến cách đối xử của các cấp quản trị, tạo ra bầu không khí thoải mái, trong đó mọi người sống chân tình, cởi mở, hoà hợp, thân mật và gắn bó với nhau, cùng lao động và hưởng thụ theo sự cống hiến của mỗi người.

Sự thăm hỏi, động viên tặng quà nhân ngày sinh nhật, lễ tết, ốm đau, hiếu hỷ, tai nạn... của người lãnh đạo đối với nhân viên thuộc quyền thường gây ấn tượng sâu đậm và có tác dụng cổ vũ, động viên lớn đối với nhân viên, người lao động trong DN.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

1. Khái niệm, tầm quan trọng của quản trị nhân sự.
2. Các nội dung cơ bản của quản trị nhân sự.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, tầm quan trọng của quản trị nhân sự.
2. Phân tích các nội dung cơ bản của quản trị nhân sự?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại I của trường Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội.
2. Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại của Trường Đại học Thương mại
3. Giáo trình Quản trị doanh nghiệp của Trường Đại học KTQD Hà Nội.