



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA THƯƠNG MẠI
BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI

Đồng chủ biên: PGS.TS. HOÀNG MINH ĐƯỜNG
PGS.TS. NGUYỄN THỪA LỘC

Giáo trình

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Tập 1



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

KHOA THƯƠNG MẠI

BỘ MÔN KINH TẾ VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI

Đồng chủ biên: PGS.TS. Hoàng Minh Đường

PGS.TS. Nguyễn Thừa Lộc

Giáo trình
QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI
Tập 1

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2005

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình "Quản trị doanh nghiệp thương mại" được biên soạn lại lần này dựa trên mục tiêu và chương trình môn học của chuyên ngành quản trị kinh doanh thương mại đã được xây dựng, sau khi đã quán triệt sâu sắc tư tưởng đổi mới, mở cửa, hội nhập kinh tế quốc tế theo tinh thần nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII, VIII, IX, các chính sách kinh tế của Nhà nước và những ý kiến góp ý của Hội đồng thẩm định và đánh giá giáo trình của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Giáo trình "Quản trị doanh nghiệp thương mại" kế thừa giáo trình "Tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật" đã được dùng trong giảng dạy và học tập của chuyên ngành kinh tế, quản lý và kế hoạch hóa cung ứng vật tư kỹ thuật trước đây, nay là chuyên ngành quản trị kinh doanh thương mại. Giáo trình này cũng là sự tiếp tục kế thừa và hoàn thiện thêm một bước mới của giáo trình "Quản trị doanh nghiệp thương mại" đã được xuất bản vào tháng 10 năm 1996 và tái bản vào tháng 5 năm 1998.

Theo yêu cầu của sự nghiệp đổi mới trong quản lý kinh tế, với việc phát triển nền kinh tế nhiều thành phần vận hành theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nền kinh tế mở, hội nhập với khu vực và thế giới, quản trị doanh nghiệp thương mại với cơ chế độc lập, tự chủ, cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh theo pháp luật và thông lệ thị trường nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao, đòi hỏi phải trang bị có hệ thống những kiến thức cơ bản về kinh doanh thương mại và quản trị doanh nghiệp thương mại cho những đối tượng được đào tạo phù hợp với mục tiêu và chương trình của chuyên ngành đã được xác định.

Giáo trình này dùng làm tài liệu trong giảng dạy và học tập cho sinh viên hệ dài hạn chính quy của chuyên ngành quản trị kinh doanh thương mại và có thể làm tài liệu tham khảo cho các cán bộ

quản trị kinh doanh thương mại nói riêng và các cán bộ làm công tác quản lý kinh tế nói chung. Với khối lượng kiến thức phục vụ học tập trong 2 học kỳ, Giáo trình được ấn hành làm 2 tập. Tập I bao gồm các chương: từ Chương Mở đầu đến hết Chương IX, Tập II bao gồm các chương còn lại.

Tham gia biên soạn giáo trình này gồm có:

PGS.TS Hoàng Minh Đường viết Lời nói đầu, Chương Mở đầu và các Chương I, Chương III, Chương V, Chương VII, Chương VIII, Chương X, Chương XIV và Chương XV.

PGS.TS Nguyễn Thừa Lộc viết Chương II, Chương VI, Chương IX, Chương XII, Chương XVI, Chương XVII và Chương XVIII.

TS. Trần Văn Bảo viết Chương IV, Chương XI và Chương XIII.

Với các Chương IV, V, IX, XIII trước đây do GVC Đặng Kim Doanh biên soạn lần đầu (năm 1996), chúng tôi đã hoàn thiện lại (năm 1998) và tiếp tục sử dụng ở giáo trình này, có sửa đổi và nâng cao thêm.

Tham gia thảo luận, góp ý kiến cho giáo trình này còn có sự đóng góp của các Giáo sư, Phó giáo sư, Tiến sỹ, Thạc sỹ và các giảng viên trong Bộ môn Kinh tế và Kinh doanh thương mại, của các thành viên Hội đồng khoa học khoa Thương mại, đặc biệt là của các thành viên Hội đồng thẩm định và đánh giá giáo trình của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Giáo trình do PGS.TS. Hoàng Minh Đường và PGS.TS. Nguyễn Thừa Lộc làm đồng chủ biên.

Trong lần biên soạn Giáo trình này chúng tôi đã cố gắng bám sát mục tiêu và chương trình môn học, cũng như yêu cầu rõ hơn về tính nghiệp vụ, tính hiện đại, nhưng do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, chắc chắn vẫn còn những khiếm khuyết, chúng tôi mong nhận được các ý kiến đóng góp chân thành của sinh viên, độc giả để hoàn thiện ở các lần xuất bản sau. Các ý kiến đóng góp xin gửi về Bộ môn Kinh tế và Kinh doanh thương mại, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tập thể tác giả

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

Nội dung của Chương: Môn học quản trị doanh nghiệp thương mại là một trong hai môn học cốt lõi của chuyên ngành quản trị kinh doanh thương mại. Mục I xác định vị trí của môn học trong chuyên ngành thương mại, đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu của môn học; Mục II trình bày nhiệm vụ của môn học; Mục III trình bày phương pháp nghiên cứu môn học và mối quan hệ với các môn học khác.

I. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU CỦA MÔN HỌC

Thương mại là lĩnh vực trao đổi, lưu thông hàng hóa - dịch vụ thông qua mua bán bằng tiền trên thị trường. Hoạt động thương mại - dịch vụ gắn liền với lĩnh vực lưu thông, phân phối hàng hóa - dịch vụ và lấy hàng hóa - dịch vụ làm đối tượng mua bán. Nghiên cứu lĩnh vực thương mại - dịch vụ, xét về tính chất và phạm vi, có thể chia thành bốn lĩnh vực lớn:

Một là: Thương mại trong nền kinh tế quốc dân. Quá trình phát sinh, tồn tại và phát triển các quan hệ thương mại. Cơ sở phát sinh, phát triển của các quan hệ thương mại. Sự trao đổi hàng hóa - dịch vụ và lưu thông hàng hóa - dịch vụ. Xu hướng phát triển cũng như những đặc thù của nó trong mỗi phương thức sản xuất khác nhau. Tổng cung, tổng cầu hàng

hóa - dịch vụ và sự vận động của quan hệ cung cầu trong nền kinh tế quốc dân. Cơ chế tổ chức bộ máy quản lý quá trình thương mại trong nền kinh tế quốc dân. Pháp luật của Nhà nước và chính sách thương mại của Chính phủ quản lý, điều chỉnh các hoạt động thương mại trong mỗi thời kỳ.

Hai là: Các quan hệ thương mại của các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh. Để tiến hành sản xuất - kinh doanh, bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải mua các sản phẩm đầu vào; đó là các yếu tố của quá trình sản xuất như nguyên, nhiên vật liệu, máy móc, phụ tùng và sức lao động; đồng thời bán các thành phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra. Đây chính là hoạt động thương mại của doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh (thường gọi tắt là thương mại doanh nghiệp) hoặc hậu cần vật tư kỹ thuật và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Hoạt động thương mại của doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phụ thuộc vào cơ chế quản lý thương mại của nền kinh tế quốc dân và những đặc thù của công nghệ sản xuất thành phẩm ở doanh nghiệp. Nghiên cứu thương mại của doanh nghiệp sản xuất để đảm bảo cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, chính xác nhu cầu vật tư kỹ thuật cho sản xuất, bảo đảm cho sản xuất liên tục, góp phần hạ giá thành sản phẩm được sản xuất ra và tiêu thụ sản phẩm có hiệu quả cao, bảo đảm cho doanh nghiệp tái sản xuất liên tục.

Ba là: Các doanh nghiệp chuyên mua để bán hàng hóa. Đây là hoạt động kinh doanh thương mại hàng hóa. Mua để bán hay còn gọi là buôn bán. Doanh nghiệp thương mại (DNTM) vừa là người mua hàng hóa, vừa là người bán hàng hóa cho người tiêu dùng. Như vậy, DNTM là người kinh doanh chuyên nghiệp. Nhờ các DNTM, hàng hóa được lưu thông rộng khắp

trong nền kinh tế quốc dân, thị trường cũng được mở rộng, hàng hóa có thể đến tay người tiêu dùng thuận lợi. Là người kinh doanh, DNTM muốn kiếm được lợi nhuận phải tìm được thị trường, phải hiểu khách hàng cần hàng hóa gì, ở đâu, lúc nào, số lượng và giá cả. Chỉ có thể thỏa mãn nhu cầu và yêu cầu của khách hàng thì doanh nghiệp mới thực hiện được giá trị của hàng hóa, mới bù đắp được chi phí kinh doanh và thu lợi nhuận. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt, có nhiều người bán, việc chiếm lĩnh thị trường, thị phần đòi hỏi DNTM phải hiểu nhu cầu và khả năng của khách hàng, về chất lượng sản phẩm, về mẫu mã, kiểu dáng, giá cả, thời điểm và địa điểm tiêu dùng... Trao đổi hàng hóa - dịch vụ và lưu thông hàng hóa - dịch vụ là mua hàng ở nơi này và bán hàng ở nơi khác; mua của người này bán cho người khác; mua lúc này bán lúc khác; vì thế nó phải tuân theo quy luật của lưu thông hàng hóa, tuân theo quy luật cung cầu... Với môi trường kinh doanh rộng và luôn luôn có những biến đổi nhanh chóng, khó lường, kinh doanh thương mại có những nét đặc thù riêng của hoạt động kinh doanh và nó đã là một ngành chuyên nghiệp từ phân công lao động xã hội lần thứ ba của nhân loại cho đến ngày nay và vẫn phát triển không ngừng.

Bốn là: Thương mại quốc tế. Thương mại quốc tế là mối quan hệ trao đổi hàng hóa - dịch vụ giữa một quốc gia với các quốc gia khác trên thế giới. Lịch sử phát triển loài người đã chứng tỏ sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội và văn minh nhân loại luôn gắn liền với sự phát triển của thương mại nói chung và thương mại quốc tế nói riêng. Từ khi xuất hiện nền sản xuất hàng hóa, loài người đã thấy được lợi ích của việc trao đổi hàng hóa giữa các nước. Những thương nhân đã mua những sản phẩm của nước mình mang đi các nước gần xa để trao đổi lấy sản phẩm độc đáo mà nước mình không có.

Thương mại quốc tế có sự khác biệt với thương mại trong nước ở các điểm sau: Hoạt động buôn bán hàng hóa - dịch vụ vượt khỏi phạm vi biên giới quốc gia, nghĩa là mua ở nước này bán ở nước khác và ngược lại; Có sự chuyên chở hàng hóa ra khỏi một đất nước, một vùng lãnh thổ (đường biển, đường sắt, hàng không... và phải qua hải quan); Gắn liền với sử dụng đồng tiền quốc tế khác nhau, tức là gắn liền với thanh toán quốc tế; khác biệt về môi trường kinh doanh như chính trị, pháp luật, kinh tế, văn hóa xã hội, điều kiện tự nhiên và cơ sở hạ tầng, sự khác biệt này cả về những cái thông thường nhất như phong tục, tập quán, ngôn ngữ, thủ tục giao dịch, cách thức đàm phán, ra quyết định, cũng như cung cách về quản trị, trao đổi thông tin... Trong thương mại quốc tế, những nước phát triển cao về lực lượng sản xuất thường xuất khẩu những sản phẩm công nghệ cao, giá đắt, còn các nước có trình độ phát triển thấp thường xuất khẩu các sản phẩm thô, là sản phẩm của công nghiệp khai thác hoặc nông nghiệp, lâm nghiệp, hải sản... có giá rẻ. Sự phát triển các quan hệ thương mại với nước ngoài làm cho thương mại trong từng quốc gia cũng trở nên phong phú và sống động hơn. Cạnh tranh quốc tế, mỗi quốc gia trở thành một bộ phận của khu vực và một mắt xích của thị trường toàn cầu. Xu hướng khu vực hóa và toàn cầu hóa đang lôi cuốn các nước trên thế giới hội nhập từng bước vào các khối kinh tế khu vực và thế giới.

Môn học Quản trị doanh nghiệp thương mại không nghiên cứu các quá trình thương mại, các quan hệ thương mại trong nền kinh tế quốc dân. Môn học này cũng không nghiên cứu cơ chế tổ chức và quản lý thương mại trong toàn nền kinh tế quốc dân, không nghiên cứu hoạt động thương mại của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, kể cả việc tổ chức mua bán các sản

phẩm đầu vào của doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và việc tiêu thụ thành phẩm mà các doanh nghiệp này chế tạo ra. Môn học này chi nghiên cứu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, tức là hoạt động kinh doanh chuyên nghiệp. Kinh doanh thương mại gồm kinh doanh của một cá nhân hoặc một tổ chức. Kinh doanh là để kiếm lợi, do đó không có kinh doanh chung chung. Ở đây xác định nghiên cứu hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp thương mại là một tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. Cái đặc thù của DNTM ở đây là DNTM hoạt động trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa - dịch vụ, là doanh nghiệp đầu tư tiền của, công sức, tài năng... vào lĩnh vực mua hàng hóa để bán (buôn bán hàng hóa) nhằm kiếm lợi. Hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực trao đổi, lưu thông hàng hóa dịch vụ như đã nói ở trên, vừa có đặc điểm chung của hoạt động kinh doanh, nhưng lại có những đặc thù riêng của lĩnh vực lưu thông hàng hóa dịch vụ. Ở đây, xác định phạm vi lưu thông hàng hóa - dịch vụ trong nước là chính, song trong điều kiện nền kinh tế mở, Giao trình cũng đề cập trong chừng mực nhất định đến thương mại quốc tế. Thương mại quốc tế là một lĩnh vực riêng nhưng vẫn có sự đan xen với thương mại trong nước.

Môn học Quản trị doanh nghiệp thương mại nghiên cứu lý luận và thực tiễn về kinh doanh thương mại, bởi lẽ doanh nghiệp thương mại là doanh nghiệp chuyên nghiệp kinh doanh thương mại. Để có thể hoạt động kinh doanh thương mại cần hiểu rõ các quá trình nghiệp vụ kinh doanh, từ chiến lược kinh doanh đến các nghiệp vụ kinh doanh thương mại, các yếu tố của quá trình kinh doanh và quản trị hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Những kiến thức về quản trị doanh nghiệp thương mại nhằm định hướng cho các hoạt động nghiệp

vụ kinh doanh, nghệ thuật kinh doanh, phục vụ cho các mục tiêu của quản trị doanh nghiệp thương mại một cách có hiệu quả.

Đối tượng nghiên cứu của môn học Quản trị doanh nghiệp thương mại là:

Nghiên cứu những biểu hiện đặc thù của các quy luật kinh tế trong lĩnh vực lưu thông hàng hóa - dịch vụ, đặc biệt là các phạm trù trong kinh doanh thương mại, trong mua bán trao đổi hàng hóa - dịch vụ và các phương thức, phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại.

Nghiên cứu môi trường kinh doanh, nghiên cứu thị trường và khách hàng. Nghiên cứu các quy định của pháp luật, các chính sách của Đảng và Nhà nước thể hiện trong lĩnh vực kinh doanh thương mại và quản lý hoạt động kinh doanh thương mại trong mỗi thời kỳ.

Nghiên cứu những vấn đề về tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, nghiệp vụ kinh doanh thương mại, kỹ thuật và nghệ thuật kinh doanh của doanh nghiệp thương mại thuộc các thành phần kinh tế trong nền kinh tế quốc dân nhằm giúp người học lựa chọn phương thức, giải pháp, biện pháp để áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh thương mại cụ thể của mình có hiệu quả.

Phạm vi nghiên cứu của môn học là toàn bộ các vấn đề cơ bản, có hệ thống đặt ra trong hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh của một doanh nghiệp thương mại. Tuy nhiên, ta chỉ nghiên cứu xem xét những vấn đề lớn, có tầm quan trọng nhất trong hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Những vấn đề khác, tuy rất quan trọng và cũng không thể thiếu được, nhưng đã có các môn học khác trình bày, môn học này sẽ không đề cập để tránh trùng lặp. Ví dụ: Vận chuyển hàng hóa và giá cước; giá cả thị trường;

pháp luật kinh tế trong đó vấn đề hợp đồng kinh tế trong hoạt động kinh doanh thương mại như: hợp đồng mua hàng, hợp đồng bán hàng, hợp đồng gia công, hợp đồng vận tải...

II. NHIỆM VỤ CỦA MÔN HỌC

Quản trị doanh nghiệp thương mại là một trong những môn học chủ yếu của chương trình đào tạo cử nhân của chuyên ngành Quản trị kinh doanh thương mại. Môn học này có nhiệm vụ:

Trang bị những kiến thức cơ bản, có hệ thống về kinh doanh thương mại, về tổ chức, kỹ thuật, nghiệp vụ, nghệ thuật kinh doanh thương mại và những vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường, nền kinh tế nhiều thành phần, nền kinh tế mở theo xu hướng hội nhập với khu vực và quốc tế có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Nghiên cứu những thành tựu và những kinh nghiệm tiên tiến trong lĩnh vực kinh doanh thương mại và quản trị kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại trong và ngoài nước để giúp người học biết và lựa chọn những hình thức, phương pháp, biện pháp thích hợp phù hợp với điều kiện cụ thể của mình trong hoạt động kinh doanh thương mại để đạt được hiệu quả kinh doanh cao.

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC VÀ MỐI QUAN HỆ VỚI CÁC MÔN HỌC KHÁC

1. Phương pháp nghiên cứu môn học

Quản trị doanh nghiệp thương mại là môn khoa học kinh tế chuyên ngành kinh doanh thương mại. Nó thuộc nhóm môn học kinh tế vi mô, nghĩa là chỉ nghiên cứu những vấn đề thuộc

phạm vi một doanh nghiệp thương mại, không phân biệt theo các thành phần kinh tế.

Phương pháp nghiên cứu môn học này là:

a) Phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử

Môn học quản trị doanh nghiệp thương mại cũng như các môn khoa học kinh tế chuyên ngành khác đều dựa trên cơ sở lý luận của triết học duy vật biện chứng và duy vật lịch sử Mác - Lênin và kinh tế chính trị học Mác - Lênin, Tư tưởng Hồ Chí Minh. Khi nghiên cứu môn học này phải dựa trên phương pháp luận duy vật và nhìn nhận thực tế bằng phương pháp biện chứng, tránh duy tâm; nghiên cứu phải đặt trong điều kiện lịch sử cụ thể, có quá trình phát sinh, tồn tại, phát triển và trong mối quan hệ tương tác lẫn nhau, chi phối lẫn nhau.

b) Phương pháp học lý luận kết hợp với nghiên cứu thực tế.

Học lý luận gắn liền với thực hành. Lý luận mang tính hệ thống, khái quát và logic. Khi học môn học này cần phải liên hệ thực tế thông qua các tài liệu, sách báo... viết về kinh doanh thương mại và quản trị doanh nghiệp thương mại; các chính sách của Nhà nước trong thực tế kinh doanh thương mại. Liên hệ thực tế bằng cách tham quan (kiến tập) hoặc nghe báo cáo thực tế, đặc biệt có thể nghiên cứu, tìm hiểu thực tế trong đợt thực tập tốt nghiệp. Thực tế phong phú, đa dạng, phức tạp và có tính cụ thể (thời gian, địa điểm) cũng như điều kiện vật chất. Vì vậy, cần phân tích thực tế để nhận thấy sự sâu sắc, khái quát của lý luận và củng cố lý luận đã được trang bị.

2. Mối quan hệ với các môn học khác

a) Kinh tế thương mại:

Kinh tế thương mại là môn kinh tế chuyên ngành. Môn học này nghiên cứu thương mại trong toàn nền kinh tế quốc

dân. Nó nghiên cứu các quá trình thương mại, các quan hệ thương mại và tổ chức quản lý thương mại trong toàn nền kinh tế quốc dân. Nó nghiên cứu tổng cung, tổng cầu và quan hệ cung cầu không phải của từng doanh nghiệp mà của nền kinh tế quốc dân. Nó cũng nghiên cứu kinh doanh thương mại nhưng nghiên cứu trên giác độ hệ thống kinh doanh thương mại của cả nền kinh tế quốc dân. Môn quản trị doanh nghiệp thương mại là môn nghiên cứu nghiệp vụ cụ thể; Nó đi sâu nghiên cứu kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, kỹ thuật - nghiệp vụ - nghệ thuật kinh doanh của một doanh nghiệp và quản trị kinh doanh của một doanh nghiệp thương mại.

b) Các môn học khác:

Các môn học khác như môn tài chính doanh nghiệp, môn thống kê doanh nghiệp, môn phân tích kinh doanh, môn vận tải và giá cước, môn luật kinh tế... là những môn học nghiên cứu từng vấn đề của doanh nghiệp, vì vậy có thể nghiên cứu những vấn đề trên để làm rõ và cụ thể hóa những vấn đề đó trong doanh nghiệp thương mại và bổ sung trong nội dung quản trị doanh nghiệp thương mại.

CHƯƠNG I

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

Nội dung của Chương: Chương này trình bày những vấn đề cơ bản về kinh doanh thương mại trong cơ chế thị trường. Mục I: Thương mại và kinh doanh thương mại trong cơ chế thị trường; Mục II: Mục đích, vai trò, chức năng và nhiệm vụ của kinh doanh thương mại; Mục III: Nội dung cơ bản của kinh doanh thương mại.

I. THƯƠNG MẠI VÀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

1. Thương mại trong cơ chế thị trường

Thương mại là lĩnh vực trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa thông qua mua bán bằng tiền trên thị trường.

Thương mại hình thành và phát triển dựa trên cơ sở của sự phát triển lực lượng sản xuất đến mức mà sản xuất xã hội trở thành sản xuất hàng hóa.

Sản xuất hàng hóa là một loại hình của sản xuất xã hội. Sản xuất hàng hóa ra đời, tồn tại và phát triển dựa trên hai điều kiện: Một là, phân công lao động xã hội phát triển dẫn tới

chuyên môn hóa ngày càng cao trong nền sản xuất; Hai là, có các hình thức sở hữu khác nhau về tư liệu sản xuất và sản phẩm xã hội.

Sản xuất hàng hóa là tiền đề của thương mại. Sản xuất hàng hóa là sản xuất ra sản phẩm để bán, để trao đổi. Khi trao đổi hàng hóa phát triển đến trình độ xuất hiện tiền tệ làm chức năng phương tiện lưu thông thì trao đổi hàng hóa được gọi là lưu thông hàng hóa.

Về mặt lịch sử, lưu thông hàng hóa ra đời ngay từ xã hội chiếm hữu nô lệ, khi đó trong xã hội đã có sự phân công lao động giữa trồng trọt và chăn nuôi. Những chủ nô đã chiếm hữu những sản phẩm thặng dư của những người nô lệ làm ra và chúng đem những sản phẩm đó trao đổi để lấy những sản phẩm khác nhằm phục vụ cho chúng. Sự trao đổi sản phẩm lúc đầu mang tính chất giản đơn, ngẫu nhiên, hiện vật, dần dần phát triển và mở rộng, đặc biệt khi tiền tệ ra đời. Tiền tệ thực chất là một loại hàng hóa đặc biệt, một loại hàng hóa có giá trị sử dụng khá phổ biến trong sản xuất và đời sống xã hội, phải tốn nhiều công sức mới tìm ra được (sản xuất ra được) và có khả năng dự trữ, chia nhỏ... mà không bị hao mòn, hư hỏng. Đó chính là vàng, bạc hoặc đá quý. Ngày nay, tiền của tất cả các quốc gia chỉ là tiền pháp định. Tiền pháp định chỉ là phương tiện để lưu thông hàng hóa, tuy nhiên người ta vẫn thường so sánh nó với vàng để nói giá trị của các đồng tiền. Khi lưu thông hàng hóa xuất hiện, lưu thông hàng hóa không phủ định hoàn toàn việc trao đổi hàng hóa mà tồn tại song song, đặc biệt trong những trường hợp đồng tiền pháp định mất giá (do lạm phát) hoặc hai quốc gia chưa có quan hệ thanh toán quốc tế với nhau thì việc trao đổi hàng hóa vẫn được thực hiện. Sự xuất hiện tiền tệ làm cho việc lưu thông hàng hóa thuận tiện, linh hoạt và dễ dàng

cho hoạt động sản xuất kinh doanh, buôn bán trong nền kinh tế quốc dân. Nó có vai trò to lớn trong việc phát triển nền kinh tế sản xuất hàng hóa.

Kinh tế hàng hóa là nền kinh tế tồn tại ở nhiều phương thức sản xuất khác nhau. Kinh tế hàng hóa xuất hiện ngay từ xã hội chiếm hữu nô lệ, xã hội phong kiến và xã hội tư bản chủ nghĩa. Đến xã hội tư bản chủ nghĩa thì sản xuất hàng hóa trở thành phổ biến, ngay sức lao động của người lao động cũng trở thành hàng hóa. Kinh tế hàng hóa trước đây và kinh tế thị trường hiện nay không phải là hai loại hình kinh tế khác nhau mà chỉ khác nhau ở trình độ phát triển. Kinh tế thị trường là kinh tế hàng hóa phát triển ở trình độ cao, khi tất cả các quan hệ kinh tế trong quá trình tái sản xuất xã hội đều được thông qua mua bán, trao đổi bằng tiền trên thị trường. Kinh tế thị trường là nền kinh tế mà trong đó các quan hệ giữa các cá nhân, các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế, trao đổi, lưu thông các yếu tố của sản xuất kinh doanh đều thông qua thị trường. Thị trường có vị trí trung tâm - thị trường vừa là mục tiêu của hoạt động sản xuất và kinh doanh hàng hóa - dịch vụ, vừa là nơi chuyển tải các hoạt động sản xuất kinh doanh, vừa là nơi thừa nhận, thực hiện các kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Kinh tế thị trường có các đặc trưng cơ bản sau: Tính tự chủ của doanh nghiệp sản xuất kinh doanh cao; hàng hóa dịch vụ đa dạng, phong phú; giá cả hàng hóa - dịch vụ hình thành trên thị trường; cạnh tranh là môi trường kinh doanh của nền kinh tế thị trường và các quan hệ kinh tế - thương mại trong nền kinh tế thị trường phải là quan hệ kinh tế mở. Nền kinh tế thị trường có những ưu và nhược điểm sau. Ưu điểm: là nền kinh tế có năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế cao; là nền kinh tế năng động, luôn luôn đổi mới mặt hàng, chất lượng,

công nghệ, thị trường; là nền kinh tế dư thừa hàng hóa - dịch vụ và là nền kinh tế tự điều chỉnh. Nhược điểm của nền kinh tế thị trường là: Đó là nền kinh tế luôn có thất nghiệp, nền kinh tế có sự bóc lột của người giàu đối với người nghèo, nền kinh tế có sự bất bình đẳng, bất công trong phân phối của cải vật chất, có sự độc quyền và vì mục đích lợi nhuận, doanh nghiệp hoặc cá nhân người sản xuất kinh doanh chạy theo lợi ích riêng có thể làm méo mó nền kinh tế. Ví dụ: có ngành phát triển mạnh (có lợi nhuận nhiều), có lĩnh vực không được chú ý đến vì đầu tư lớn và lợi nhuận thấp (như đầu tư cơ sở hạ tầng). Để tiết kiệm chi phí, người sản xuất kinh doanh có thể làm ô nhiễm môi trường, không khí, nước... làm mất vệ sinh thực phẩm, phá hoại môi trường, cảnh quan... Trong nền kinh tế thị trường, đồng tiền là của cải chung của xã hội, có thể làm tha hóa một bộ phận xã hội hoạt động vì tiền như làm hàng giả, buôn lậu, trốn lậu thuế, cũng như các tệ nạn xã hội khác: buôn bán hàng cấm, buôn bán người, mại dâm...

Kinh tế thị trường có những ưu điểm rất cơ bản so với nền kinh tế trước đó, cũng như nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp, nhưng nền kinh tế thị trường cũng có những khuyết nhược điểm do bản chất vốn có của nó cần phải được khắc phục, hạn chế bớt. Lý luận cũng như thực tiễn các nước có nền kinh tế thị trường đều khẳng định: để bảo đảm nền kinh tế thị trường hoạt động có hiệu quả cần phải có sự quản lý điều tiết của Nhà nước. Sự quản lý điều tiết của Nhà nước bảo đảm cho sự vận động của thị trường được ổn định, hạn chế khủng hoảng của thị trường, bảo đảm sự phát triển kinh tế và tối đa hóa hiệu quả kinh tế của nền kinh tế quốc dân, phát huy được ưu thế của nền kinh tế thị trường và hạn chế các mặt khuyết nhược điểm của nền kinh tế thị trường.

Trong lĩnh vực trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa, có một loại người chuyên dùng đồng tiền để mua hàng hóa rồi tìm thị trường để bán (buôn bán hàng hóa). Từ đại phân công lao động xã hội lần thứ ba, kinh doanh thương mại hàng hóa (thương nghiệp) xuất hiện. Người ta gọi những người có tiền tổ chức việc mua hàng hóa từ nơi này rồi đem bán hàng hóa ở nơi khác là những nhà buôn (thương nhân). Những người hoạt động trong lĩnh vực trao đổi hàng hóa, mua bán hàng hóa chuyên nghiệp đó là những người kinh doanh thương mại.

2. Kinh doanh thương mại và các đặc trưng của nó

Kinh doanh thương mại là dùng tiền của, công sức, tài năng... vào việc mua hàng hóa để bán (buôn bán hàng hóa) nhằm mục đích kiếm lợi.

Kinh doanh thương mại xuất hiện là do kết quả của sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội và phân công lao động xã hội; cũng như sự mở rộng hoạt động trao đổi hàng hóa và lưu thông hàng hóa. Phân công lao động xã hội phát triển dẫn tới việc chuyên môn hóa khâu trao đổi hàng hóa và lưu thông hàng hóa làm cho thị trường tiêu thụ hàng hóa được mở rộng; hàng hóa được cung ứng cho các nơi có nhu cầu, cho các khách hàng một cách kịp thời và thuận tiện. Sự hoạt động chuyên nghiệp của việc trao đổi và lưu thông hàng hóa đưa đến kết quả là hàng hóa đến đúng nơi có nhu cầu, đúng thời gian, đúng khách hàng có nhu cầu và có khả năng thanh toán với chi phí kinh doanh, chi phí lưu thông hạ. Lợi thế này được tạo ra là do kết quả của phân công lao động xã hội, chuyên môn hóa các khâu của quá trình tái sản xuất xã hội và nâng cao năng suất lao động xã hội trong khâu lưu thông. Có thể xem xét kinh doanh thương mại theo những góc độ khác nhau. Xét theo chủ thể kinh doanh thương mại có thể chia ra là kinh doanh thương

Chương I. Những vấn đề cơ bản về kinh doanh thương mại...

mại của một cá nhân hay một tổ chức. Kinh doanh của một cá nhân như người buôn chuyến, thì người đó tự mình thực hiện cả quá trình kinh doanh từ khâu mua hàng đến khâu bán hàng. Các lý thuyết về kinh doanh và nghiệp vụ kinh doanh cũng có thể áp dụng cho chủ thể này, nhưng ở đây chúng ta nghiên cứu chủ yếu đứng trên giác độ một doanh nghiệp, tức là cho một tổ chức hoạt động kinh doanh có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh. Xét theo loại hình kinh doanh thương mại, có thể phân thành kinh doanh thương mại chuyên doanh, kinh doanh thương mại tổng hợp và kinh doanh thương mại đa dạng hóa (hỗn hợp). Xét theo hình thức bán hàng, có thể phân thành kinh doanh thương mại bán buôn, kinh doanh thương mại bán lẻ hoặc kinh doanh thương mại cả bán buôn lẫn bán lẻ. Xét theo phạm vi kinh doanh, có thể phân ra kinh doanh thương mại trong nước: cả nước, vùng, miền, thành thị, nông thôn, miền núi và thương mại quốc tế hoặc kinh doanh thương mại cả trong nước và quốc tế. Xét theo quyền sở hữu của đơn vị kinh doanh thương mại có doanh nghiệp thương mại nhà nước, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty liên doanh, công ty tư nhân, hộ gia đình, hợp tác xã thương mại, công ty 100% vốn của nước ngoài... và các tiêu thức khác, cũng như kết hợp một số tiêu thức với nhau.

Kinh doanh thương mại có các đặc trưng cơ bản sau:

Thứ nhất, kinh doanh thương mại cần phải có vốn kinh doanh. Vốn kinh doanh là các khoản vốn bằng tiền (tiền Việt Nam, vàng, bạc, đá quý, ngoại tệ) và bằng các tài sản có khác như nhà cửa, kho tàng, cửa hàng... Có thể lúc đầu vốn là khoản tích lũy, vốn góp, vốn huy động, vốn vay hoặc thuê... Phải có vốn mới thực hiện được chức năng lưu thông hàng hóa. Đó chính là $T - H - T'$, trong đó $T' = T + \Delta t$.

Thứ hai, kinh doanh thương mại đòi hỏi phải thực hiện hành vi mua để bán (buôn bán). Xét trên toàn bộ các hoạt động và cả quá trình thì hoạt động kinh doanh thương mại phải thực hiện hành vi mua hàng, nhưng mua hàng không phải để mình dùng mà mua hàng là để bán cho người khác. Mua ở nơi này bán ở nơi khác. Mua thời gian này bán thời gian khác. Đó là hoạt động buôn bán.

Thứ ba, kinh doanh thương mại hàng hóa phải hiểu hàng hóa và quản lý hàng hóa, mặc dù doanh nghiệp kinh doanh không phải là người sản xuất ra hàng hóa, nhưng việc lưu thông hàng hóa đến đúng nơi có nhu cầu, đúng thời gian và khách hàng có nhu cầu, cũng như việc dự trữ, bảo quản tốt hàng hóa... là các hoạt động dịch vụ cần thiết cho sản xuất và đời sống xã hội.

Thứ tư, kinh doanh thương mại dùng vốn (tiền của, công sức, tài năng) vào hoạt động kinh doanh cũng đòi hỏi sau mỗi chu kỳ kinh doanh phải bảo toàn được vốn và có lãi. Vì vậy, kinh doanh thương mại phải nghiên cứu thị trường và môi trường kinh doanh, phải nghiên cứu cung, cầu, giá cả và cạnh tranh, phải chú ý đến luật pháp, cơ chế quản lý, đến những nguy cơ rủi ro có thể xảy ra... Có lợi nhuận mới có thể mở rộng và phát triển kinh doanh. Ngược lại, chi phí cao, nhiều rào cản, rủi ro có thể dẫn tới doanh nghiệp phải phá sản.

II. MỤC ĐÍCH, VAI TRÒ, CHỨC NĂNG VÀ NHIỆM VỤ CỦA KINH DOANH THƯƠNG MẠI

1. Mục đích của kinh doanh thương mại

Kinh doanh là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản

phẩm hoặc thực hiện dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi.

Kinh doanh bao gồm hai loại hình: sản xuất kinh doanh và kinh doanh dịch vụ. Đặc trưng cơ bản của sản xuất kinh doanh là việc chế tạo ra sản phẩm để thỏa mãn nhu cầu của thị trường, còn kinh doanh dịch vụ là thực hiện các hoạt động dịch vụ trên thị trường. Kinh doanh thương mại thuộc loại hình kinh doanh dịch vụ. Kinh doanh thương mại là một dạng của lĩnh vực đầu tư tiền, của, công sức, tài năng... để thực hiện dịch vụ lưu thông hàng hóa từ nơi sản xuất hoặc nhập khẩu đến nơi tiêu dùng nhằm mục đích sinh lợi.

Mục đích *lợi nhuận* là mục tiêu trước mắt, lâu dài và thường xuyên của kinh doanh thương mại cũng như các hoạt động kinh doanh khác và nó cũng là nguồn động lực của người hoạt động kinh doanh. Lợi nhuận là khoản dôi ra khi so sánh giữa doanh thu và chi phí kinh doanh. Muốn có lợi nhuận thì doanh thu bán hàng và dịch vụ phải lớn hơn chi phí kinh doanh. Muốn có doanh thu bán hàng và dịch vụ lớn thì phải có thị trường, phải chiếm được khách hàng, phải bán được nhiều và nhanh hàng hóa và dịch vụ, và phải giảm được các khoản chi phí kinh doanh có thể và không cần thiết. Trong điều kiện thị trường cạnh tranh, có nhiều doanh nghiệp bán hàng hóa cùng loại thì việc thu hút khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp thương mại phải kinh doanh loại hàng hóa phù hợp với nhu cầu của khách hàng, hàng hóa được đưa đến đúng nơi, đúng thời gian khách hàng có nhu cầu và có dịch vụ thuận tiện, văn minh, được khách hàng chấp nhận. Mức độ đạt được về lợi nhuận và kỳ vọng về lợi nhuận phụ thuộc vào chất lượng của loại hàng hóa, khối lượng và giá cả hàng hóa bán được, lượng cung cầu của loại hàng hóa đó trên thị trường; chi phí kinh doanh và tốc độ tăng giảm của

chi phí kinh doanh, tài kinh doanh, trường vốn kinh doanh của người quản trị doanh nghiệp và điều kiện của môi trường kinh doanh. Mức độ đạt được về lợi nhuận và kỳ vọng về lợi nhuận còn phụ thuộc vào sự độc đáo của mặt hàng kinh doanh, vị thế của doanh nghiệp trên thị trường (độc quyền hay doanh nghiệp nhỏ) và sự mạo hiểm trong các thương vụ. Lợi nhuận cao gắn với rủi ro nhiều (More risk more profit) do doanh nghiệp phải mạo hiểm trong hoạt động kinh doanh khi chưa có đủ thông tin cũng như kinh nghiệm trên thị trường mới.

Vị thế cũng là một mục đích của kinh doanh thương mại. Doanh nghiệp kinh doanh thương mại trên thị trường đều theo đuổi mục tiêu phát triển doanh nghiệp từ nhỏ lên vừa và lên lớn, từ kinh doanh ở thị trường địa phương tiến tới kinh doanh ra thị trường cả nước và quốc tế hoặc doanh nghiệp tăng được thị phần hàng hóa của mình trên thị trường. Tỷ trọng thị phần của doanh nghiệp trên thị trường càng cao gắn với quy mô của doanh nghiệp và phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp xác định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Trong nền kinh tế nhiều thành phần, trên thị trường có nhiều doanh nghiệp cung ứng hàng hóa, cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp kinh doanh thương mại phải thu hút được ngày càng nhiều khách hàng và khách hàng tương lai; phải không ngừng mở rộng và phát triển được thị trường tức là tăng được thị phần của mình trên thị trường. Mục đích vị thế thực chất là mục tiêu phát triển kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Từ chỗ chen được vào thị trường, tiến tới chiếm lĩnh thị trường và làm chủ được thị trường; đó chính là quá trình tăng cường vị thế của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh. Kỳ vọng về vị thế của doanh nghiệp trong kinh doanh phụ thuộc vào nguồn lực và tăng trưởng nguồn lực của doanh nghiệp; phụ thuộc vào chiến

lược và sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp; phụ thuộc vào tài năng và trình độ quản lý của người lãnh đạo doanh nghiệp và phụ thuộc vào cơ chế quản lý kinh tế - thương mại của Nhà nước trong từng giai đoạn.

An toàn cũng là một mục đích của kinh doanh thương mại. Trong thị trường cạnh tranh, môi trường kinh doanh thường có những biến động to lớn và nhanh chóng mà nhiều dự đoán lạc quan nhất cũng không tính đến. Những biến động gây bất lợi cho hoạt động kinh doanh thương mại của doanh nghiệp như mâu thuẫn về chính trị dẫn đến thay đổi thể chế, chiến tranh, bạo loạn; Những thay đổi về chính sách kinh tế của Chính phủ như thuế quan, các rào cản phi thuế quan, tình trạng lạm phát...; Những thay đổi về luật pháp; Những thay đổi về áp dụng tiến bộ khoa học và công nghệ mới; những biến động về xã hội, tự nhiên... Ngay trong môi trường tác nghiệp cũng luôn có những biến động gây bất lợi và rủi ro cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như sự thay đổi mặt hàng, giá cả, chính sách của người cung ứng; sự thay đổi về thị hiếu mặt hàng của khách hàng; sự xuất hiện những đối thủ tiềm ẩn có nguồn lực và kinh nghiệm kinh doanh mạnh hơn; sự xuất hiện nhiều mặt hàng thay thế có giá cả cạnh tranh và đặc biệt sự tiến bộ nhanh của các đối thủ hiện hữu... Tất cả những biến động gây bất lợi cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đòi hỏi doanh nghiệp khi mới đầu tư vào một thị trường để kinh doanh, đang tiếp tục kinh doanh và phát triển kinh doanh phải đặt ra mục tiêu an toàn trong kinh doanh. An toàn trong kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường, lựa chọn thị trường có khả năng ít xảy ra những thay đổi bất lợi cho doanh nghiệp, thị trường có khả năng và tiềm năng phát triển, cũng như có thể dự báo được những xu hướng phát triển của nó.

Trong môi trường kinh doanh, có thể vừa khai thác được những yếu tố có lợi cho kinh doanh, vừa bảo đảm an toàn trong kinh doanh có thể bảo toàn vốn và phát triển được vốn kinh doanh, có hệ số rủi ro là tối thiểu. Để bảo đảm an toàn trong kinh doanh, doanh nghiệp thương mại thường phải lập quỹ dự phòng tổn thất để tự bù đắp; phải chi phí để mua bảo hiểm của các công ty bảo hiểm; phải đa dạng hóa kinh doanh - “Trứng không bỏ hết vào một giỏ”. Mặc dù các quyết định trong kinh doanh phải rất nhanh nhạy, đúng thời điểm cần thiết để tranh thủ được cơ hội, người quản trị kinh doanh còn phải dám chịu mạo hiểm, nhưng việc cân nhắc mặt lợi và mặt hại, cái được và cái mất, với tầm nhìn xa trông rộng, với tài năng, kinh nghiệm và bản lĩnh của người ra quyết định luôn phải quán triệt mục tiêu an toàn để tránh những thiệt hại, rủi ro lớn có thể xảy ra trong các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp.

Ba mục đích trên đây là mục đích căn bản, xuyên suốt quản trị hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại xét tới cùng. Trong thực tiễn hoạt động mỗi doanh nghiệp cụ thể còn có những mục đích cụ thể khác nhau, kể cả mục đích trước mắt hoặc lâu dài, tùy theo khả năng của từng doanh nghiệp. Ví dụ: doanh nghiệp đang làm ăn thua lỗ thì mục đích trước mắt duy nhất là phải làm sao giảm lỗ, tiến tới lấy thu bù chi, lấy công làm lãi. Doanh nghiệp mới gia nhập thị trường thì mục tiêu hàng đầu là phải có chỗ đứng được ở thị trường, phải dần dần tăng thị phần của mình trên thị trường, tức là phải tìm được khách hàng, có doanh thu để tiếp tục hoạt động kinh doanh; Hoặc doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng, có một số mặt hàng bị thua lỗ, nhưng tổng hợp tất cả các mặt hàng kinh doanh trong một thời gian dài phải có lãi, nếu lỗ liên tục kéo dài, doanh nghiệp không thể tiếp tục kinh doanh. Có thể ví

mục tiêu trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như cây mục tiêu. Có mục tiêu trước mắt, mục tiêu lâu dài, mục tiêu thường xuyên. Ba mục tiêu trên là mục tiêu căn bản.

2. Vai trò của kinh doanh thương mại

Kinh doanh thương mại là lĩnh vực hoạt động chuyên nghiệp trong lưu thông hàng hóa, vì vậy nó có vị trí trung gian cần thiết giữa sản xuất và tiêu dùng. Nó vừa là khâu hậu cần của sản xuất, vừa là tiền đề của sản xuất và là khâu không thể thiếu được trong quá trình sản xuất và tái sản xuất xã hội.

Kinh doanh thương mại có tác dụng nhiều mặt đối với lĩnh vực sản xuất vật chất và lĩnh vực tiêu dùng của xã hội.

Trước hết, kinh doanh thương mại là khâu trung gian giữa một bên là sản xuất, phân phối, một bên là tiêu dùng. Sản xuất sáng tạo ra sản phẩm thích hợp với nhu cầu, phân phối phân chia các sản phẩm theo các quy luật xã hội; trao đổi một lần nữa lại phân phối hàng hóa theo các nhu cầu riêng và tiêu dùng sản phẩm đưa lại cho sản phẩm một sự hoàn thiện cuối cùng. Sản phẩm trở thành sản phẩm thực sự khi nó phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng. Tiêu dùng sản xuất thì sản phẩm quay trở lại quá trình sản xuất, còn tiêu dùng cá nhân thì thoát ra khỏi quá trình sản xuất, phục vụ cho tái sản xuất sức lao động xã hội. Kinh doanh thương mại là hoạt động của doanh nghiệp ở khâu trung gian giữa một bên là sản xuất, phân phối, một bên là tiêu dùng. Kinh doanh thương mại cung ứng những vật tư, hàng hóa cần thiết cho sản xuất một cách đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng số lượng, chất lượng, chính xác với quy mô ngày càng mở rộng. Đối với lĩnh vực sản xuất vật chất, các doanh nghiệp có thể nhận được các yếu tố đầu vào là các loại vật tư kỹ thuật một cách thuận lợi và văn minh khi các doanh nghiệp thương mại tư liệu sản xuất phát triển.

Đối với lĩnh vực tiêu dùng, các cá nhân có thể dễ dàng thoả mãn nhu cầu về hàng hóa tiêu dùng trên thị trường một cách đầy đủ, kịp thời, thuận lợi và văn minh nhờ hàng loạt các quầy hàng, cửa hàng, siêu thị, trung tâm thương mại cung ứng hàng hóa thuận lợi cho mọi người, mọi gia đình và nhu cầu của các tầng lớp dân cư, lứa tuổi, nghề nghiệp.

Thứ hai, kinh doanh thương mại có tác dụng lớn thúc đẩy việc áp dụng tiến bộ khoa học - công nghệ mới trong sản xuất; đồng thời, thúc đẩy nhu cầu, gợi mở nhu cầu tiêu dùng theo hướng văn minh, hiện đại. Ăngghen đã chỉ ra mối quan hệ giữa sản xuất hàng hóa và lưu thông hàng hóa là đường hoành và đường tung của con đường cong kinh tế. Sản xuất ra hàng hóa mà không được trao đổi, không được lưu thông thì sản xuất sẽ không phát triển được. Ngược lại, nếu trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa được mở rộng sẽ thúc đẩy sản xuất phát triển. Kinh doanh thương mại là khâu nối liền giữa các quá trình sản xuất với quá trình sản xuất, giữa quá trình sản xuất với quá trình tiêu dùng. Đối với quá trình sản xuất, thông qua việc cung ứng những loại máy móc, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, phụ tùng, hóa chất mới, hiện đại. Kinh doanh thương mại thúc đẩy các doanh nghiệp sản xuất sử dụng các loại vật tư kỹ thuật và công nghệ tiến tiến, hiện đại, công nghệ nguồn để nâng cao năng suất lao động trong sản xuất và sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng cao, tiên tiến, hiện đại; đồng thời nó cũng chỉ mua những sản phẩm có đủ tiêu chuẩn chất lượng, giá thành hạ, phù hợp với xu hướng tiêu dùng của xã hội... Đối với quá trình tiêu dùng, nhờ tiếp xúc với thị trường trong và ngoài nước, kinh doanh thương mại đưa cho giới tiêu dùng những hàng hóa tốt, đa dạng, độc đáo của các địa phương, các nước có nguồn tiềm năng và trình độ phát triển cao. Các sản phẩm độc đáo, tiên tiến và hiện đại có tác dụng kích thích nhu cầu, gợi mở nhu cầu,

hướng giới tiêu dùng tới những hàng hóa có chất lượng cao, thuận tiện trong sử dụng và đa dạng hóa các nhu cầu theo hướng văn minh, hiện đại. Như vậy, kinh doanh thương mại có tác dụng to lớn thúc đẩy tiến bộ khoa học - công nghệ mới trong sản xuất, thúc đẩy việc nâng cao chất lượng sản phẩm, thúc đẩy tiêu dùng xã hội theo hướng văn minh hiện đại, thúc đẩy lực lượng sản xuất xã hội phát triển.

Thứ ba, kinh doanh thương mại thực hiện việc dự trữ các hàng hóa tư liệu sản xuất và hàng tiêu dùng trong khâu lưu thông có tác dụng to lớn trong việc bảo đảm cung ứng các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp sản xuất và người tiêu dùng một cách thường xuyên, liên tục và kịp thời. Dự trữ hàng hóa ở khâu lưu thông tăng lên có tác dụng to lớn giảm bớt dự trữ ở doanh nghiệp sản xuất (dự trữ sản xuất), giảm bớt dự trữ ở khâu tiêu dùng. Dự trữ hàng hóa ở khâu lưu thông được lưu chuyển nhanh, linh hoạt, một đơn vị kinh doanh thương mại (quầy hàng, cửa hàng, siêu thị, trung tâm thương mại...) có thể bảo đảm cung ứng hàng hóa thường xuyên cho nhiều doanh nghiệp sản xuất cũng như nhiều người tiêu dùng. Vì vậy tránh được ứ đọng ở các khâu dự trữ "chết", góp phần tăng nhanh tốc độ của tái sản xuất xã hội.

Thứ tư, kinh doanh thương mại có tác dụng to lớn trong việc điều hòa cung - cầu hàng hóa. Thông qua việc thu mua hàng hóa và cung ứng hàng hóa, kinh doanh thương mại làm đất hàng ở những nơi có nguồn hàng rẻ, nhiều, phong phú và làm rẻ các hàng hóa ở những nơi hàng hóa đắt, ít, nghèo nàn. Trong phạm vi nền kinh tế quốc dân, kinh doanh thương mại góp phần phân bổ lại lực lượng sản xuất xã hội, góp phần sử dụng các nguồn tiềm năng và khả năng tốt hơn, khai thác được tiềm năng và thế mạnh của các doanh nghiệp, các vùng của đất nước một cách có hiệu quả và hợp lý.

Thứ năm, kinh doanh thương mại là một lĩnh vực dịch vụ quan trọng của sản xuất và đời sống xã hội. Phát triển lĩnh vực này có tác dụng to lớn trong việc tạo ra nhiều hoạt động dịch vụ phục vụ cho quá trình sản xuất và đời sống xã hội. Kinh doanh thương mại hàng hóa tư liệu sản xuất là khâu bảo đảm các loại máy móc, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu phụ tùng... cho sản xuất, một điều kiện không thể thiếu được các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Phát triển kinh doanh thương mại tư liệu sản xuất có tác dụng to lớn trong việc bảo đảm cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng số lượng, chất lượng và chính xác các đối tượng lao động và một phần tư liệu lao động để các doanh nghiệp sản xuất tiến hành liên tục. Kinh doanh thương mại tư liệu sản xuất còn góp phần bảo đảm cho sản xuất ngày càng nhiều những hàng hóa tư liệu sản xuất tốt, hiện đại, văn minh và với các dịch vụ thuận lợi, kịp thời. Kinh doanh thương mại còn là thị trường và điều kiện không thể thiếu được để tiêu thụ các sản phẩm được các doanh nghiệp sản xuất chế tạo ra. Doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng hóa trên thị trường có thể tiêu thụ cho doanh nghiệp sản xuất khối lượng lớn sản phẩm, do doanh nghiệp có thị trường rộng, có thể đưa sản phẩm tiêu thụ khắp các vùng của đất nước và có thể xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. Đây chính là điều kiện để doanh nghiệp sản xuất mở rộng sản xuất, tạo nhiều công ăn việc làm và mở rộng được thị trường tiêu thụ sản phẩm. Kinh doanh thương mại hàng hóa tiêu dùng cũng là một khâu dịch vụ đời sống xã hội. Việc bảo đảm cung ứng ngày càng nhiều những hàng hóa tốt, hiện đại văn minh ở những nơi thuận tiện có tác dụng lớn đối với lĩnh vực tiêu dùng. Đặc biệt việc cung ứng những hàng hóa được chuẩn bị sẵn, bán hàng ở gần nơi dân cư sống có tác dụng tiết kiệm thời gian, tiết kiệm việc đi lại, góp phần giải phóng con người ra khỏi những công việc “không tên”,

trong gia đình, trong doanh nghiệp, trong cơ quan, vừa nặng nề, vừa phiền phức, vừa mất nhiều thời gian và sức lực. Phát triển các hoạt động dịch vụ thương mại như đóng gói, chuẩn bị sẵn, đưa hàng đến tận nhà... giúp cho con người có nhiều thời gian nghỉ ngơi, vui chơi, giải trí... góp phần tạo nên đời sống văn minh hiện đại.

Thứ sáu, kinh doanh thương mại phát triển ra ngoài phạm vi quốc gia, tức là phát triển hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hóa (thương mại quốc tế) có tác dụng to lớn, tiếp thu nguồn lực từ bên ngoài và mở rộng thị trường cho các doanh nghiệp sản xuất ở trong nước, xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài đòi hỏi phải nâng cao chất lượng, hạ giá thành, hàng hóa phải có mẫu mã đa dạng, phong phú, đạt tiêu chuẩn quốc tế, có nguồn hàng lớn và phải giao hàng đúng hạn, cũng như phải nghiên cứu áp dụng các tiêu chuẩn chất lượng phù hợp với thông lệ quốc tế. Nhập khẩu hàng hóa, đặc biệt nhập khẩu máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, hóa chất, phụ tùng... là điều kiện quan trọng để đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Việc nhập khẩu hàng hóa phải thực hiện chiến lược phát triển nền kinh tế quốc dân hướng ra xuất khẩu. Chỉ có như vậy chúng ta mới thực hiện nhanh công cuộc công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước.

3. Chức năng của kinh doanh thương mại

a) Kinh doanh thương mại thực hiện chức năng lưu thông hàng hóa từ nguồn hàng đến lĩnh vực tiêu dùng

Sản xuất ra sản phẩm là khâu đầu tiên, những sản phẩm mới chỉ là sản phẩm ở trạng thái khả năng, chỉ khi nào sản phẩm được đưa vào quá trình sử dụng (trong sản xuất hoặc tiêu dùng cá nhân) thì sản phẩm mới thực sự trở thành sản phẩm

và quá trình sản xuất mới hoàn thành. Doanh nghiệp sản xuất có thể kiêm việc lưu thông sản phẩm hàng hóa của mình nếu thấy có lợi, nhưng việc lưu thông sản phẩm hàng hóa đòi hỏi phải hoạt động trên thị trường, phải có cơ sở vật chất để kinh doanh, phải có lao động, phải tốn thời gian và chi phí. Kinh doanh thương mại xuất hiện do phân công lao động xã hội, chuyên thực hiện việc trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa nên thông thạo thị trường, thực hiện được sự vận động hợp lý hàng hóa, lưu chuyển hàng hóa nhanh và tiết kiệm được chi phí lưu thông. Nếu doanh nghiệp sản xuất đảm nhận tất cả các khâu này thì doanh nghiệp sản xuất phải mở rộng hệ thống tiêu thụ sản phẩm; doanh nghiệp sản xuất sẽ phân tán vốn đầu tư, phân tán các nguồn lực ở cả hai khâu sản xuất và lưu thông, còn nếu doanh nghiệp sản xuất tiêu thụ sản phẩm qua trung gian thì doanh nghiệp sản xuất sẽ không phải đầu tư nhiều vào khâu tiêu thụ sản phẩm; có thể dành các nguồn lực để tiếp tục tăng vòng quay của sản xuất; trong khi đó doanh nghiệp thương mại có điều kiện mở rộng lưu thông, thực hiện việc đưa hàng hóa đến đúng nơi, đúng thời gian, đúng đối tượng có nhu cầu và hạ được phí lưu thông hàng hóa. Thực hiện chức năng lưu thông hàng hóa một cách chuyên nghiệp, các doanh nghiệp kinh doanh thương mại tổ chức quá trình lưu thông một cách hợp lý, nhanh chóng, đảm bảo thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về cả giá trị sử dụng và giá cả hợp lý. Doanh nghiệp thương mại là người cung ứng hàng hóa cho khách hàng, doanh nghiệp thương mại cũng phải quan tâm đến giá trị sử dụng của hàng hóa, phải biết hàng hóa được dùng như thế nào, dùng làm gì, đối tượng nào dùng, thời gian và địa điểm mua bán. Doanh nghiệp sản xuất và người tiêu dùng cần giá trị sử dụng của hàng hóa nhưng với giá cả phải chăng. Vì vậy, doanh nghiệp thương mại phải chú ý cả giá trị sử dụng của hàng hóa và chi

phí lưu thông hàng hóa để hàng hóa có giá cả hợp lý, khách hàng có thể chấp nhận được.

b) Chức năng tiếp tục quá trình sản xuất trong khâu lưu thông

Quá trình sản xuất theo nghĩa rộng gồm có bốn khâu: sản xuất, phân phối, trao đổi (lưu thông) và tiêu dùng. Kinh doanh thương mại nằm ở khâu trung gian giữa một bên là sản xuất và phân phối, một bên là tiêu dùng sản phẩm. Tiêu dùng có hai loại: tiêu dùng sản xuất thì sản phẩm lại trở lại quá trình sản xuất, còn tiêu dùng cá nhân thì sản phẩm sẽ thỏa mãn trong quá trình tiêu dùng cá nhân và thoát ra khỏi quá trình sản xuất xã hội. Trong quá trình trao đổi hàng hóa, lưu thông sản phẩm từ lĩnh vực sản xuất đến lĩnh vực tiêu dùng, các doanh nghiệp thương mại phải thực hiện việc phân loại, chọn lọc, đóng gói, vận chuyển, dự trữ, bảo quản sản phẩm, hướng dẫn sử dụng sản phẩm, sửa chữa, lắp ráp, bảo hành sản phẩm... Đây chính là chức năng tiếp tục quá trình sản xuất trong quá trình lưu thông. Chức năng này nhằm hoàn thiện sản phẩm ở dạng tốt nhất để sản phẩm thích hợp với nhu cầu của người tiêu dùng. Với chức năng này đòi hỏi các doanh nghiệp thương mại cũng phải hiểu biết tính chất kỹ thuật của sản phẩm, phải hiểu lĩnh vực sản xuất (nguồn hàng) và phải hiểu được công dụng của sản phẩm và nhu cầu của lĩnh vực tiêu dùng. Như vậy, kinh doanh thương mại có chức năng lưu thông hàng hóa là một chức năng kinh tế chủ yếu, nhưng gắn rất chặt chẽ với chức năng kỹ thuật sản phẩm, tức là chức năng tiếp tục quá trình sản xuất trong khâu lưu thông, chỉ bị quá trình lưu thông che giấu đi thôi. Một mặt khác nữa, trong quá trình thực hiện lưu thông hàng hóa, do điều kiện nguồn hàng trong nước còn ít, chưa phát triển, các doanh nghiệp thương mại còn phải thực

hiện việc tổ chức sản xuất, đầu tư, khai thác tạo nguồn hàng để tạo ra các sản phẩm thay thế hàng nhập ngoại có giá cả phải chăng để chủ động trong nguồn hàng và thích hợp với nhu cầu của khách hàng.

c) Chức năng dự trữ hàng hóa và điều hòa cung - cầu

Chức năng của kinh doanh thương mại là mua hàng hóa vào để cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng chất lượng, số lượng, ở những nơi thuận tiện cho khách hàng. Nhờ có hàng hóa dự trữ mà doanh nghiệp thương mại có thể thỏa mãn đầy đủ, kịp thời nhu cầu về hàng hóa của khách hàng. Nhờ có hệ thống mạng lưới rộng (kho trạm, cửa hàng, quầy hàng, siêu thị, đại lý...) mà doanh nghiệp thương mại có thể bảo đảm thuận lợi cho khách hàng mua những hàng hóa cần thiết, vừa tiết kiệm được thời gian, vừa không phải đi quá xa. Để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và khả năng của khách hàng, doanh nghiệp thương mại phải mua những mặt hàng có chất lượng tốt, đúng yêu cầu của khách hàng, nhưng lại phải ở nơi có nguồn hàng phong phú, nhiều, rẻ, sau khi cộng với chi phí lưu thông đưa đến thị trường bán, khách hàng vẫn có thể chấp nhận được. Điều này, một cách tự nhiên, kinh doanh thương mại thực hiện việc điều hòa cung cầu từ nơi có mặt hàng nhiều, phong phú, rẻ đến nơi mặt hàng đó ít, khan hiếm, đắt, hoặc mua hàng khi thời vụ và bán hàng quanh năm, cung - cầu hàng hóa được điều hòa. Ngày nay, trong kinh doanh thương mại, nhờ phát triển các hoạt động dịch vụ mà khách hàng còn được phục vụ kịp thời, thuận lợi và văn minh. Nhờ chuyên môn hóa ngày càng cao trong hoạt động kinh doanh, nhờ sự phát triển của khoa học - công nghệ mới trong vận chuyển, dự trữ, bảo quản hàng hóa và các máy móc thiết bị mới, các doanh nghiệp thương mại có khả năng hạ chi phí kinh doanh, lưu chuyển hàng hóa nhanh, mở rộng thị

trường, cũng như không ngừng cải tiến và hợp lý hoạt động kinh doanh và vận động của hàng hóa.

Ba chức năng trên là những chức năng cơ bản của kinh doanh thương mại, ngoài ra, người ta còn kể đến chức năng tích lũy vốn để phát triển kinh doanh trong nước và ngoài nước...

4. Nhiệm vụ của kinh doanh thương mại

a) Nâng cao hiệu quả kinh doanh bằng cách thỏa mãn đầy đủ, kịp thời và thuận lợi các nhu cầu hàng hóa - dịch vụ cho sản xuất và tiêu dùng

Kinh doanh thương mại là buôn bán hàng hóa. Doanh nghiệp thương mại về thực chất cũng là doanh nghiệp dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân. "Sản phẩm" mà doanh nghiệp tạo ra cho nền kinh tế quốc dân là các sản phẩm hàng hóa đến được nơi có nhu cầu sử dụng một cách đầy đủ, kịp thời và thuận lợi cho khách hàng (doanh nghiệp sản xuất hoặc người tiêu dùng). Vì thế, ngay khi lựa chọn nguồn hàng để mua, doanh nghiệp thương mại đã phải dựa vào nhu cầu của khách hàng, đồng thời doanh nghiệp phải tính toán kỹ lỗ, lãi, phải giảm chi phí kinh doanh, giảm chi phí lưu thông để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Chỉ có nâng cao hiệu quả kinh doanh thì doanh nghiệp thương mại mới có điều kiện để mở rộng và phát triển kinh doanh, để có thể đứng vững trên thị trường. Trong điều kiện cạnh tranh, để thu hút được khách hàng và khách hàng tương lai, cũng như giữ được khách hàng truyền thống, doanh nghiệp thương mại phải tạo được nguồn hàng có chất lượng tốt, ổn định, giá cả phải chăng, phải bảo đảm thỏa mãn đầy đủ, kịp thời và thuận lợi nhu cầu hàng hóa cho khách hàng và phải "bán cái mà thị trường cần chứ không phải bán cái mà mình có". Hiệu quả kinh doanh được xác

định bằng chênh lệch giữa doanh thu và chi phí kinh doanh. Kinh doanh có hiệu quả khi hiệu số này phải lớn hơn không. Người ta còn lấy lợi nhuận so với các yếu tố của kinh doanh để thấy hiệu quả tương đối. Lợi nhuận so với vốn kinh doanh (vốn lưu động, vốn cố định, vốn chủ sở hữu...), lợi nhuận so với chi phí kinh doanh, lợi nhuận so với lãi tiền vay ngân hàng khi phải vay mượn các nguồn lực để kinh doanh và so với các năm trước đó để đánh giá việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nâng cao hiệu quả kinh doanh là yêu cầu khắc khe đối với các doanh nghiệp thương mại, nhưng đó cũng là điều kiện để doanh nghiệp đứng vững trên thị trường, để doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

b) Cung ứng những hàng hóa có chất lượng tốt, đáp ứng các yêu cầu về chất lượng sản phẩm, về vệ sinh và về xã hội - môi trường, phù hợp với xu thế của tiêu dùng hiện đại, thúc đẩy sản xuất và tiêu dùng xã hội phát triển, thúc đẩy tiến bộ khoa học - công nghệ trong sản xuất với giá cả thích hợp

Kinh doanh thương mại gắn bó với sản xuất xã hội bằng các hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào cho sản xuất (cung ứng vật tư kỹ thuật) và tiêu thụ các sản phẩm sản xuất ra; đồng thời cung ứng hàng tiêu dùng cho lĩnh vực tiêu dùng xã hội. Bằng cách cung ứng những máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu mới, công nghệ nguồn, tiên tiến, hiện đại có năng suất cao, giá trị sử dụng mới, tiết kiệm nguồn năng lượng... sẽ thúc đẩy sản xuất phát triển, cũng như cung ứng các hàng hóa tiêu dùng có chất lượng cao, có kỹ thuật tiên tiến hiện đại hoặc được sản xuất bằng công nghệ bảo đảm vệ sinh, an toàn theo đúng các quy định về chất lượng, vệ sinh, an toàn và thân thiện với môi trường sẽ hướng người tiêu dùng tới nhu cầu văn minh, hiện đại. Nhờ nối các quá trình sản xuất và tiêu dùng trong

nước với nhau, trong nước với nước ngoài, kinh doanh thương mại phải thực hiện nhiệm vụ cung ứng các hàng hóa có chất lượng tốt, bảo đảm các tiêu chuẩn của quốc tế, quốc gia, của ngành về chất lượng sản phẩm nhằm góp phần thúc đẩy áp dụng tiến bộ khoa học - công nghệ tiên tiến hiện đại trong sản xuất, cũng như trong tiêu dùng. Đối với nước ta, những năm tới, với việc đẩy mạnh sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, ngành thương mại bằng lực lượng vật chất của mình phải là một khâu phục vụ một cách đắc lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước; Đồng thời, thực hiện sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước cũng tạo ra những tiền đề để bảo đảm nguồn hàng hóa ngày càng đa dạng, phong phú, tiên tiến và hiện đại để mở rộng và phát triển không ngừng thị trường và quy mô của lưu thông hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân và với nước ngoài.

c) Phát triển các hoạt động dịch vụ khách hàng đầy đủ, kịp thời, thuận lợi và văn minh

Theo quan niệm của kinh tế học thị trường hiện đại, kinh doanh thương mại cũng là một hoạt động dịch vụ. Hoạt động dịch vụ này bao gồm việc tiêu thụ hàng hóa cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh và bán hàng cho các khách hàng.

Phát triển các hoạt động dịch vụ khách hàng trong kinh doanh thương mại là phát triển các hoạt động dịch vụ phục vụ việc mua bán, dự trữ, bảo quản, vận chuyển, bốc dỡ, phân loại, chọn lọc, đóng gói, hướng dẫn sử dụng, vận hành, lắp đặt, bảo hành... hàng hóa cho khách hàng nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất, đầy đủ nhất, kịp thời nhất, văn minh nhất cho các khách hàng.

Thực chất đây là phát triển các dịch vụ của dịch vụ trong mua bán hàng hóa hoặc từ dịch vụ mua bán hàng hóa cần phải

có hàng loạt các dịch vụ bổ sung để thỏa mãn các nhu cầu và yêu cầu đa dạng về hàng hóa của khách hàng. Ví dụ: chuẩn bị hàng hóa, đóng gói sẵn (chia nhỏ hoặc ghép thành lô hàng lớn), bốc dỡ và vận chuyển đến tận địa điểm người mua yêu cầu hoặc chỉ cần khách hàng gọi điện thoại đến cửa hàng, nhà hàng sẽ mang hàng đến đúng địa chỉ, đúng thời điểm mà khách hàng yêu cầu. Như vậy có rất nhiều các hình thức dịch vụ đa dạng, phong phú và tùy theo đặc điểm, tính chất, trạng thái, khối lượng và giá trị của hàng hóa mà các doanh nghiệp thương mại tiến hành các loại hình dịch vụ khác nhau. Phát triển các hoạt động dịch vụ khách hàng phải nhằm bảo đảm đưa hàng hóa đến khách hàng một cách đầy đủ, kịp thời, thuận lợi và văn minh; phải giảm tối đa sự chờ đợi, sự mất thời gian, công sức và phương tiện ở phía khách hàng. Lẽ đương nhiên thu nhập về dịch vụ bán hàng cho khách có thể tính gộp vào doanh thu bán hàng hoặc tính riêng các khoản dịch vụ mà khách hàng yêu cầu để bảo đảm thu nhập về dịch vụ có thể duy trì và phát triển ngày càng nhiều dịch vụ phục vụ khách hàng.

Ngày nay, trong hoạt động kinh doanh thương mại, dịch vụ khách hàng là lĩnh vực cạnh tranh. Doanh nghiệp thương mại có phát triển và mở rộng được thị trường hay không, có thu hút được khách hàng tiềm năng hay không, có giữ được khách hàng truyền thống hay không, một phần quan trọng phụ thuộc vào các hoạt động dịch vụ khách hàng có kịp thời, thuận tiện, linh hoạt và văn minh hay không.

d) Giảm chi phí kinh doanh, bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh, tuân thủ luật pháp và chính sách xã hội

Giảm chi phí kinh doanh là giảm các khoản chi phí có thể và cần thiết phải giảm như: chi phí do mua hàng giá quá cao

(hơn mức bình thường); các khoản chi phí lưu thông phải giảm như hao hụt trên định mức, tiền cước phí vận chuyển doanh nghiệp... Muốn tăng hiệu quả kinh doanh, tăng lợi nhuận thì đi đôi với việc tăng nhanh doanh số bán hàng và dịch vụ, mở rộng thị trường, tìm được nhiều khách hàng lớn, ổn định, cần phải giảm các khoản chi phí kinh doanh không cần thiết, các khoản chi tiêu lãng phí và các khoản chi có khả năng giảm bớt. Trong mối quan hệ giữa lợi nhuận, doanh thu và chi phí, muốn tối đa hóa lợi nhuận phải tối đa hóa doanh thu và tối thiểu hóa chi phí. Nhưng nếu ta xét mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí thì phải có chi mới có thu, chi phải đi trước, thu đi sau, phải biết chi mới có thu. Chi phải có mục đích, phải có kế hoạch, có định mức, định chuẩn. Chi phải có sự cân nhắc, phải tiết kiệm chi, đặc biệt các khoản chi phí có tính chất phô trương, hình thức, lãng phí, vô ích và chi không tạo ra thu. Trong toàn bộ các khoản chi phí, không phải khoản nào cũng giảm mà có khoản phải tăng lên (Ví dụ: chi phí khoán lương theo doanh thu, chi thưởng khuyến khích mua nhanh bán nhanh). Giảm chi phí kinh doanh là giảm chi phí cho một đơn vị hàng hóa trong một vòng chu chuyển. Rõ ràng, giảm chi phí kinh doanh là một nhiệm vụ quan trọng trong hoạt động kinh doanh mà mọi bộ phận, tổ chức, cá nhân trong doanh nghiệp thương mại đều phải thực hiện.

Bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh là nhiệm vụ thường xuyên của kinh doanh thương mại. Do vốn kinh doanh, đặc biệt là vốn lưu động, là phạm trù giá trị nên chịu ảnh hưởng lớn của tỷ lệ lạm phát, quan hệ tỷ giá với các đồng tiền chuyển đổi và tỷ lệ lãi suất tiền vay, tiền gửi của các ngân hàng. Dù cho doanh nghiệp thương mại là doanh nghiệp của

Nhà nước, doanh nghiệp cổ phần, doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn, doanh nghiệp tư nhân hay doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; dù giám đốc doanh nghiệp do cử, bầu cử, giám đốc thuê hay giám đốc do tự đảm nhiệm thì trách nhiệm của người quản trị doanh nghiệp và điều hành doanh nghiệp vẫn phải thực hiện nhiệm vụ bảo toàn vốn và phát triển vốn được giao theo yêu cầu của chủ sở hữu doanh nghiệp. Cách bảo toàn vốn thông thường nhất của người buôn bán nhỏ là tính vốn theo giá trị của vàng, ở các thời điểm mua hoặc bán hàng, người kinh doanh đều so nó với giá trị của vàng để quyết định mua, bán hàng nhằm bảo toàn vốn. Để bảo toàn và phát triển vốn, doanh nghiệp thương mại thường tính giá bán hàng theo giá mua cộng với chi phí lưu thông và cộng với tỷ lệ lãi nhất định có so với giá trị của vàng hoặc tỷ giá ngoại tệ chủ yếu có quan hệ buôn bán để bảo toàn vốn và phát triển vốn kinh doanh.

Kinh doanh thương mại trong cơ chế thị trường phải tuân thủ luật pháp của Nhà nước. Luật pháp trong cơ chế thị trường có vai trò to lớn trong các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thực hiện hoạt động của mình trong khuôn khổ luật pháp cho phép. Ngoài những luật, bộ luật, trong từng thời gian, Nhà nước và các cấp quản lý còn ban hành nhiều chính sách để điều tiết hoạt động của nền kinh tế quốc dân, từng ngành hoặc từng loại hoặc nhóm loại mặt hàng, địa bàn hoặc thương nhân, cũng như việc bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ môi trường và an sinh xã hội... Vì vậy, doanh nghiệp thương mại cần phải tuân thủ nghiêm chỉnh luật pháp và các chính sách kinh tế - xã hội của Nhà nước đã ban hành có liên quan đến lĩnh vực hoạt động của mình.

III. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA KINH DOANH THƯƠNG MẠI

1. Nghiên cứu và xác định nhu cầu thị trường về loại hàng hóa và dịch vụ để lựa chọn kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh

Đối tượng của kinh doanh thương mại là hàng hóa và dịch vụ trong buôn bán hàng hóa. Doanh nghiệp thương mại có thể kinh doanh một loại hàng hóa (chuyên doanh) hoặc vài nhóm loại hàng hóa khác nhau (tổng hợp) hoặc kinh doanh hỗn hợp (vừa kinh doanh vừa sản xuất, gia công hàng hóa), nhưng trước khi tiến hành hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường và xác định nhóm loại mặt hàng để lựa chọn kinh doanh. Có rất nhiều loại hàng hóa khác nhau. Mỗi loại hàng hóa khác nhau có đặc tính cơ, lý, hóa học và trạng thái khác nhau, có nhu cầu tiêu dùng cho các khách hàng khác nhau: tiêu dùng cho doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hay tiêu dùng cá nhân. Doanh nghiệp thương mại phải nghiên cứu xác định nhu cầu của khách hàng cho khu vực thị trường mình định kinh doanh và sự đáp ứng cho các nhu cầu về mặt hàng đó hiện nay. Doanh nghiệp thương mại cũng cần phải xem xét các nguồn cung ứng các sản phẩm đó (sản xuất trong nước hay hàng nhập khẩu); cũng có thể có những mặt hàng hiện chưa có trên khu vực thị trường mà doanh nghiệp định kinh doanh nhưng qua nghiên cứu nhu cầu, doanh nghiệp tin chắc rằng khi đưa vào kinh doanh sẽ có khách hàng và khách hàng ngày càng tăng lên. Nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu thị trường về mặt hàng doanh nghiệp sẽ kinh doanh phải trên cơ sở doanh nghiệp có đủ trình độ chuyên môn về mặt hàng và doanh nghiệp nắm được khả năng nguồn hàng đã biết và có khả năng khai thác, đặt hàng, mua hàng để đáp ứng cho nhu cầu của khách hàng tốt hơn cách đáp ứng nhu cầu hiện tại. Từ đó doanh nghiệp chuẩn bị cơ sở vật chất, chuẩn bị mặt hàng, chuẩn bị các

điều kiện để đưa vào hoạt động kinh doanh. Việc nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu của khách hàng về loại hàng hóa doanh nghiệp lựa chọn kinh doanh không phải chỉ làm một lần mà trong quá trình tồn tại, phát triển kinh doanh, doanh nghiệp thương mại luôn phải nghiên cứu nhu cầu của thị trường về mặt hàng để đưa vào kinh doanh những mặt hàng cùng loại, mặt hàng mới, tiên tiến, hiện đại có nhu cầu trên thị trường; cũng như cách đáp ứng cho các nhu cầu của khách hàng sao cho kịp thời, thuận tiện và văn minh hơn.

Doanh nghiệp thương mại cũng cần phải xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nếu muốn tồn tại lâu dài và phát triển nhanh. Trong môi trường cạnh tranh, việc xác định đúng chiến lược kinh doanh và thực hiện kinh doanh theo chiến lược là nội dung quan trọng để dẫn dắt doanh nghiệp thương mại đứng vững trong môi trường cạnh tranh và phát triển nhanh theo hướng đích đã chọn.

2. Huy động và sử dụng hợp lý các nguồn lực đưa vào kinh doanh

Bất kỳ một hoạt động kinh doanh nào cũng phải huy động được các nguồn vốn, tài sản, con người và công nghệ... đưa chúng vào hoạt động để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của xã hội và thu được lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Kinh doanh thương mại cũng phải huy động các nguồn lực để tiến hành các hoạt động kinh doanh. Các nguồn lực mà doanh nghiệp thương mại phải huy động để đưa vào hoạt động kinh doanh là: vốn hữu hình như tiền VND, vàng, bạc, đá quý, ngoại tệ... Nhà cửa, kho tàng, cửa hàng, quầy hàng và vốn vô hình như sự nổi tiếng của nhãn hiệu hàng hóa, sự tín nhiệm của khách hàng... và con người với tài năng, học vấn, kinh

nghiệm, nghề nghiệp được đào tạo, trình độ quản lý... được huy động vào kinh doanh. Đây là nguồn tài sản quý hiếm của doanh nghiệp. Dù người quản trị doanh nghiệp có tài huy động đến mức nào thì nguồn tài sản của doanh nghiệp cũng chỉ là có hạn. Vấn đề còn lại là doanh nghiệp kết hợp các nguồn lực vật chất với con người cụ thể như thế nào để doanh nghiệp có thể tiến hành một cách nhanh chóng, thuận lợi và rút ngắn được thời gian chuẩn bị, có kết quả kinh doanh ngay và phát triển kinh doanh cả bề rộng lẫn bề sâu. Việc huy động nguồn lực là điều kiện không thể thiếu được của hoạt động kinh doanh nhưng việc sử dụng nguồn lực một cách hợp lý, có kết quả và hiệu quả mới là hoạt động quyết định của kinh doanh. Việc quyết định phương hướng, kế hoạch sử dụng nguồn lực do tập thể hội đồng quản trị doanh nghiệp có trách nhiệm, song về cơ bản phải do tài năng của giám đốc và hệ thống tham mưu chức năng giúp giám đốc, cũng như sự phát huy khả năng của mọi thành viên trong doanh nghiệp, vấn đề kỷ luật, kỷ cương trong doanh nghiệp và vấn đề khuyến khích bằng lợi ích vật chất và tinh thần đối với mọi thành viên.

3. Tổ chức các hoạt động nghiệp vụ mua bán, dự trữ, bảo quản, vận chuyển, xúc tiến thương mại và các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng

Hoạt động kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp thương mại là hoạt động mua hàng để bán (buôn bán hàng hóa). Tổ chức tạo nguồn hàng, khai thác, gia công, đặt hàng, ký kết các hợp đồng mua hàng để bảo đảm nguồn hàng cho doanh nghiệp là khâu nghiệp vụ quan trọng để doanh nghiệp có hàng hóa để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tổ chức mạng lưới bán hàng và phân phối hàng hóa cho mạng lưới bán hàng cơ hữu và đại lý bán hàng là nghiệp vụ kinh doanh quan trọng bậc nhất bởi vì

chỉ có bán được hàng doanh nghiệp mới thu hồi được vốn, mới có nguồn trang trải chi phí lưu thông và mới có lãi để tái đầu tư mở rộng và phát triển kinh doanh. Doanh nghiệp thương mại cũng phải dự trữ hàng hóa để bảo đảm cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ và ổn định cho khách hàng. Để thực hiện tốt nghiệp vụ mua bán hàng hóa, doanh nghiệp phải tổ chức các kho hàng để dự trữ hàng hóa và phải bảo quản, bảo vệ tối đa số lượng và chất lượng hàng hóa dự trữ. Có như vậy doanh nghiệp mới có hàng hóa đủ tiêu chuẩn chất lượng đưa vào lưu thông. Doanh nghiệp thương mại còn phải tổ chức tốt hệ thống thu mua, đặt hàng, khai thác, tiếp nhận hàng hóa để có nguồn hàng hóa phong phú, ổn định, chất lượng tốt. Doanh nghiệp thương mại cần phải tổ chức tốt hệ thống các quầy hàng (lưu động và cố định), cửa hàng, các siêu thị, trung tâm thương mại, cũng như hệ thống đại lý để bán hàng cho khách hàng một cách thuận lợi và kịp thời. Để giảm chi phí kinh doanh, đặc biệt chi phí lưu thông, doanh nghiệp thương mại cần tổ chức hợp lý nghiệp vụ giao nhận, vận chuyển, bốc dỡ hàng hóa ở các ga, cảng đầu mối tiếp nhận hàng hóa, tổ chức tốt chân hàng và hợp đồng vận chuyển để hàng hóa được vận chuyển thẳng từ nguồn hàng về nơi sử dụng, loại bỏ tình trạng vận chuyển loanh quanh, ngược chiều, không tận dụng hết trọng tải của các phương tiện vận chuyển, cũng như tăng chi phí vận chuyển, bốc dỡ hàng hóa. Trong hoạt động kinh doanh thương mại, doanh nghiệp thương mại cần phải tiến hành hoạt động xúc tiến thương mại. Xúc tiến thương mại là hoạt động nhằm tìm kiếm, thúc đẩy cơ hội mua bán hàng hóa và cung ứng dịch vụ thương mại. Các hoạt động xúc tiến thương mại gồm: bán hàng cá nhân, quảng cáo thương mại, hội chợ triển lãm thương mại, quan hệ công chúng, xúc tiến bán hàng, ứng dụng công nghệ thông tin như bán hàng qua điện thoại, internet, xây dựng, bảo vệ và quảng bá thương hiệu. Trong hoạt động kinh doanh thương mại cần phải thực hiện các



hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng. Chỉ có thực hiện các hoạt động dịch vụ linh hoạt, đa dạng, phong phú mới có thể thu hút được khách hàng và khách hàng tương lai đến với doanh nghiệp.

4. Quản trị vốn, phí, hàng hóa và nhân sự trong hoạt động kinh doanh

Quản trị doanh nghiệp thương mại cũng phải quản trị các yếu tố cơ bản của kinh doanh là vốn kinh doanh, chi phí kinh doanh, quản lý hàng hóa và quản trị nhân sự của doanh nghiệp thương mại.

Vốn kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là thể hiện bằng tiền của tài sản cố định và tài sản lưu động của doanh nghiệp. Quản trị vốn kinh doanh của doanh nghiệp có chiến lược và kế hoạch sử dụng vốn hợp lý, cũng như bảo đảm huy động vốn kịp thời cho các nhu cầu kinh doanh hàng hóa - dịch vụ của doanh nghiệp, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, bảo toàn và phát triển được vốn qua mỗi chu kỳ kinh doanh, chấp hành đầy đủ các nguyên tắc và kỷ luật, sử dụng vốn tiết kiệm.

Chi phí kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là biểu hiện bằng tiền của các chi phí về lao động sống và lao động vật hóa mà doanh nghiệp đã bỏ ra để đạt được kết quả kinh doanh trong một thời kỳ nhất định (tháng, quý, năm). Quản lý chi phí kinh doanh là phải có kế hoạch và mục tiêu chi phí, có quy định rõ mức độ quyền hạn của các cấp trong doanh nghiệp được duyệt chi và chi phí như thế nào là hợp lý, hợp lệ, tiết kiệm. Quản lý chi phí kinh doanh là nắm bắt được nội dung của các khoản chi, nắm được các nguyên tắc, chế độ chi trả, thanh toán và mức độ (tỷ lệ) của các khoản chi trong doanh thu, lợi nhuận,



cũng như các yêu cầu khác như kế hoạch, mục đích, tiết kiệm, hợp lý và hợp lệ, giảm các tổn thất.

Quản lý hàng hóa trong kinh doanh thương mại đòi hỏi người quản trị kinh doanh và các bộ phận có liên quan đến giao nhận, bốc dỡ, vận chuyển, dự trữ, bảo quản, thu mua, bán hàng phải nắm được tính chất vật lý, hóa học của hàng hóa, phải biết cách sắp xếp, bao gói, bảo quản, giữ gìn hàng hóa sao cho khỏi đổ vỡ, hư hỏng, biến chất, mất mát. Khách hàng đến với doanh nghiệp là do nhu cầu về giá trị sử dụng của hàng hóa (hay ích dụng) và khách hàng chỉ bỏ tiền ra mua hàng khi hàng hóa có chất lượng và giá trị sử dụng thích hợp. Để dự trữ, bảo quản và bảo vệ hàng hóa, doanh nghiệp thương mại cần phải có cơ sở vật chất kỹ thuật tương ứng theo đòi hỏi kỹ thuật của mặt hàng như nhà kho, các phương tiện để chứa đựng, để bảo quản, bảo vệ hàng hóa, các phương tiện đóng gói, bao bì, các phương tiện vận chuyển, bốc dỡ hàng hóa, cũng như các cán bộ công nhân kỹ thuật có tay nghề thành thạo để hướng dẫn sử dụng, hướng dẫn vận hành, sửa chữa, thay thế, lắp ráp, lắp đặt, hiệu chỉnh tu chỉnh hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng. Đặc biệt đối với những loại hàng hóa có hàm lượng kỹ thuật cao và đòi hỏi kỹ thuật bảo quản đặc biệt, những hàng siêu trường, siêu trọng... Trong kinh doanh thương mại, người kinh doanh còn phải biết nhu cầu về hàng hóa của khách hàng. Khách hàng nào có nhu cầu khối lượng, chất lượng hàng hóa, nhu cầu đó ở địa bàn nào, thời gian nào, người ta dùng hàng hóa để làm gì... chỉ có như vậy người kinh doanh mới đưa hàng đến nơi và thời gian thích hợp nhất thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, mới tránh được tình trạng hàng hóa vận động loanh quanh, ứ đọng, chậm luân chuyển, bảo quản không tốt làm hàng hóa hư hỏng, vỡ bẹp, kém mất phẩm chất phải hủy bỏ, vừa lãng phí của cải vật chất của xã hội, vừa phải tốn chi phí cho chính việc hủy bỏ ấy. Điều này

chúng tổ kinh doanh thương mại là lĩnh vực kinh tế - kỹ thuật. Hoạt động kinh doanh chỉ che lấp mặt kỹ thuật đi thôi.

Quản trị nhân sự là quản trị những hoạt động liên quan đến nhân sự như: việc tạo lập, duy trì, sử dụng và phát triển có hiệu quả yếu tố con người nhằm thực hiện các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp một cách tốt nhất. Quản trị nhân sự là một mặt của công tác quản trị doanh nghiệp thương mại, là quá trình hoạch định, tuyển dụng, tổ chức sắp xếp, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân sự và phân quyền, giao quyền, tạo dựng ê kíp, cũng như đánh giá nhân sự. Quản trị nhân sự là quản trị con người, đó là một nguồn lực quan trọng nhất. Con người lại có suy nghĩ, có tâm tư, tình cảm, có tài năng, sức khỏe khác nhau. “Dụng nhân như dụng mộc”, “Người làm ra của chứ của không làm ra người”, “Vốn dài không bằng tài buôn”. Thành công của doanh nghiệp là thành công của việc sử dụng nhân sự. Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người. Dù doanh nghiệp thương mại có vốn vật chất, vốn tài chính dồi dào, phong phú nhưng không có nhân sự có đủ năng lực nghiệp vụ, kỹ thuật, tổ chức kinh tế, trình độ quản lý và những tài năng sáng tạo thì doanh nghiệp không thể hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao; bởi chính con người mới thực sự là chủ thể của vốn vật chất, vốn tài chính ấy. Vì vậy, sử dụng con người đúng đắn thì doanh nghiệp thành công, còn sử dụng con người không đúng với năng lực, trình độ, tài năng... thì doanh nghiệp sẽ không đạt được mục tiêu như mong muốn.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

1. Thương mại và kinh doanh thương mại trong cơ chế thị trường.

a) Thương mại trong cơ chế thị trường: khái niệm về thương mại. Kinh tế thị trường với những đặc trưng của nó, ưu và nhược điểm.

b) Kinh doanh thương mại và các đặc trưng của nó: khái niệm về kinh doanh thương mại. Phân loại kinh doanh thương mại. Bốn đặc trưng của kinh doanh thương mại.

2. Mục đích, vai trò, chức năng và nhiệm vụ của kinh doanh thương mại.

- Ba mục đích của kinh doanh thương mại: lợi nhuận, vị thế và an toàn.

- Vai trò của kinh doanh thương mại: Vị trí trung gian cần thiết của kinh doanh thương mại. Các tác dụng của kinh doanh thương mại đối với sản xuất và tiêu dùng xã hội.

- Ba chức năng của kinh doanh thương mại trong nền kinh tế quốc dân.

- Bốn nhiệm vụ của kinh doanh thương mại trong nền kinh tế quốc dân.

3. Nội dung cơ bản của kinh doanh thương mại.

a) Nghiên cứu và xác định nhu cầu thị trường về loại hàng hóa và dịch vụ để lựa chọn kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh.

b) Huy động và sử dụng hợp lý các nguồn lực đưa vào kinh doanh.

c) Tổ chức các hoạt động nghiệp vụ mua, bán, dự trữ, bảo quản, vận chuyển, xúc tiến thương mại và các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng.

d) Quản trị vốn phí, hàng hóa và nhân sự trong hoạt động kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt khái niệm thương mại và kinh doanh thương mại. Phân loại kinh doanh thương mại và các đặc trưng của kinh doanh thương mại?

2. Đặc trưng của kinh tế thị trường; những ưu điểm và nhược điểm của kinh tế thị trường? Thế nào là kinh doanh thương mại theo cơ chế thị trường?

3. Phân tích mục đích, vai trò, chức năng và nhiệm vụ của kinh doanh thương mại.

4. Phân tích nội dung cơ bản của kinh doanh thương mại và mối quan hệ giữa các nội dung đó.

5. Quan điểm của bạn về lợi ích của kinh doanh thương mại? Lợi ích kinh tế và lợi ích kinh tế xã hội? Lợi nhuận tối đa và lợi nhuận tối ưu?

CHƯƠNG II

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRONG NỀN KINH TẾ VIỆT NAM

Nội dung của Chương: Mục đích của Chương này cung cấp lý luận cơ bản về doanh nghiệp thương mại và quản trị doanh nghiệp thương mại trong cơ chế thị trường. Mục I trình bày khái quát về doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân; Mục II nghiên cứu chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại; Mục III trình bày nội dung và phương pháp quản trị doanh nghiệp thương mại.

I- DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRONG NỀN KINH TẾ VIỆT NAM

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 hoá 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 giữa các đơn vị chuyên môn hoá với nhau. 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 trong trao đổi tạo nên một nghề mới - nghề mua bán hàng hoá cho xã hội và trở thành các DNTM ngày nay. Với sự ra đời của doanh nghiệp thương mại làm cho quá trình mua bán hàng hoá 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 hoá và thực hiện các hoạt động dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng nhằm thu lợi nhuận.* Đó chính là các tổ chức kinh tế được Nhà nước thành lập hoặc thừa nhận đảm nhiệm chức năng lưu thông hàng hoá, dịch vụ trên thị trường.

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, Hồ Chủ tịch ký sắc lệnh 220/SL thành lập Sở Mậu dịch Trung ương trong cơ cấu Bộ Kinh tế của Chính phủ nước Việt Nam dân chủ cộng hoà, 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 1955-1957*: 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 ba năm (1955-1957) là khôi phục lại sản xuất, ổn định đời sống của nhân 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 ta 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. 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 hoá 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 kết 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 ba năm cải tạo và phát triển kinh tế.

Sau ba năm khôi phục kinh tế và hàn gắn các vết thương chiến tranh, nền kinh tế miền Bắc đã được khôi phục, 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. Lúc này ở miền Bắc nước ta còn gần 2000 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 hoà bình bằng công tư hợp doanh và thông qua các hình thức gia công đặt hàng, kinh tiêu, đại lý, xí nghiệp hợp tác và hợp tác xã 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 hoá 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 các hàng có tính chất địa phương và bán lại những mặt hàng của mậu dịch.

+ *Giai đoạn từ 1961 đến 1975*: giai đoạn củng cố và phát triển các loại hình doanh nghiệp thương mại theo mô hình chủ nghĩa xã hội trên miền Bắc. Ở giai đoạn này nhiệm vụ đặt ra là xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, thực hiện nhiệm vụ công nghiệp hoá xã hội chủ nghĩa và tiếp tục chi viện cho sự nghiệp giải phóng miền Nam.

Từ 1961-1965 trên miền Bắc thực hiện kế hoạch 5 năm lần thứ nhất. Để phù hợp với cách quản lý theo mô hình kế hoạch hoá 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 làm nhiệm vụ quản lý dự trữ nhà nước. Bộ Nội thương đến giai đoạn này chỉ còn 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 hoá cho các nhu cầu trong nền kinh tế quốc dân. Hệ thống kinh doanh của ba cơ quan nhà nước làm

nhiệm vụ lưu thông hàng hoá 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 các công ty khu vực có các trạm, ban tiếp nhận, cửa hàng đặt theo vùng trực thuộc. Ngoài ba cơ quan chuyên làm nhiệm vụ phân phối và lưu thông hàng hoá, các Bộ, Tổng cục quản lý sản xuất cũng có hệ thống lưu thông vật tư chuyên dùng của ngành mình. 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 v.v... Đây là những doanh nghiệp thương mại hàng hoá nhà nước và phát triển thành các công ty thương mại quốc doanh (nhà nước) ở nước ta hiện nay.

Ngày 5-8-1964 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 hoà 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, hợp tác xã, công tư hợp doanh v.v... 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. Đến năm 1967 đế quốc Mỹ ngừng đánh phá. Người ta gọi cuộc chiến tranh phá hoại bằng không quân từ 5-8-1964 đến 1-11-1968 là cuộc chiến tranh phá hoại lần thứ nhất. Sau một thời

gian ngăn ngừng cuộc chiến tranh bằng không quân, từ đầu năm 1972 đến 27-1-1973 đế quốc Mỹ lại tiếp tục cuộc chiến tranh phá hoại bằng không quân lần thứ hai với mức độ ác liệt hơn, đặc biệt dùng cả máy bay B52 và đánh vào Hà Nội. Tuy cuộc chiến tranh phá hoại và cuộc phong tỏa bằng đường biển đã gây cho chúng ta rất nhiều khó khăn nhưng vẫn không cứu vãn được sự sụp đổ của ngụy quyền ở miền Nam. Ngày 30-4-1975 miền Nam được hoàn toàn giải phóng và đất nước được thống nhất.

b) Thời kỳ 1976 đến năm 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. Với sự chi viện của miền Bắc, chỉ trong thời gian không dài, chúng ta đã xây dựng được mô hình kinh tế theo cơ chế kế hoạch hoá 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 hợp tác xã.

Sự phân cấp quản lý cho cấp huyện đã hình thành trong nền kinh tế quốc dân nước ta ba cấp quản lý kinh tế là; Trung ương (các Bộ, Tổng cục); tỉnh, thành phố (thường gọi là địa phương) và huyện.

c) Đặc điểm của cơ chế quản lý kinh tế theo mô hình kế hoạch hoá tập trung, ưu và nhược điểm

** Đặc điểm*

Cơ chế quản lý kinh tế theo mô hình chủ nghĩa xã hội mà những năm qua chúng ta đã xây dựng trên miền Bắc và sau đó

mở rộng ra trong phạm vi cả nước lấy kế hoạch hoá là công cụ trung tâm có đặc điểm chính sau:

- 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 (hợp tác xã) 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 Trung ương 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 hoá. 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 hoá. Phân phối chỉ tiêu đối 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 vật tư hàng hoá) 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, hợp tác xã tiêu thụ chỉ là khâu bán lẻ cuối cùng, thực hiện các chỉ tiêu phân phối và mua bán các hàng hoá có tính địa phương và tại chỗ.

** Ưu điểm*

Quản lý kinh tế theo mô hình chủ nghĩa xã hội mà chúng ta xây dựng trong thời gian qua đã tỏ ra có những ưu điểm nhất

định: 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 v.v... thực hiện được bình đẳng xã hội; xoá bỏ bóc lột, thất nghiệp, ổn định tình hình xã hội v.v...

** Nhược điểm*

Quản lý theo mô hình trên cũng có nhiều nhược điểm: Nhược điểm lớn nhất là lãng phí các 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....

d) Thời kỳ từ 1986 đến nay

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

Thấy rõ những nhược điểm của cơ chế quản lý kinh tế cũ, Đảng ta đã quyết định: Xoá 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 đã đề ra hướng chuyển: từ nền kinh tế một thành phần phát triển thành nền kinh tế năm thành phần, xoá bỏ phân phối hiện vật, chuyển sang kinh tế hàng hoá, 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 nước đầu tư vào nước ta.

Qua hai mươi năm thực hiện cơ chế đổi mới, kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước đã nổi bật những đặc trưng của nó là: Tính tự chủ của các doanh nghiệp được đề cao; hàng hoá - dịch vụ ngày càng phong phú; giá cả hình thành trên thị trường; đã xuất hiện cạnh tranh giữa các nhà cung ứng hàng hoá - dịch vụ; quan hệ kinh tế mở, xoá được quan hệ kinh tế khép kín, tự cấp tự túc....

Chuyển sang cơ chế kinh tế mới có những ưu điểm nổi bật như: 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 hoá 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.

Nhưng nền kinh tế theo cơ chế thị trường cũng có những khuyết tật ngay trong bản chất của nó. Đó là: thất nghiệp, bóc lột, cạnh tranh dẫn đến độc quyền; bất công, bất bình đẳng, sự phân hoá giai cấp, phân hoá 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, 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 hoá 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 các DNTM có thể rút ra các kết luận sau:

- Sự ra đời và tồn tại của DNTM Việt Nam là một tất yếu khách quan của phân công lao động xã hội để thực hiện chức năng lưu chuyển hàng hoá và thực hiện các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng.

- Trong nền kinh tế nhiều thành phần, các DNTM cần được tăng cường để thực hiện bình ổn thị trường giá cả, thúc đẩy sản xuất và đời sống phát triển, thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

- Trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh quốc tế chỉ có DNTM luôn tự đổi mới, mới đủ tiềm năng làm cầu nối giữa sản xuất với tiêu dùng, thúc đẩy xuất khẩu, làm đối trọng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế.

2. Các loại hình doanh nghiệp thương mại

Trong những năm gần đây với đường lối phát triển kinh tế nhiều thành phần, các loại hình DNTM lại càng trở nên phong phú đa dạng:

a) Căn cứ vào tính chất các mặt hàng kinh doanh có thể chia thành:

+ Doanh nghiệp kinh doanh chuyên môn hoá: 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 những 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 hoá 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 hoá....

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 hoá 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 Trung ương quản lý, như DNTM của Bộ Thương mại, của các Bộ các 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 1/7/2004, "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 trách nhiệm hữu hạn". 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 trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên;
- Công ty trách nhiệm hữu hạn 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 vào để cùng nhau hoạt động.

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn, 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 hoá 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 DNTM trong tương lai.

3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của DNTM

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

Khác với doanh nghiệp sản xuất lấy việc sản xuất ra sản phẩm theo nhu cầu tiêu dùng làm hoạt động chính, DNTM ra đời và hoạt động trong lĩnh vực lưu thông nhằm chuyển đưa hàng hoá từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng một cách thuận lợi nhất và thực hiện các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng.

Đây là đặc điểm cơ bản nhất của DNTM, quyết định chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức bộ máy và quy định phương thức hoạt động kinh doanh.

- Là loại hình doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực lưu thông phân phối hàng hoá sẽ quyết định đến cơ cấu vốn kinh doanh, tính chất chi phí kinh doanh và phương thức tìm kiếm lợi nhuận của doanh nghiệp.

Do chỉ làm nhiệm vụ chuyển đưa hàng hoá nên vốn lưu động thường chiếm tỷ lệ lớn (hơn 80%) trong vốn kinh doanh, tính chất chu chuyển vốn lưu động nhanh hơn đặc biệt phần vốn cho dự trữ hàng hoá. Chi phí kinh doanh của DNTM bao gồm 2 loại chi phí: chi phí có tính chất sản xuất như dự trữ, gia công chế biến và hoàn thiện sản phẩm, các chi phí này đảm bảo cho hoạt động tiếp tục quá trình sản xuất trong lưu thông. Loại chi phí thứ hai là chi phí để bán hàng như: chi phí cho hoạt động quảng cáo, khuyến mại, cho các hoạt động yểm trợ bán hàng. Cả hai loại chi phí trên đều cần thiết khách quan như chính quá trình lưu thông trong tái sản xuất xã hội.

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 thoả mãn nhu cầu khách hàng để tìm kiếm lợi nhuận. Đó chính là phương thức kinh doanh, phương thức tìm kiếm lợi nhuận cơ bản của DNTM trên thị trường.

b) Sản phẩm của DNTM 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 DNTM là sản phẩm phi vật chất (phần mềm). DNTM trong quá trình chuyển đưa hàng hoá cho các doanh nghiệp sản xuất tạo ra chỉ thêm vào các hoạt động dịch vụ làm hài lòng khách hàng như: chuyển đưa hàng hoá đầy đủ, đồng bộ, kịp thời, đúng thời gian,

địa điểm và đúng giá cả đã thoả thuận trước. Đặc điểm này làm sản phẩm của DNTM phong phú hơn so với doanh nghiệp sản xuất. Với mỗi loại nguyên vật 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 DNTM 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 hoá mua bán hàng hoá và thực hiện các hoạt động dịch vụ nên DNTM 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 DNTM đã kinh doanh tổng hợp hoặc đa dạng hoá kinh doanh, thực hiện nhiều hoạt động dịch vụ để phục vụ nhu cầu của 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 DNTM 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 DNTM đa dạng, rộng lớn hơn so với các đơn vị sản xuất.

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 DNTM trên thị trường đầu ra bao gồm cả hàng hoá và dịch vụ nhằm đáp ứng cho 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. Mặt khác do chuyên mua bán trên thị trường nên 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 DNTM 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 các chủ thể kinh doanh nhằm tìm kiếm, thúc đẩy cơ hội cung ứng hàng hoá và dịch vụ cho khách hàng. Xúc tiến thương mại có nội dung phong phú, phức tạp và rộng lớn. Ở DNTM tập trung vào các hoạt động quảng cáo hàng hoá, xây dựng thương hiệu, khuyến mại, mở rộng quan hệ công chúng, tham gia hội chợ, triển lãm và các hoạt động yểm trợ cho hoạt động bán hàng. Các hoạt động trên nhằm làm cho công chúng hiểu biết về hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp, làm rõ sự khác biệt giữa sản phẩm của doanh nghiệp so với sản phẩm cùng loại trên thị trường, gây dựng thay thế và nâng cao uy tín của doanh nghiệp với khách hàng.

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 DNTM 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 rẫy rủi ro.

Rủi ro tồn tại khách quan cùng với hoạt động kinh doanh, trong môi trường cạnh tranh đầy biến động, đòi hỏi các DNTM 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 bảo đảm 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 của doanh nghiệp trên thị trường.

II- CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN.

1. Các chức năng của doanh nghiệp thương mại

Chức năng của DNTM là những nhiệm vụ chung nhất gắn liền với sự tồn tại, phát triển của DNTM và là tiêu thức để phân biệt DNTM 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, DNTM có các chức năng:

a) Phát hiện nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ trên thị trường và tìm mọi cách để thoả mãn nhanh chóng các nhu cầu đó

Ra đời từ sự phát triển của sản xuất và phân công lao động xã hội, DNTM trở thành bộ phận trung gian độc lập giữa

sản xuất với tiêu dùng, thực hiện chức năng phục vụ nhu cầu của sản xuất, tiêu dùng về các loại hàng hoá, dịch vụ trong nền kinh tế quốc dân. Nếu không phục vụ một cách hữu ích cho sản xuất và tiêu dùng, các DNTM 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 của nhân dân một cách có hiệu quả, các DNTM cần thường xuyên nghiên cứu nhu cầu thị trường để phát hiện, tìm ra những chủng loại hàng hoá, dịch vụ mà thị trường có nhu cầu và tìm mọi cách tạo ra chúng nhằm đáp ứng, thoả mãn nhu cầu đó của khách hàng. Bởi vậy, trong mọi hoạt động kinh doanh của DNTM, 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 thoả mãn nhu cầu, tìm kiếm lợi nhuận và phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

b) Phải không ngừng nâng cao trình độ thoả 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 DNTM phải là người "hậu cần" tốt của sản xuất và tiêu dùng, đem đến cho khách hàng những hàng hoá đủ về số lượng, tốt về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, kịp thời gian với giá cả hợp lý. *Thứ hai*, các DNTM không chỉ làm nhiệm vụ lưu thông sản phẩm đơn thuần mà phải tác động vào sản xuất, tạo ra hàng hoá theo nhu cầu, làm cho "nhu cầu của người tiêu dùng trở thành động 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, chọn lọc, đóng

gói, sơ chế, gia công chế biến làm cho hàng hoá thích hợp với nhu cầu. Bởi vậy, tiếp tục quá trình sản xuất trong lưu thông, hoàn thiện sản phẩm, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho sản phẩm sẵn sàng bước vào tiêu dùng là chức năng quan trọng của kinh doanh thương mại. *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 thoả mãn nhu cầu của khách hàng, các DNTM phải nghiên cứu thực hiện hoạt động dịch vụ phục 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 giành được khách hàng, mở rộng thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tóm lại, DNTM phải định hướng khách hàng đối với mọi hoạt động kinh doanh, đặt khách hàng vào vị trí trung tâm trong hoạt động của mình; không ngừng nâng cao trình độ thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng bằng chất lượng hàng hoá, bằng phương thức phục vụ, bằng giá cả hợp lý và bằng các hoạt động dịch vụ phục vụ khách hàng.

c) 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 nhất 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 để giải quyết mối quan hệ bên ngoài của DNTM. Đó là quan hệ DNTM 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 hoá doanh nghiệp". Cùng với trình độ công nghệ, bản sắc văn hoá doanh nghiệp quyết định thành bại trong kinh doanh. Ngày nay, ở Nhật Bản có cả một trường phái chuyên nghiên cứu tích truyện của Trung Quốc để vận dụng trong kinh doanh và đã thu được nhiều thành công.

Các chức năng trên quan hệ chặt chẽ với nhau, được thực hiện thông qua những nhiệm vụ cụ thể.

2. Các nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân

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

Theo khuôn khổ pháp luật của Việt Nam, các DNTM có quyền tự do kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh. Thực hiện quyền tự do kinh doanh, các DNTM 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 kinh doanh, DNTM sẽ tổ chức bộ máy, thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng về những loại hàng hoá 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.

b) 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, DNTM 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, DNTM mới có điều kiện đón nhận các thời cơ hấp dẫn từ bên ngoài, mở rộng thị trường vì mục tiêu lợi nhuận của DNTM.

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

Trong cơ chế thị trường, DNTM 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, DNTM 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 có khó khăn, các DNTM 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 động 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 hoá riêng có của DNTM.

d) Thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội

Doanh nghiệp chỉ kinh doanh những hàng hoá 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 hoá, danh lam thắng cảnh, giữ gìn trật tự và an toàn xã hội.

e) Tuân thủ nghiêm chỉnh pháp luật của 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 hoá, 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 xoá 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 DNTM đã phát huy vai trò là cầu nối, là trung gian cần thiết giữa sản xuất với tiêu dùng; hoạt động của các DNTM góp phần tạo ra các điều kiện vật chất cần thiết để phát triển sản xuất, nâng cao đời sống của nhân dân; điều chỉnh tỷ lệ 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 và 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 hoá, hiện đại hoá và hội nhập mau chóng vào nền kinh tế thế giới.

III- NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ DNTM

1. Khái niệm về quản trị doanh nghiệp thương mại

Quản trị doanh nghiệp 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.

Lịch sử ra đời của hoạt động quản lý trong điều kiện có phân công lao động xã hội đã hình thành các trường phái khác nhau đưa ra các khái niệm quản trị riêng của mình.

Học thuyết cổ điển về quản trị trên cơ sở đề ra các yếu tố cơ bản, các phương pháp làm việc để khai thác tối đa sức lực của người công nhân đã quan niệm "quản trị là quá trình hoàn thành công việc thông qua nỗ lực của những người khác".

Học thuyết này đã đưa ra các nguyên tắc quản trị và chia hoạt động sản xuất kinh doanh thành các nhóm công việc: kỹ thuật sản xuất; thương mại; tài chính; kế toán thống kê; bảo quản sản phẩm và quản lý tổng hợp. Trong đó nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức. Nhược điểm của học thuyết này chỉ chú ý những vấn đề ở tầm vi mô, coi trọng quá mức cấp quản lý cơ sở.

Học thuyết tâm lý xã hội cũng cho rằng quản trị là hoàn thành công việc thông qua nỗ lực của người khác và nhấn mạnh năng suất lao động do các nhu cầu tâm lý xã hội của công nhân để thúc đẩy hành vi của họ và khẳng định "quản trị là nghệ thuật hoàn thành những mục tiêu đề ra thông qua con người".

Nhược điểm của học thuyết này vẫn dựa trên con người thuần túy kinh tế, coi các đơn vị sản xuất kinh doanh là hệ thống khép kín chứ không phải là hệ thống mở gắn bó chặt chẽ với môi trường kinh doanh.

Học thuyết định lượng về quản trị: ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật của ngành toán học để giải quyết các bài toán, các mô hình phức tạp với tốc độ nhanh, đưa ra các cơ sở định lượng để giúp cho các nhà quản trị ra quyết định đúng đắn, xác định phương tiện tốt nhất để đạt mục tiêu và cho rằng: "Bản chất của quản trị là ra các quyết định".

Kỹ thuật định lượng giúp các nhà quản lý nâng cao trình độ hoạch định, kiểm soát trong hoạt động kinh doanh nhưng lại bỏ qua yếu tố con người.

Học thuyết quản trị hiện đại ra đời đã tổng hợp các xu hướng trên để cập vấn đề quản trị một cách toàn diện, đề cao vai trò con người trong hệ thống tổ chức sản xuất kinh doanh.

Từ cơ sở phân tích trên có thể cho rằng *quản trị doanh nghiệp thương mại là sự tác động có tổ chức, có định hướng của các nhà quản lý lên đối tượng quản lý để phát huy ưu thế của hệ thống, sử dụng hiệu quả các nguồn lực (hiện có, tiềm năng, kể cả con người) tận dụng mọi cơ hội và thời cơ hấp dẫn trên thị trường nhằm đạt được lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh.*

Để làm rõ khái niệm quản trị DNTM cần xem xét đồng thời trên cả 2 giác độ:

- Nội dung quản trị DNTM: nghĩa là phải làm những công việc gì? quản trị ai? nhằm đạt được mục đích gì?

- Phương pháp quản trị DNTM: phải tiến hành các công việc trên ra sao? theo những phương pháp nào?

2. Nội dung cơ bản của quản trị DNTM

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

Thứ nhất, quản trị DNTM trước hết là quản trị một doanh nghiệp, bởi vậy, nhà quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau mang tính độc lập tương đối, người ta thường gọi là các chức năng của quản trị doanh nghiệp.

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.

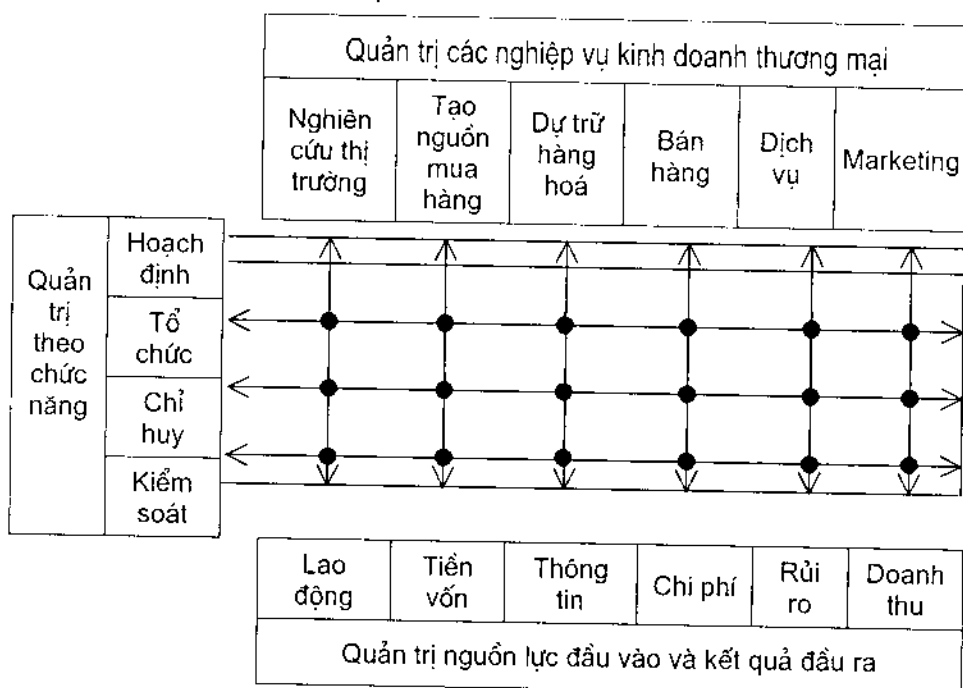
Nếu quản trị theo chức năng là quản trị chung đối với mọi loại doanh nghiệp thì quản trị các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh thương mại là đặc thù riêng có của quản trị DNTM, bao gồm:

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

Ngoài ra đối với hoạt động kinh doanh của DNTM bao giờ cũng cần phải có các yếu tố, các điều kiện về nguồn lực như lao động, tiền vốn, thông tin là các yếu tố đầu vào. Chi phí kinh doanh, rủi ro là các yếu tố trong quá trình kinh doanh và doanh thu phản ánh kết quả đầu ra. Bởi vậy quản trị DNTM phải quản trị nguồn lực là yếu tố đầu vào và cả yếu tố đầu ra, bao gồm:

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

Có thể hình dung các công việc phải làm của quản trị DNTM theo sơ đồ ma trận sau:



Sơ đồ II.1. Các công việc của quản trị DNTM

Thứ hai, đối tượng quản trị DNTM là ai?

Đối tượng chủ yếu và trực tiếp của quản trị DNTM là con người, yếu tố tiềm năng quan trọng nhất của doanh nghiệp bao gồm toàn thể cán bộ công nhân viên ở các bộ phận, các phòng ban, các đơn vị khác nhau trong nội bộ doanh nghiệp. Những nhà quản trị DNTM tác động đến người lao động trong doanh nghiệp để họ sử dụng tối đa các phương tiện, các thiết bị hiện có vào hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả để biến sức mạnh của nhiều người thành thức sức mạnh tập thể của doanh nghiệp nhằm thực hiện tốt các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh theo đúng kế hoạch đã vạch ra.

Thứ ba, quản trị DNTM nhằm đạt mục đích gì?

Mục đích của các nhà quản trị các cấp thuộc DNTM theo đuổi là đảm bảo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường theo đúng chiến lược và kế hoạch đã định nhằm thoả mãn yêu cầu khách hàng, bảo đảm kinh doanh có lãi. Nói cách khác hoạt động quản trị DNTM phải tạo được giá trị gia tăng cho doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh.

a) Quản trị DNTM theo chức năng

Quản trị DNTM theo chức năng là quá trình hoạch định, tổ chức, chỉ huy, kiểm soát, các nguồn lực, các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Trước hết về mặt chức năng, quản trị DNTM có 4 chức năng: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, kiểm soát. Một số nhà quản trị tách chức năng quản lý nhân sự ra khỏi chức năng tổ chức.

** Chức năng hoạch định*

Theo nghĩa chung là quá trình xác định những mục tiêu của doanh nghiệp và đề ra các giải pháp để thực hiện các mục tiêu đó. Như vậy chức năng hoạch định là nhằm xây dựng mục tiêu phát triển tương lai của DNTM. Tạo cơ sở cho các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh, đề ra các nguyên tắc ứng phó với tình hình và sự thay đổi trên thị trường, tạo điều kiện dễ dàng cho kiểm tra thực hiện. Như vậy hoạch định là hoạt động quan trọng, quyết định sự thành bại trong hoạt động kinh doanh.

Hoạch định bao gồm hoạch định dài hạn (hoạch định chiến lược) và hoạch định ngắn hạn (hoạch định tác nghiệp). Nội dung của hoạch định là xác định mục tiêu cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đề ra các chiến lược phát triển dài hạn các sản phẩm, các hoạt động dịch vụ; lập ra các kế hoạch về vốn kinh doanh, chi phí kinh doanh và ước tính lợi

nhuận; đề ra các chính sách, quan điểm để thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Tiến trình hoạch định có thể theo các bước:

- Xác định mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phân tích tình hình hiện tại của doanh nghiệp như những thế mạnh, những điểm yếu.
- Phân tích bối cảnh môi trường kinh doanh để xác định những cơ hội và nguy cơ đe dọa.
- Lập các kế hoạch kinh doanh.
- Triển khai các phương án hành động.

** Chức năng tổ chức*

Là việc thiết lập mô hình và mối liên hệ về chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận trong tổ chức và trong nội bộ các bộ phận đó với nhau nhằm thực hiện tốt các chức năng và nhiệm vụ được giao.

Tổ chức là chức năng quan trọng sau hoạch định nhằm sắp xếp nguồn lực của doanh nghiệp để đưa ra một "đội hình" mạnh nhất trên thương trường. Cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức của DNTM là mục tiêu chiến lược, các yếu tố của môi trường kinh doanh, quy trình nghiệp vụ kinh doanh, năng lực và trình độ của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Nội dung tổ chức bộ máy kinh doanh của DNTM:

- Thiết lập kết cấu bộ máy theo nguyên tắc nào? bao gồm bao nhiêu bộ phận? chức năng của mỗi bộ phận đó ra sao?
- Xác định mối quan hệ giữa các bộ phận, giữa các cá nhân với nhau.

- Xác định phương thức làm việc và lề lối hoạt động, quy trình đề ra và thực hiện các mệnh lệnh trong kinh doanh.

- Tuyển lựa, sắp xếp và sử dụng cán bộ nhân viên nhằm phát huy khả năng cao nhất của mỗi người.

Bởi vậy tổ chức bộ máy kinh doanh của DNTM cần phải được xây dựng trên những nguyên tắc và yêu cầu nhất định. Vấn đề này sẽ được nghiên cứu cụ thể trong chương tổ chức bộ máy kinh doanh.

** Chức năng chỉ huy*

Chỉ huy là tiến trình chỉ dẫn, ra mệnh lệnh, điều khiển và tác động người khác để họ góp phần làm tốt công việc, hướng tới hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

Mục đích của chức năng chỉ huy là nhằm duy trì kỷ cương trong doanh nghiệp và tạo ra các tác phong kinh doanh năng động hiệu quả.

Nội dung chức năng chỉ huy gồm:

- Người quản trị là người phải đưa ra các quyết định, các mệnh lệnh trong hoạt động kinh doanh.

- Tạo ra bầu không khí nội bộ đoàn kết, trong lành để cùng nhau thực hiện nhiệm vụ.

- Tìm ra các biện pháp kích thích người lao động làm việc với năng suất lao động cao nhất. Người quyết định phải biết thuyết phục người khác để thực hiện những mục tiêu mong muốn, đó là sự trung thành, việc làm có thử thách, tiền lương xứng đáng, việc làm ổn định, có cơ hội để tiến thân.

- Đôn đốc việc thi hành các nhiệm vụ đề ra.

Cần phải kết hợp cả hai loại chỉ huy chính thức và chỉ huy không chính thức.

** Chức năng kiểm soát*

Tiến trình kiểm soát là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo các mục tiêu, các kế hoạch đã và đang được hoàn thành.

Mục tiêu của kiểm soát nhằm nắm được chắc chắn đầy đủ kịp thời các diễn biến và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nội dung của chức năng kiểm soát:

- Thiết lập và hoàn chỉnh các tiêu chuẩn, các định mức làm cơ sở đánh giá kết quả hoạt động của từng người, từng bộ phận trong doanh nghiệp.

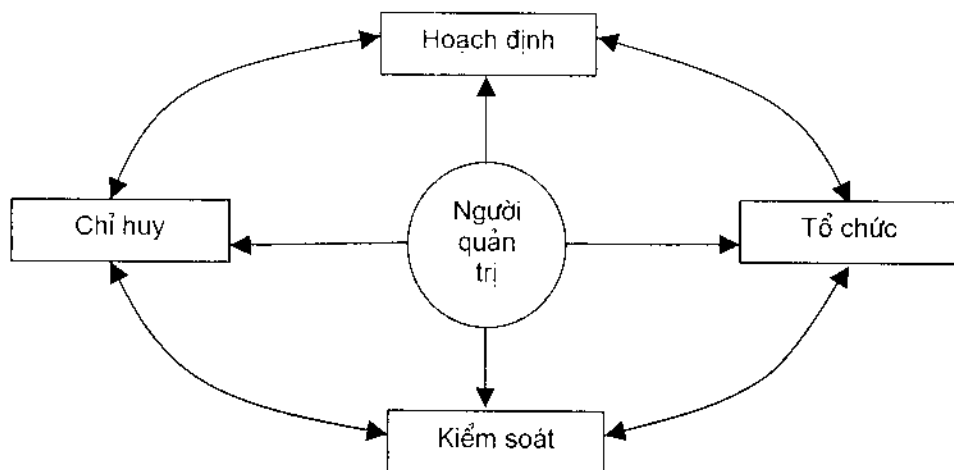
- Thường xuyên đánh giá các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh chủ yếu như mua hàng, tạo nguồn, dự trữ, bán hàng, hoạt động marketing...

- Thường xuyên xét duyệt các báo cáo về tài chính và chi phí kinh doanh.

- Đánh giá các mặt hoạt động quản lý của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

- Tiến hành điều chỉnh các hoạt động kinh doanh.

Các trọng tâm là kiểm soát nhân sự, kiểm soát tài chính, kiểm soát tác nghiệp, thông tin và kiểm soát thành tích của doanh nghiệp. Kiểm soát có vai trò quan trọng, bao trùm toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh, được tiến hành trước, trong khi và sau khi thực hiện hoạt động nghiệp vụ kinh doanh. Các chức năng, quản trị DNTM quan hệ chặt chẽ, tác động và ảnh hưởng đến nhau. Có thể khái quát mối liên hệ theo sơ đồ II.2:



Sơ đồ II.2. Các chức năng của quản trị DNTM

Trong các chức năng của quản trị DNTM thì hai chức năng hoạch định và tổ chức là quan trọng nhất không chỉ vì chúng quyết định đến tương lai và sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp mà còn vì hai chức năng này khó phát hiện ra sai sót, thời gian phát hiện ra sai sót càng dài thì chi phí trả cho sự khắc phục những thiếu sót đó càng lớn.

b) Quản trị doanh nghiệp thương mại theo các nghiệp vụ kinh doanh thương mại

Để đảm bảo thành công trong hoạt động kinh doanh, ban lãnh đạo doanh nghiệp thương mại ngoài việc xây dựng chiến lược kinh doanh, tổ chức bộ máy, hoàn thiện các chức năng quản lý còn phải chỉ đạo thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, quản trị các nghiệp vụ kinh doanh có ý nghĩa quyết định sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp thương mại. Đó là các hoạt động nghiệp vụ.

** Nghiên cứu thị trường*

Nghiên cứu thị trường bao giờ cũng là nghiệp vụ quan trọng, đầu tiên trong khi tiến hành hoạt động kinh doanh.

Nghiên cứu thị trường là nghiên cứu nơi mà doanh nghiệp thương mại sẽ mua hoặc bán sản phẩm của mình trên thị trường. Tùy thuộc hoạt động mua hay bán sản phẩm hàng hoá mà doanh nghiệp tổ chức nghiên cứu theo yêu cầu, phương pháp và nội dung khác nhau nhưng đều phải làm rõ các yếu tố cấu thành thị trường của doanh nghiệp là cung, cầu, giá cả và sự cạnh tranh để tìm ra phương thức kinh doanh hiệu quả nhất. Nghiên cứu thị trường ở doanh nghiệp thương mại do các phòng (ban) nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp đảm nhận hoặc do các phòng nghiệp vụ kinh doanh tiến hành.

** Tạo nguồn - mua hàng*

Tạo nguồn - mua hàng là toàn bộ hoạt động nghiệp vụ nhằm tạo ra nguồn hàng phù hợp với nhu cầu thị trường trong kỳ kế hoạch.

Hoạt động tạo nguồn mua hàng là nghiệp vụ mở đầu nhằm thực hiện chức năng lưu thông hàng hoá của doanh nghiệp thương mại: mua để bán và là nguồn hàng cơ bản quan trọng nhất. Vì vậy, mục tiêu cuối cùng của quản trị tạo nguồn - mua hàng là tạo ra nguồn hàng ổn định, đồng bộ, đủ về số lượng, tốt về chất lượng, đúng thời hạn với giá cả hợp lý.

Nghiệp vụ tạo nguồn mua hàng do phòng mua hàng hoặc phòng kinh doanh của doanh nghiệp thương mại thực hiện.

** Quản trị dự trữ hàng hoá*

Dự trữ hàng hoá là nguồn hàng để đảm bảo bán hàng thường xuyên đều đặn cho khách hàng.

Dự trữ hàng hoá mang tính chất hai mặt: dự trữ ít sẽ không đủ hàng hoá để kinh doanh và không có lợi nhuận, nhưng dự trữ quá nhiều sẽ gây ứ đọng vốn, phải chi phí cho bảo quản hàng hoá, dự trữ dài sẽ hư hao, mất phẩm chất. Vì vậy

mục tiêu của quản trị dự trữ hàng hoá là nhằm duy trì lực lượng dự trữ hàng hoá đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, tốt về chất lượng và điều khiển sự biến động dự trữ hợp lý, góp phần nâng cao hiệu quả đồng vốn, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

** Quản trị bán hàng*

Bán hàng là nghiệp vụ kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp thương mại. Kết quả của hoạt động bán hàng phản ánh niềm tin, sự tái tạo nhu cầu của khách hàng đối với doanh nghiệp, do vậy, nội dung của quản trị bán hàng khá phong phú: từ xây dựng mạng lưới bán hàng, đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng đến lựa chọn các kênh bán và các hình thức bán nhằm mở rộng thị trường, tăng nhanh doanh số, giảm chi phí bán hàng.

** Tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ khách hàng*

Một trong những quy luật hoạt động kinh doanh thương mại là khi sản xuất càng phát triển, đời sống nhân dân càng một nâng cao thì con người ngày càng cần đến nhiều loại hình dịch vụ để thoả mãn nhu cầu. Trong cơ chế thị trường, dịch vụ là một phương tiện cạnh tranh mạnh mẽ để thuyết phục, lôi kéo và lưu giữ khách hàng. Mục đích của quản trị hoạt động dịch vụ là trên cơ sở nghiên cứu thị trường phát hiện nhu cầu, mong muốn, hy vọng, chờ đợi của khách hàng để tìm cách tổ chức thực hiện các hoạt động dịch vụ nhằm nâng cao trình độ thoả mãn nhu cầu khách hàng, của doanh nghiệp thương mại.

** Quản trị marketing trong hoạt động kinh doanh*

Trong kinh doanh hiện đại các doanh nghiệp thương mại ngày càng nhận ra vai trò và tầm quan trọng của hoạt động marketing trong kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp tổ chức phòng (ban) marketing của mình nhằm khởi thảo chiến lược

marketing, thực hiện hiệu quả các yếu tố của marketing hỗn hợp, tăng cường quảng cáo, xúc tiến bán hàng theo định hướng khách hàng trong hoạt động kinh doanh. Các nghiệp vụ kinh doanh này sẽ được trình bày cụ thể trong các chương tiếp theo.

c) Quản trị các nguồn lực đầu vào và kết quả đầu ra

Cùng với quản trị các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh thương mại các nhà quản trị cần chú ý quản trị chặt chẽ các yếu tố nguồn lực đầu vào và kết quả đầu ra của DNTM:

- Quản trị nhân lực;
- Quản trị vốn kinh doanh;
- Quản trị chi phí kinh doanh;
- Quản trị hệ thống thông tin;
- Quản trị doanh thu;
- Quản trị rủi ro.

Các nội dung này sẽ được trình bày cụ thể trong các chương tiếp theo

3. Các phương pháp quản trị DNTM

Phương pháp quản trị DNTM là xem xét tiến hành các loại công việc quản trị ở trên ra sao? sử dụng những phương pháp nào?

Thực tiễn hoạt động quản trị doanh nghiệp người ta đã sử dụng các phương pháp khác nhau:

- Quản trị kinh doanh theo chiến lược;
- Quản trị theo chương trình mục tiêu;
- Quản trị theo các dự án kinh doanh;

- Quản trị theo tình huống kinh doanh...

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 bảo đảm 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 DNTM”

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 ưu thế 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; khoa 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 DNTM 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 và là một nghề mang tính chuyên nghiệp cao.

Quản trị DNTM là một môn khoa học vì có đối tượng nghiên cứu, có nội dung nguyên tắc cụ thể riêng biệt. Các nội dung, nguyên tắc này thường xuyên được bổ sung hoàn thiện. Quản trị DNTM là khoa học nghiên cứu mối quan hệ giữa con người với con người phát sinh trong hoạt động thương mại như các quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, những người

cung ứng, các nhà trung gian và quan hệ công chúng. Mỗi quan hệ giữa doanh nghiệp với các cơ quan quản lý nhà nước Trung ương và địa phương. Thông qua nghiên cứu các mối quan hệ trên để rút ra những nguyên tắc vận dụng trong hoạt động kinh doanh.

Quản trị DNTM là một khoa học liên ngành bởi nó sử dụng nhiều thành tựu, nhiều tri thức của các bộ môn khoa học khác như Triết học, Kinh tế chính trị học, Toán và Tin học, Luật học, Tâm lý học và cả khoa học về tâm linh.

Tính khoa học đòi hỏi các nhà quản trị phải thông thạo, nắm vững các quy luật tự nhiên, xã hội và quy luật tư duy để có thể dự đoán và đo lường sự thay đổi môi trường kinh doanh, chủ động sử dụng các phương tiện hiện đại trong công tác quản trị.

Quản trị DNTM là một nghệ thuật. *Tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ bản chất của quản trị là quản trị con người với tâm lý, tình cảm khác nhau. Hoạt động quản trị không thể rập khuôn máy móc từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. Khoa học về quản lý con người với các tình huống cụ thể, không phải ai cũng biết vận dụng thích hợp trong điều kiện cụ thể của doanh nghiệp mình. Sự thành công trong quản trị không chỉ phụ thuộc vào tri thức, kinh nghiệm, tài năng kinh doanh của người quản lý mà đôi khi có cả vận may trong hoạt động kinh doanh.* Quản trị DNTM với những điều trình bày ở trên còn là một nghề mang tính chuyên nghiệp cao, đòi hỏi những người lãnh đạo phải được đào tạo bài bản, phải thông minh, sáng suốt và có tính quyết đoán để tận dụng kịp thời cơ hội thị trường. Người quản trị phải hiểu biết nhiều lĩnh vực khác nhau, phải là người đưa ra quyết định, phải là nhà chiến lược, nhà chỉ huy, nhà tổ chức, người biết sử dụng các nguồn lực để đạt mục tiêu đề ra. Bởi vậy để thành công trong kinh doanh

đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ có thiên kiến bẩm sinh, có kinh nghiệm mà phải qua đào tạo bồi dưỡng những năng khiếu sẵn có và phải được rèn luyện thường xuyên trên thương trường.

TÓM TẮT CHƯƠNG II

1. Doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế Việt Nam

Khẳng định sự ra đời của DNTM là tất yếu khách quan của phân công lao động và chuyên môn hoá sản xuất, còn tồn tại trao đổi sản phẩm. Đồng thời nêu rõ sự khác biệt trong hoạt động kinh doanh của DNTM với các doanh nghiệp của các ngành khác trong nền kinh tế quốc dân.

- Quá trình hình thành và phát triển DNTM.
- Các loại hình DNTM.
- Đặc điểm hoạt động kinh doanh của DNTM.

2. Chức năng, nhiệm vụ của DNTM trong nền kinh tế quốc dân

Chức năng của DNTM là những nhiệm vụ chung nhất, gắn liền với sự tồn tại, phát triển của DNTM và là tiêu thức để phân biệt với doanh nghiệp của các ngành sản xuất khác trên thị trường.

- Chức năng của DNTM.
- Nhiệm vụ của DNTM.

3. Nội dung và phương pháp quản trị DNTM

Để làm rõ khái niệm quản trị DNTM cần xem xét cả hai giác độ: phải quản trị theo những nội dung nào và tiến hành các công việc quản trị theo phương pháp nào?

- Khái niệm về quản trị DNTM.
- Nội dung cơ bản của quản trị DNTM.
- Các phương pháp quản trị DNTM.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Hãy thuyết minh sự ra đời và tồn tại của DNTM trong nền kinh tế quốc dân. Khái quát quá trình phát triển DNTM của Việt Nam?
2. Các loại hình DNTM và xu hướng phát triển?
3. Phân tích các đặc điểm của DNTM?
4. Phân tích các chức năng của DNTM trong nền kinh tế quốc dân. Để thực hiện tốt các chức năng đó DNTM phải làm gì?
5. Làm rõ khái niệm quản trị DNTM hiện đại; quản trị DNTM theo chức năng, theo các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh?
6. Phân tích quản trị kinh doanh theo chiến lược và quản trị theo tình huống kinh doanh?
7. Chứng minh rằng quản trị DNTM là một khoa học, một nghệ thuật kinh doanh, một nghề mang tính chuyên nghiệp cao?

CHƯƠNG III

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Chương này nghiên cứu về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại và ảnh hưởng của nó đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Mục I nghiên cứu môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; Mục II trình bày các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại; Mục III nêu ra các biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

I. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ TỚI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm về môi trường kinh doanh và phân loại môi trường kinh doanh

a) Khái niệm về môi trường kinh doanh

Xét về mặt địa điểm và địa bàn hoạt động thì doanh nghiệp thương mại có quy mô nhỏ hay lớn đều phải có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của

pháp luật, là một tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản để thực hiện các hoạt động kinh doanh buôn bán tư liệu sản xuất hoặc hàng tiêu dùng nhằm mục đích sinh lợi. Doanh nghiệp thương mại phải có địa chỉ và có địa bàn hoạt động rộng hẹp tùy theo quy mô của doanh nghiệp. Địa chỉ và địa bàn hoạt động của doanh nghiệp phải gắn với một địa phương, một vùng, miền, quốc gia mà người chủ quản trị hoặc sở hữu doanh nghiệp mang quốc tịch. Rõ ràng, doanh nghiệp thương mại chỉ hoạt động trong môi trường kinh doanh nhất định.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là tập hợp những điều kiện, những yếu tố bên ngoài và 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 nhiều vào 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 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 (nhanch 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.

b) Phân loại môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Thứ nhất: Xét theo cấp độ ngành và nền kinh tế quốc dân. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại có thể được chia ra thành:

Môi trường vĩ mô: là môi trường của toàn nền kinh tế quốc dân. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến tất cả ngành kinh doanh, đến từng doanh nghiệp, nhưng không nhất thiết phải theo một cách nhất định mà thuận, nghịch khác nhau đối với từng doanh nghiệp.

Môi trường tác nghiệp: Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một ngành kinh doanh hoặc từng doanh nghiệp kinh doanh trong các mối quan hệ với các đối tác hữu quan đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp được gọi là môi trường bên ngoài của doanh nghiệp thương mại hay môi trường nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp thương mại.

Môi trường bên trong (hay còn gọi là hoàn cảnh nội bộ): Hoàn cảnh nội bộ bao gồm các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp thương mại. Hoàn cảnh nội bộ bao gồm các nguồn lực nội bộ của doanh nghiệp thương mại. Đó là nguồn nhân lực, hệ thống cơ sở vật chất và mạng lưới kinh doanh, vốn kinh doanh, mặt hàng kinh doanh, hệ thống thông tin, thị trường và thị phần của doanh nghiệp, nề nếp văn hóa của tổ chức, nhân hiệu

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

và thương hiệu, nghiên cứu và phát triển... Hoàn cảnh nội bộ còn được gọi là môi trường kiểm soát được.

Thứ hai: Xét theo các nhóm yếu tố của môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh có thể chia thành từng nhóm sau:

Nhóm các loại thị trường: như thị trường hàng hóa - dịch vụ, thị trường bất động sản, thị trường sức lao động, thị trường công nghệ, thị trường thông tin, thị trường vốn, thị trường tiền tệ...

Nhóm môi trường kinh tế - chính trị - xã hội: trình độ phát triển kinh tế - xã hội của môi trường kinh doanh; luật pháp và các chính sách kinh tế - xã hội của Chính phủ; đặc điểm truyền thống tâm lý tập quán xã hội...

Nhóm môi trường sinh thái: các ràng buộc của xã hội về môi trường và bảo vệ môi trường, vấn đề xử lý phế thải của sản xuất - kinh doanh, vấn đề xử lý ô nhiễm, bảo vệ cảnh quan và vệ sinh, an sinh bền vững...

Nhóm môi trường hành chính - kinh tế: mô hình tổ chức quản lý kinh tế và hoạt động kinh doanh của Nhà nước; hoạt động của bộ máy hành chính kinh tế của Chính phủ; các thủ tục hành chính - kinh tế thành lập, giải thể, sát nhập doanh nghiệp...

Thứ ba: Xét theo mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể trong hoạt động kinh doanh. Môi trường kinh doanh được chia thành các loại sau:

Môi trường bên ngoài: Đó là tổng thể các yếu tố và các quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội, luật pháp, khoa học - công nghệ, tài nguyên... hình thành một cách khách quan và luôn

ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp thương mại. Môi trường bên ngoài là khách thể của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nghiệp phải thích nghi với hoàn cảnh và tận dụng các cơ hội, các điều kiện thuận lợi để đẩy mạnh hoạt động và phát triển kinh doanh, tìm mọi biện pháp khắc phục những khó khăn, những bất lợi của điều kiện môi trường để kinh doanh được tiến hành với bất lợi giảm thiểu nhất.

Môi trường bên trong: Môi trường bên trong bao gồm toàn bộ các yếu tố và quan hệ kinh tế, tổ chức, kỹ thuật nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp thương mại sử dụng nguồn lực nội bộ kết hợp với môi trường bên ngoài để đạt mục đích của hoạt động kinh doanh. Môi trường bên trong hay còn gọi là hoàn cảnh nội bộ có thể coi là chủ thể của hoạt động kinh doanh. Trong kinh doanh thương mại, nguồn lực của doanh nghiệp cộng với tài năng của người quản trị doanh nghiệp, với các cán bộ công nhân viên kỹ thuật, nghiệp vụ, sự thống nhất và kỷ luật nghiêm minh, sẽ giúp cho doanh nghiệp kết hợp được điều kiện chủ quan của mình với điều kiện khách quan của môi trường kinh doanh, kinh doanh đạt kết quả và hiệu quả cao.

2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của 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 bên trong với 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 của 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 của 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 hoặc 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 lại 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 doanh của doanh nghiệp, mà còn tác động đến cả tổ chức bộ máy quản lý và kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Môi trường kinh doanh biến đổi ảnh hưởng đến phương thức và thủ

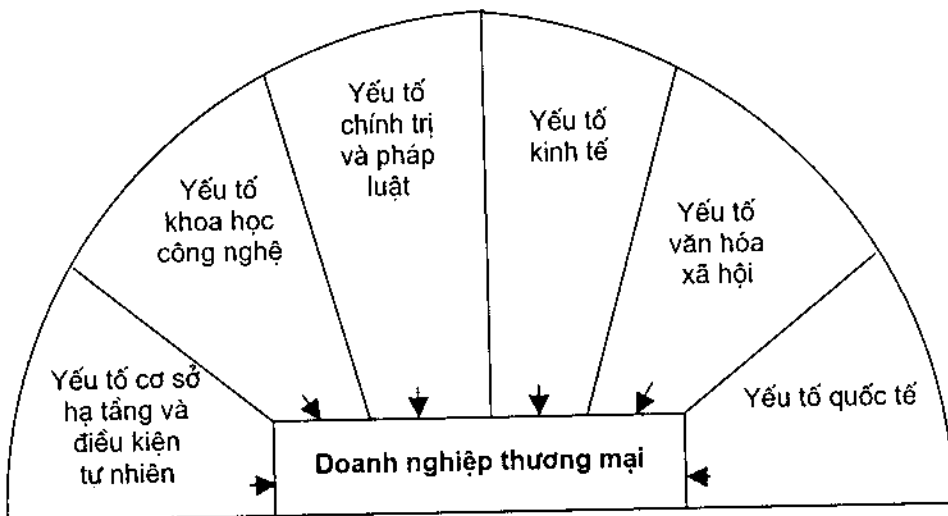
pháp kinh doanh của doanh nghiệp, cũng như cả các dịch vụ phục vụ khách hàng. Ngày nay, trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, việc phát triển các dịch vụ và hàng loạt các dịch vụ bổ sung phục vụ khách hàng là yêu cầu không thể thiếu được trong thương mại văn minh. Khách hàng không chấp nhận những doanh 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 tác động 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 đáng 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 nghệ 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 giữa 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 nhiều thời gian và các khâu trung gian, làm thay đổi phương thức, cách tiến hành hoạt động kinh doanh.

II. CÁC YẾU TỐ HỢP THÀNH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Môi trường vĩ mô:

Môi trường vĩ mô là môi trường của toàn nền kinh tế quốc dân, có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp và ngành kinh doanh. Môi trường vĩ mô là môi trường đa yếu tố. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác. Để có thể nhận thức sâu hơn về môi trường vĩ mô, người ta thường chia ra thành năm nhóm yếu tố sau: yếu tố chính trị và pháp luật, yếu tố kinh tế, yếu tố khoa học và công nghệ, yếu tố văn hóa - xã hội, yếu tố cơ sở hạ tầng và điều kiện tự nhiên, ngoài ra, trong điều kiện mở cửa, hội nhập, quốc gia có tham gia liên kết khu vực và quốc tế còn phải xem xét yếu tố môi trường quốc tế nữa.



Sơ đồ III.1: Môi trường vĩ mô

a) Yếu tố chính trị và pháp luật

Trong kinh doanh hiện đại, các yếu tố chính trị và pháp luật ngày càng có 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 bảo đảm sự vận hành của 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.

Các 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 vào 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 mại...

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

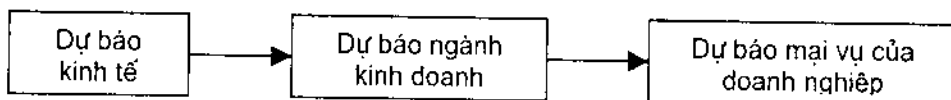
Trên thực tế, các yếu tố chính trị và pháp luật ổn định, rõ ràng, minh bạch có thể tạo ra thuận lợi cho kinh doanh. Sự thay đổi và sự biến động đều có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp, đặc biệt là những thay đổi liên tục, nhanh chóng, không thể dự báo trước. Ví dụ: thay đổi biểu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

b) 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 là: Tốc độ tăng trưởng của GDP; lãi suất tiền vay, tiền gửi ngân hàng; tỷ lệ lạm phát; tỷ giá 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 “máy 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 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 phải 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 hoạt động 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 thịt 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 một 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 (ví dụ 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 cho tỷ lệ tăng trưởng GDP 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 các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến 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.



Sơ đồ III.2: Tiến trình dự báo kinh tế

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

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 tiết kiệm 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.

c) 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 dõi 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 cứu 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 của doanh nghiệp.

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

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

Tự động hóa và sử dụng người máy.

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

d) Yếu tố văn hóa - xã hội

Yếu tố văn hóa - xã hội là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc và rộng rãi nhất đến 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 có tính 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 tôn giáo, nghề nghiệp, địa phương, gia đình và ở cả hệ thống kinh doanh sản xuất dịch vụ. Các yếu tố văn hóa - xã hội thường tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết, chỉ có những giá trị văn hóa thứ phát, 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.

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Thu nhập của các tầng lớp dân cư, xu hướng vận động;
Phân bố 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 những 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 các doanh nghiệp kinh doanh thương mại, đặc biệt những doanh nghiệp cung ứng hàng tiêu dùng cho dân cư, những mặt hàng có liên quan tới nghề nghiệp, phong tục, tập quán, tôn giáo, lễ tết... Cần phải có sự hiểu biết sâu rộng truyền thống, phong tục, tập quán của khách hàng.

đ) 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 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 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 ra chi phí cao hoặc rủi ro.

Điều kiện tự nhiên là yếu tố cần được các doanh nghiệp quan tâm từ khi bắt 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 có môi trường sinh thái bền vững được cả xã hội quan tâm. Những vấn đề như ô nhiễm môi trường, bảo vệ cảnh quan, thắng cảnh, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với nguồn lực có hạn khiến Chính phủ, công chúng và các 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 các nguồn nguyên liệu thô, vật liệu qua chế biến, nguyên liệu tái sinh và nguyên liệu không thể tái sinh được.

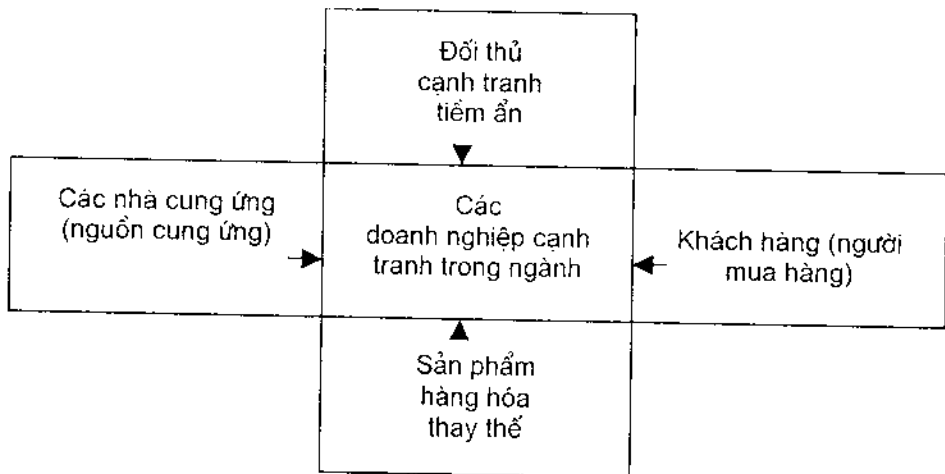
Sự gia tăng chi phí năng lượng.

Ô nhiễm môi trường và chi phí để 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.

2. Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành. Ngành kinh doanh bao gồm các doanh nghiệp cùng kinh doanh những sản phẩm hàng hóa và dịch vụ để thỏa mãn cho cùng một nhu cầu nào đó của người tiêu dùng hoặc những sản phẩm hàng hóa và dịch vụ có thể thay thế cho nhau được. Người ta thường chia môi trường tác nghiệp thành năm nhóm yếu tố chủ yếu (xem sơ đồ III.3)



Sơ đồ III.3. Môi trường tác nghiệp

a) 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 mình kinh doanh. Đó là toàn bộ các doanh nghiệp cùng sản xuất và kinh doanh loại hàng hóa và dịch vụ hoặc hàng hóa 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 càng nhiều, mức độ cạnh tranh sẽ càng gay gắt, giá 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 các 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 phát sinh cạnh tranh mạnh 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 và 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 cùng tham gia kinh doanh. Nhu cầu thị trường tăng làm giảm áp lực cạnh tranh vì mỗi doanh nghiệp đều có thể 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 còn thuận lợi, buôn bán ế ẩm, hàng hóa dịch vụ sản xuất ra bị ứ

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

động, 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 phải chịu nhiều mất mát. Rào cản càng cao, sự mất mát càng lớn. Những 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 chọn lựa; Mức độ hội nhập dọc quá cao và các 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.

b) Khách hàng (hoặc người mua)

Khách hàng là các cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp có nhu cầu và có 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 sẽ 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 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 khối lượng hàng 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, có 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 thoãn mãn yêu cầu về sở thích, mẫu mã hàng hóa, sự kịp thời và thuận tiện trong việc mua bán hàng...

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 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 bốn 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 và 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 việc 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 giá trị 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.

c) 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 của khách hàng, chất lượng hàng hóa và khối lượng hàng hóa có khả năng 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 cần phải cân nhắc để bảo đảm 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 bảo đảm 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 cho 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 còn quan hệ với các nguồn cung ứng khác như tài chính, sức lao động, các dịch vụ vận chuyển, xếp dỡ, dịch vụ quảng cáo... cũng giống 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.

d) 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 các 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 các 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 giá cả 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 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.

đ) 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 các 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 tranh mới là có thật và tất yếu. Vấn đề là 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 gia nhập vào ngành kinh doanh và việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại lớn nhất trên thị trường. Những rào cản chính để ngăn chặn sự gia 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 hàm 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 gia nhập của đối thủ mới bằng 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.

3. Môi trường nội bộ (hoàn cảnh nội tại)

Môi trường nội bộ hay hoàn cảnh nội tại của doanh nghiệp thương mại bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của hãng. Các yếu tố nội bộ và hệ thống bên trong của doanh nghiệp thương mại bao gồm: sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp; quản trị nhân sự và nguồn nhân lực; quản trị tài chính kế toán; hệ thống thông tin; nền nếp văn hóa của tổ chức, nghiên cứu và phát triển...

a) 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 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 và thương hiệu nổi tiếng và phù hợp 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 (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 chung 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 của 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 các mối quan hệ kinh tế - kỹ thuật - 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.

b) Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực của doanh nghiệp thương mại

Khi nói đến yếu tố này người ta thường xem xét những 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.

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

- 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.

- Các 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 chuyển 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 được 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, cả 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.

c) 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 tiền tệ cho 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.

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

- Chi phí vốn trong quan hệ với toàn ngành và 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 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: các 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 phí 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.

d) 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 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 để 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 bốn 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

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

có thể là thông tin đơn lẻ, thông tin giả nhưng cũng có thể là những thông tin có giá trị. Ví dụ: nhân viên bán hàng là người đầu tiên biết được đối thủ 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 khoa học và 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 chung 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 chứ 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 của 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 kịch bản nhiều lần... mỗi phương pháp có ưu điểm, nhược 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 cụ thể 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 các yếu tố của môi trường kinh doanh; Hai là mức độ quan trọng của yếu tố đó 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

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

là tác động vừa; điểm 1 là tác động ít; điểm 0 là không 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 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 là đa 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 lớn 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.

đ) Nền nếp văn hóa của tổ chức

Nền 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

ng 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. Nền 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. Nền nếp văn hóa của doanh nghiệp còn bao hàm các lễ nghi theo truyền 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 nền nếp văn hóa mạnh sẽ tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp, cống hiến công sức và tài năng của mình cho doanh nghiệp. Để biểu thị vai trò quan trọng của nền nếp văn hóa của 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).

e) 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

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

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 nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp về cả kỹ thuật, nghiệp vụ, quản trị kinh doanh, ngoại ngữ...

III. BIỆN PHÁP KHAI THÁC MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

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

Người Trung Quốc có câu: "Muốn làm giàu, thông tin phải đi đầu". Các thông tin về môi trường kinh doanh bao giờ cũng là cơ sở, là nguồn gốc của các hoạch định về chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải coi trọng việc thu thập và sử dụng nguồn "tài nguyên" quý giá này.

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, trực tiếp 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 một cách tối đa và hữu hiệu. Để nâng cao tính hiệu quả và kinh tế của 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.

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 thích hợp 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, cũng 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 đại diện, đặt 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 các 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. 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 thì có vô vàn những thuận lợi, những cơ hội cũng như những 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 của 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, cho hệ số 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, tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu của các yếu tố chi phối hoạt động

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

bên trong doanh nghiệp, đồng thời tạo cơ sở để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố đó. Ma trận này được lập tương tự như ma trận EFE.

+ Kiểu ma trận cơ hội và ma trận nguy cơ.

Người ta phân loại cơ hội theo thứ tự ưu tiên: 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.

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 như với 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 của chi phí 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.

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 quản trị hàng tồn kho, phân phối 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

ng 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 của môi trường hoạt động kinh doanh.

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 thắng cảnh, 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 quan của quần chúng và ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp. Sự ủng hộ của 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 III

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

a) Khái niệm về môi trường kinh doanh và phân loại môi trường kinh doanh.

- Khái niệm về môi trường kinh doanh.

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

b) Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

2. Các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

a) Môi trường vĩ mô.

- Yếu tố chính trị và luật pháp.

- Yếu tố kinh tế.

- Yếu tố khoa học - công nghệ.

- Yếu tố văn hóa - xã hội.

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

b) Môi trường tác nghiệp.

- Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu.

- Khách hàng (hoặc người mua).

- Các nhà cung ứng (nguồn cung ứng) của doanh nghiệp.

- Sản phẩm hàng hóa thay thế.

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới.

c) Môi trường nội bộ (Hoàn cảnh nội tại)

- Sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

- Quản trị nhân sự và nguồn nhân lực của doanh nghiệp thương mại.

- Quản trị tài chính - kế toán.

- Hệ thống thông tin của doanh nghiệp thương mại.

- Nghiên cứu và phát triển.

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

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

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

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

d) Xây dựng chiến lược kinh doanh.

đ) Hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

e) Góp phần hoàn thiện môi trường kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại? Phân biệt sự khác nhau giữa môi trường vĩ mô,

Chương III. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

môi trường tác nghiệp, môi trường bên ngoài và môi trường bên trong?

2. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

3. Phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

4. Phân tích các yếu tố của môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

5. Phân tích các yếu tố bên trong (hoàn cảnh nội bộ) ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

6. Các biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại và mối quan hệ giữa chúng với nhau.

CHƯƠNG IV

TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Tổ chức bộ máy kinh doanh là một trong những nội dung quan trọng của tổ chức quản trị doanh nghiệp thương mại. Mục I trình bày vai trò và nội dung của tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại; Mục II nêu lên những nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại; Mục III giới thiệu mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại; Mục IV trình bày phân bố mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

I. VAI TRÒ VÀ NỘI DUNG TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại được ví như mô hình nguồn lực chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động trên thương trường. Hệ thống tổ chức của doanh nghiệp thương mại được hình thành ngay từ khi bước vào kinh doanh và tương đối ổn định trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Trên cơ sở mục tiêu, chiến lược kinh doanh đã xác định, các doanh nghiệp thương mại cần xây dựng và không ngừng hoàn thiện tổ chức bộ máy của đơn vị để thực hiện chức năng quản trị kinh doanh, tạo điều kiện cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

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 công kênh 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.

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.

Với vai trò quan trọng nói trên, tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại bao hàm các nội dung cơ bản sau đây:

Một là, lựa chọn mô hình tổ chức quản trị và phân bổ 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 cả 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.

II. NHỮNG NGUYÊN TẮC VÀ YÊU CẦU TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại là sự liên kết những cá nhân, những bộ phận, những quá trình hoạt động trong hệ thống nhằm thực hiện mục đích đề ra dựa trên các chức năng quản trị đã quy định.

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại, một mặt phản ánh quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, mặt khác có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển kinh doanh, vì vậy khi xây dựng và hoàn thiện tổ chức bộ máy kinh doanh thương mại cần vận dụng các nguyên tắc và yêu cầu sau đây:

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

Một là, tổ chức bộ máy kinh doanh phải 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 phải phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh.

Tổ chức bộ máy nhằm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đặt ra nên phải phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh của doanh nghiệp. 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 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 hóa 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 có 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 chiến lược và các mặt hàng phụ trợ, đồng thời cần nắm được bí quyết kỹ thuật trong sản xuất, phân phối hàng hoá, bán hàng 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 mặt số lượng nhu cầu, quy mô mua sắm và chu kỳ mua sắm của khách hàng.

Ba là, mục tiêu và chiến lược kinh doanh 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 chiến lược kinh doanh, vì vậy, chính mục tiêu, chiến lược kinh doanh là cơ sở, là xuất phát điểm để tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp 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 lợi nhuận, tăng trưởng thế lực và bảo đảm an toàn có thể đạt được thông qua mở rộng mạng lưới kinh doanh hoặc đầu tư phát triển bộ máy theo chiều sâu để nâng cao chất lượng hoạt động của bộ máy.

Chương IV. Tổ chức bộ máy của các doanh nghiệp thương mại

Tổ chức bộ máy thường lạc hậu hơn chiến lược kinh doanh và tác động đến mục tiêu 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.

2. Các yêu cầu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại

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

a) 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. Tuỳ theo quy mô, tính chất hoạt động kinh doanh, trình độ cán bộ công nhân viên và khả năng trang thiết bị mà lựa chọn mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy, bảo đảm 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.

b) Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các khâu và các cấp quản trị của doanh nghiệp. Chỉ có dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ đã được 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 cơ cấu 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.

c) 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 nêu trên vừa là yêu cầu và cũng 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 được các quyết định kinh doanh đúng đắn.

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

III. MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỘ MÁY KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Mô hình tổ chức là hình thức tồn tại của bộ máy quản trị, biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng với nhau.

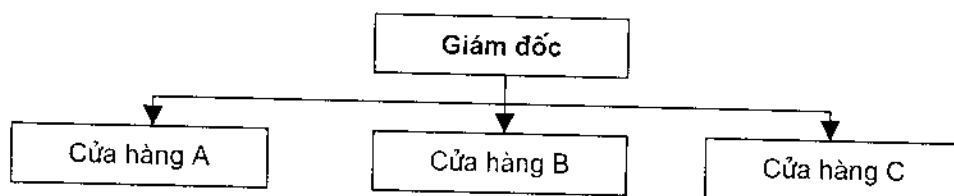
Chương IV. Tổ chức bộ máy của các doanh nghiệp thương mại

Mô hình tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại là sự tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung của doanh nghiệp.

Cùng với sự phát triển của sản xuất, kinh doanh, của tiến bộ khoa học công nghệ, nền kinh tế trí thức, công nghệ thông tin... đã hình thành các kiểu mô hình tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp khác nhau. Mỗi kiểu mô hình tổ chức bộ máy phù hợp với những loại hình doanh nghiệp nhất định; chúng có những đặc điểm và ưu nhược điểm khác nhau.

Dưới đây là một số mô hình tổ chức tiêu biểu:

1. Mô hình tổ chức đơn giản



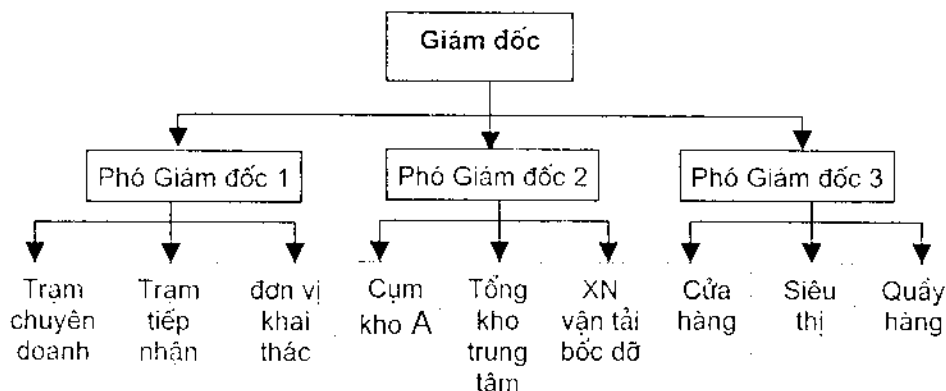
Cơ cấu tổ chức đơn giản gồm giám đốc công ty (doanh nghiệp) điều hành trực tiếp các cửa hàng kinh doanh không có các phòng ban chức năng giúp việc.

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.

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.

2. Mô hình tổ chức quản trị trực tuyến



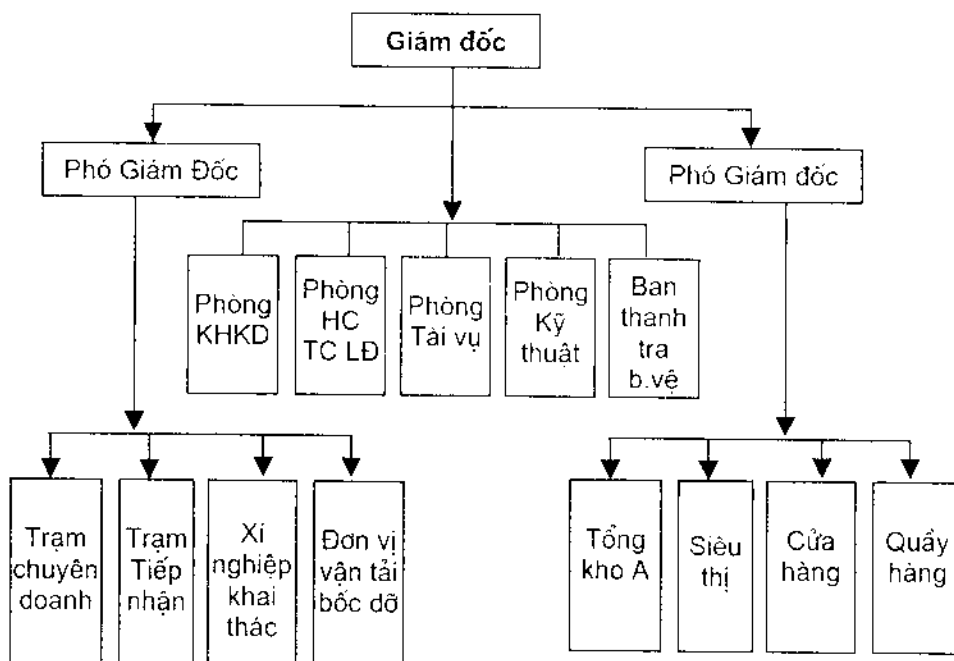
Cơ cấu tổ chức trực tuyến, hình thức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và các cấp dưới. Mỗi quan hệ quản lý được giải quyết theo một kênh liên hệ thẳng. Cấp lãnh đạo doanh nghiệp trực tiếp điều hành và chịu trách nhiệm về sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

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 được thực hiện theo tuyến thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua các cấp trên trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó. Với những đặc điểm nói trên, cơ cấu tổ chức này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền.

Hạn chế của mô hình này là 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.

3. Mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng



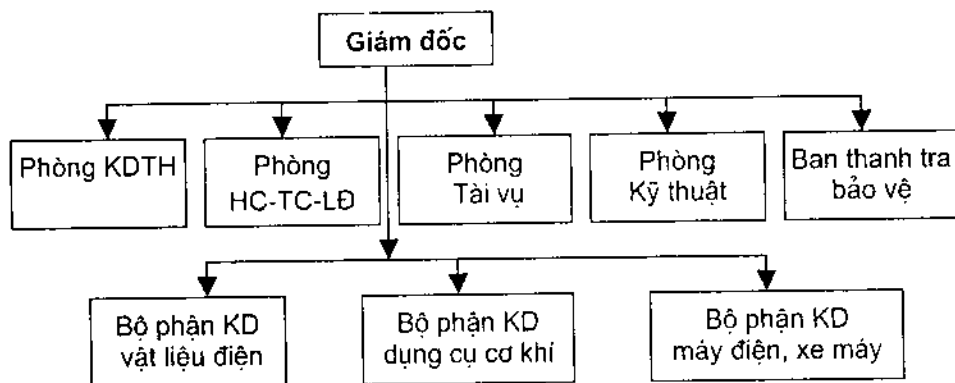
Đây là kiểu cơ cấu tổ chức liên hợp (trực tuyến - chức năng) được áp dụng rộng rãi và phổ biến cho mọi doanh nghiệp.

Theo cơ cấu tổ chức này 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 trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo trực tuyến quy 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.

Theo mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nói trên, người lãnh đạo doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Vì vậy, người lãnh đạo sử dụng các bộ phận tham mưu giúp việc do một nhóm chuyên gia hoặc chỉ là một cán bộ trợ giúp việc. Cách tổ chức này 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. Tuy nhiên hạn chế của mô hình này là sẽ 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.

4. Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh theo sản phẩm



Kiểu tổ chức này thích hợp với loại hình kinh doanh theo lối chuyên môn hoá ở những nơi có nhu cầu lớn, yêu cầu trình độ thoả mãn nhu cầu cao.

Ưu thế có kiểu tổ chức này:

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

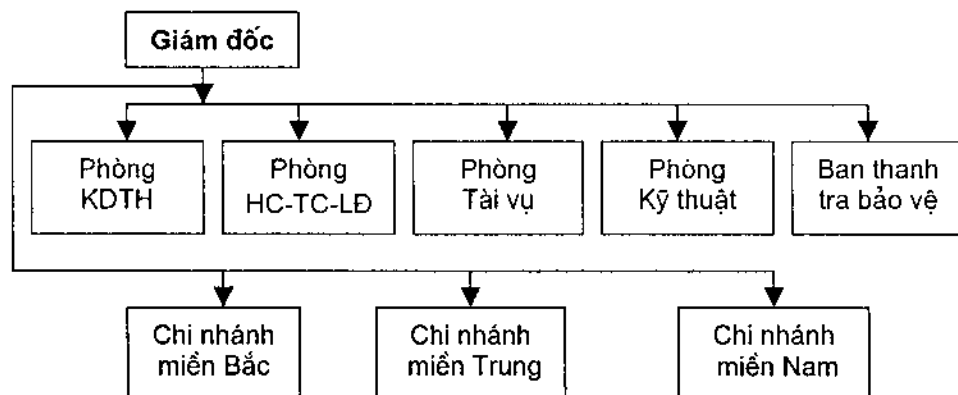
Hay xảy ra tranh giành nguồn lực trong nội bộ.

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.

5. Mô hình tổ chức kinh doanh theo khu vực địa lý

Ở những doanh nghiệp thương mại lớn, kinh doanh trên địa bàn rộng lớn (vùng, cả nước, quốc tế) thường tổ chức bộ máy kinh doanh theo khu vực địa lý.



Ưu điểm nổi bật của mô hình này là nắm chắc và thích ứng sự biến động nhu cầu tiêu dùng của từng khu vực, từng địa phương nhưng tổ ra không thích ứng khi doanh nghiệp tổ chức kinh doanh nhiều sản phẩm khác nhau. Những ưu điểm của tổ chức kinh doanh theo sản phẩm trở thành nhược điểm của hình thức này và ngược lại.

6. 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 hỗn hợp của hai hay nhiều kiểu trên.

Mô hình tổ chức kiểu ma trận.

Các mô hình cấu trúc đặc biệt khác.

IV. PHÂN BỐ MẠNG LƯỚI KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bao gồm một hệ thống các chi nhánh, trung tâm, xí nghiệp, cửa hàng, kho trạm, các đại lý mua bán được bố trí ở những địa điểm thuận tiện cho hoạt động kinh doanh hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp nói chung cũng như của từng đơn vị trực thuộc nói riêng.

Tuỳ theo đặc điểm của ngành hàng, quy mô và phạm vi kinh doanh cũng như các yếu tố khác có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp mà quyết định lựa chọn phương án tối ưu của mạng lưới kinh doanh.

Đối với các doanh nghiệp thương mại lớn, phạm vi hoạt động rộng có thể đặt các chi nhánh (hoặc đại diện) của mình ở

Chương IV. Tổ chức bộ máy của các doanh nghiệp thương mại

những địa phương khác nhau nhằm tiếp cận thị trường, tìm kiếm đối tác mua bán, mở rộng phạm vi kinh doanh, thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường mới.

Đối với các doanh nghiệp thương mại kinh doanh ngành hàng thiết bị - kỹ thuật cần hình thành các trung tâm giao dịch mua bán hoặc dịch vụ kỹ thuật, các xí nghiệp lắp ráp, sửa chữa, bảo hành để đáp ứng yêu cầu của khách hàng ở những khu vực khác nhau.

Mạng lưới kinh doanh phổ biến của các doanh nghiệp thương mại là hệ thống các cửa hàng chuyên doanh hoặc tổng hợp và các kho, trạm được bố trí ở các khu dân cư, những nơi tập trung cung cầu hoặc các địa điểm thuận tiện mua bán. Trực thuộc các cửa hàng là các quầy hàng tạo thành một hệ thống liên hoàn, đáp ứng tối đa nhu cầu của các khách hàng.

Ở những nơi chưa có điều kiện hoặc chưa cần thiết mở cửa hàng thì tiếp tục duy trì hoặc phát triển mạng lưới đại lý nhằm giữ vững và phát triển thị trường theo chiều rộng và chiều sâu.

Mạng lưới kho hàng, trạm thu mua chế biến của doanh nghiệp thương mại là khâu quan trọng trong mạng lưới kinh doanh cần được bố trí phù hợp với quá trình vận động của hàng hoá từ nơi sản xuất, đầu mối nhập khẩu đến nơi tiêu dùng, bảo đảm dự trữ lưu thông tối ưu cho cả mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Yêu cầu và căn cứ phân bố mạng lưới bán hàng

Mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp thương mại nói chung bao gồm các cửa hàng trực thuộc và hệ thống các đại lý tiêu thụ được bố trí rộng khắp và thuận tiện để thoả mãn nhu cầu hàng hoá và dịch vụ cho mọi đối tượng mua hàng.

Việc thành lập mới, sáp nhập hoặc mở rộng các cửa hàng của doanh nghiệp phải căn cứ vào nhu cầu hàng hoá và dịch vụ ở địa phương, khu vực do cửa hàng kinh doanh. Ngoài căn cứ chủ yếu nói trên khi lựa chọn địa điểm xây dựng các cửa hàng phải tính đến các điều kiện về giao thông vận tải, điện nước, thông tin liên lạc thuận tiện; môi trường kinh doanh và trạng thái thị trường, chi phí đầu tư, chi phí bổ sung và hiệu quả kinh doanh.

Cùng với hệ thống các cửa hàng trực thuộc, mạng lưới đại lý tiêu thụ cũng có vai trò quan trọng đối với hoạt động bán hàng của doanh nghiệp thương mại. Việc mở rộng hay thu hẹp mạng lưới đại lý tiêu thụ của doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan và chủ quan.

a) Các yêu cầu phân bố mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp thương mại

Tính đến hiệu quả của từng điểm bán hàng cũng như của toàn bộ mạng lưới bán hàng, tránh sự phân bố triệt tiêu lẫn nhau.

Bảo đảm sự vận động vật chất của hàng hoá hợp lý trong nội bộ doanh nghiệp.

Kết hợp phát triển theo chiều rộng với phát triển theo chiều sâu (chất lượng hoạt động) của mạng lưới.

Thực hiện được những nhiệm vụ chính trị - xã hội.

b) Các căn cứ để phân bố mạng lưới bán hàng

Để thực hiện các yêu cầu trên khi phân bố mạng lưới bán hàng cần dựa vào các căn cứ sau:

Khối lượng và cơ cấu nhu cầu.

Trạng thái cạnh tranh của thị trường.

Đặc điểm của ngành hàng kinh doanh.

Điều kiện giao thông vận tải và thông tin.

Tiềm lực và khả năng của doanh nghiệp thương mại.

Tóm lại, việc phân bố mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp thương mại phải căn cứ vào những yêu cầu khách quan của thị trường và cả tiềm năng của doanh nghiệp mà quyết định lựa chọn phương án cho phù hợp, đảm bảo kinh doanh có lãi và ngày càng đạt hiệu quả kinh doanh cao, phát triển vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

TÓM TẮT CHƯƠNG IV

1. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại là sự liên kết những cá nhân, những bộ phận, những quá trình hoạt động trong hệ thống nhằm thực hiện mục đích đề ra dựa trên cơ sở các chức năng quản trị đã quy định.

Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại có vai trò quan trọng trong việc thực thi các hoạt động quản lý và kinh doanh, tạo lập năng lực và chất lượng hoạt động mới, thúc đẩy kinh doanh phát triển.

Nội dung tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại bao gồm:

a) Lựa chọn mô hình tổ chức quản trị và mạng lưới kinh doanh tối ưu.

b) Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động... của từng bộ phận, từng khâu trong hệ thống doanh nghiệp.

c) Xây dựng và hoàn thiện điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp.

d) Xác định nhân sự, tuyển chọn và bố trí nhân sự.

d) Xem xét đánh giá thực trạng bộ máy và cán bộ để chấn chỉnh bổ sung kịp thời.

2. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp phải tuân thủ các nguyên tắc và yêu cầu sau:

* Các nguyên tắc tổ chức bộ máy:

1/ Phù hợp với quy luật vận động vật chất khách quan của hàng hoá và doanh nghiệp kinh doanh.

2/ Phù hợp với quy mô, tính chất và loại hình kinh doanh.

3/ Phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

* Các yêu cầu tổ chức bộ máy:

1/ Phù hợp với quy trình nghiệp vụ kinh doanh

2/ Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các khâu, các bộ phận, các cấp quản trị

3/ Không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy.

Các mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại thường gặp được các tổ chức theo kiểu: Mô hình tổ chức đơn giản; mô hình trực tuyến; mô hình trực tuyến chức năng; mô hình theo mặt hàng/ngành hàng; theo phạm vi địa lý... Mỗi mô hình phù hợp với điều kiện kinh doanh nhất định của doanh nghiệp thương mại.

3. Trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp việc phân bổ mạng lưới kinh doanh đặc biệt là mạng lưới bán hàng có ý nghĩa quan trọng. Việc phân bổ hệ thống mạng lưới này phải dựa trên cơ sở các yêu cầu và những căn cứ khoa học phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp, để đảm bảo chất lượng hoạt

động của bộ máy quản trị và hệ thống kinh doanh, thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Các nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại (DNTM).
2. Phân tích các tiêu chuẩn đánh giá tổ chức bộ máy kinh doanh của DNTM.
3. Ưu điểm và hạn chế của các mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của DNTM.
4. Phân biệt mạng lưới kinh doanh với mạng lưới bán hàng của DNTM.
5. Các yêu cầu và căn cứ phân bố mạng lưới kinh doanh của DNTM.
6. Những chỉ tiêu có thể sử dụng đánh giá tính hợp lý mạng lưới kinh doanh của DNTM.

CHƯƠNG V

CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Chương này nghiên cứu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại và các kế hoạch hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Mục I nghiên cứu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại; Mục II trình bày kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn, bán lẻ) của doanh nghiệp thương mại; Mục III trình bày kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại.

I. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm, phân loại và vai trò của chiến lược kinh doanh

a) *Khái niệm về chiến lược kinh doanh (CLKD)*

Các công trình nghiên cứu lớn trên thế giới cho thấy “tuổi thọ” trung bình của các công ty đa quốc gia khoảng 40 đến 50 năm; tuổi thọ của các công ty châu Âu và Nhật Bản khoảng 13 đến 15 năm. Ở Việt Nam, từ khi thực hiện chính sách mở cửa, hội nhập và thực hiện cơ chế thị trường đã mở ra vô vàn cơ hội cho các doanh nghiệp phát triển kinh doanh và tìm kiếm lợi nhuận, song cũng đầy rẫy những cạm bẫy, rủi ro do mức độ tham gia cạnh tranh của các thành phần kinh tế trong nước và

quốc tế. Muốn “trường thọ”, các doanh nghiệp phải biết nhìn xa trông rộng. Trong hoạt động kinh doanh, loại trừ những yếu tố ngẫu nhiên, sự tồn tại, thành công của doanh nghiệp thương mại đều phụ thuộc trên mức độ rất lớn vào tính đúng đắn của chiến lược kinh doanh đã vạch ra và thực thi tốt các chiến lược đó.

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược kinh doanh. Một định nghĩa được dùng phổ biến hiện nay là: Chiến lược kinh doanh là định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp cho một thời kỳ dài và hệ thống các chính sách, biện pháp, điều kiện để thực hiện các mục tiêu đề ra.

Sau đây là một vài định nghĩa khác chúng ta có thể tham khảo:

“Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.” (Alfred Chandler - Đại học Havard).

“Chiến lược là một dạng thức hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau.” (James B.Quinn - Đại học Dartmouth).

“Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện” (William J.Gluck).

Như vậy, CLKD của doanh nghiệp thương mại bao gồm:

- Các mục tiêu và phương hướng đi tới bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển vững chắc, liên tục trong một thời gian dài (từ 3 đến 10 năm).

- Các chính sách, biện pháp, điều kiện cơ bản quan trọng để đảm bảo điều kiện hoạt động kinh doanh là phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

- Trình tự hành động và các điều kiện để thực hiện các mục tiêu đề ra.

Nếu chiến lược kinh doanh là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc đạt những mục tiêu cụ thể thì chính sách kinh doanh cho phép doanh nghiệp lựa chọn phương thức hành động. Các chính sách kinh doanh được định nghĩa là những chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, như là một phương tiện để thực hiện mục tiêu đề ra.

Mục tiêu của chiến lược kinh doanh là thuật ngữ muốn chỉ toàn bộ các kết quả cuối cùng hoặc kết cục cụ thể mà doanh nghiệp thương mại mong muốn đạt được. Người ta phân chia mục tiêu theo thời gian thành mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài. Mục tiêu dài hạn, lâu dài là các kết quả kỳ vọng đạt được trong khoảng thời gian dài, nhìn chung dài hơn một chu kỳ kinh doanh bình thường của doanh nghiệp thương mại. Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp thương mại thường theo đuổi nhiều mục tiêu dài hạn khác nhau, nhưng có thể quy lại ba mục tiêu cơ bản là: lợi nhuận, vị thế và an toàn. Mục tiêu ngắn hạn, trước mắt là mục tiêu đề ra cho một chu kỳ kinh doanh hoặc cụ thể hóa mục tiêu cho từng tháng, từng quý. Mục tiêu ngắn hạn thường là mục tiêu hết sức cụ thể. Nó xuất phát từ điều kiện cụ thể của thị trường khách hàng, nguồn hàng và nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp thương mại. Ví dụ: doanh nghiệp đang kinh doanh thua lỗ, phải làm thế nào bớt lỗ, phải tăng thu giảm

chi, lấy thu bù chi... từ chỗ lỗ nhiều đến lỗ ít, không lỗ và có lãi. Từ chỗ doanh nghiệp thương mại chưa chen chân được vào thị trường, phải thâm nhập được vào thị trường dù bị lỗ. Khi đã vào được thị trường rồi phải củng cố vị thế, không có lãi đến khi có lãi. Mục tiêu được coi là đúng đắn khi nó đáp ứng được các tiêu chuẩn sau: tính cụ thể, tính linh hoạt, tính định lượng (có thể đo được), tính khả thi, tính nhất quán và tính hợp lý.

b) Các loại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

Theo các cách tiếp cận khác nhau có các chiến lược kinh doanh khác nhau.

** Theo phân cấp quản trị doanh nghiệp*

Có thể chia thành chiến lược kinh doanh cấp doanh nghiệp (tổng công ty, công ty mẹ, công ty, doanh nghiệp); chiến lược kinh doanh của các đơn vị trực thuộc (chi nhánh, xí nghiệp...) và chiến lược kinh doanh của các bộ phận chức năng. Trong đó, chiến lược kinh doanh cấp doanh nghiệp là chiến lược kinh doanh tổng thể của cả doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh tổng thể đề cập đến những vấn đề thiết yếu nhất của doanh nghiệp như ngành kinh doanh nào cần tiếp tục, ngành kinh doanh nào cần tham gia, ngành kinh doanh nào cần loại bỏ và làm cơ sở để lập chiến lược kinh doanh của các đơn vị trực thuộc và của các bộ phận chức năng.

Đối với doanh nghiệp có thể lựa chọn các chiến lược kinh doanh khác nhau như:

- Chiến lược tăng trưởng tập trung. Căn cứ vào năm yếu tố như sản phẩm, thị trường, ngành kinh doanh, quy mô của

ngành và công nghệ đang áp dụng, người ta phân ra thành các chiến lược tăng trưởng tập trung bằng thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm và phát triển thị trường. Lợi thế của chiến lược tăng trưởng tập trung là doanh nghiệp có thể dồn mọi nguồn lực vào các hoạt động sở trường của doanh nghiệp để khai thác các điểm mạnh hoặc lợi thế của doanh nghiệp để tăng hiệu quả kinh doanh. Nhược điểm của chiến lược này là có thể bỏ lỡ cơ hội phát triển thị trường nào đó ở trong nước hoặc ở nước ngoài hoặc bỏ lỡ cơ hội phát triển kinh doanh ngành hàng tương tự.

- Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập. Chiến lược này gồm có chiến lược hội nhập dọc thuận chiều và chiến lược hội nhập dọc ngược chiều. Theo mức độ hội nhập có hội nhập toàn diện, tức là hội nhập cả các yếu tố đầu vào (nguồn cung ứng) và cả đầu ra (bán buôn, bán lẻ) và hội nhập một phần đầu vào và đầu ra. Theo phạm vi hội nhập có hội nhập với các thành phần kinh tế khác (bên ngoài) và hội nhập trong nội bộ doanh nghiệp bằng cách thành lập công ty mẹ, công ty con cùng phân chia lĩnh vực hoạt động kinh doanh.

Ưu điểm của chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập là giảm chi phí kinh doanh, củng cố được vị thế của doanh nghiệp, nâng cao được khả năng cạnh tranh nhờ thông qua kiểm soát chiến lược sản phẩm hàng hóa tốt hơn, giảm chi phí quảng cáo, giảm chi phí tìm kiếm lực lượng mua bán trên thị trường, kiểm soát được giá mua, giá bán và bảo vệ được quyền sở hữu thương hiệu. Ngược lại, thực hiện chiến lược này doanh nghiệp cũng có thể gặp phải những bất lợi về các khoản chi phí tiềm tàng do phải trực tiếp mua bán hàng hóa với phạm vi rộng hơn, sẽ tăng thêm một số khoản chi phí tiềm ẩn, đặc biệt trong

trường hợp khi công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng, doanh nghiệp khó chuyển đổi, thích nghi và ứng phó.

- Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hóa kinh doanh. Doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hóa kinh doanh. Đa dạng hóa kinh doanh có đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa ngang và đa dạng hóa tổ hợp. Đa dạng hóa kinh doanh là một phương thức kinh doanh để chia sẻ rủi ro, tuy nhiên đây không phải là phương thức duy nhất nhằm giảm bớt rủi ro. Đa dạng hóa kinh doanh làm cho quy mô doanh nghiệp tăng và phát triển lĩnh vực kinh doanh mới đa dạng. Nó không phải là phương thức tăng trưởng nhanh cho các lĩnh vực cũ, đặc biệt nó cũng có thể không tăng trưởng nhanh do không tập trung nguồn lực vào ngành kinh doanh chính (cũ) và có thể mất quyền kiểm soát vì các nguồn tiềm lực của doanh nghiệp bị trải mỏng và chưa có các chuyên gia giỏi đáp ứng yêu cầu. Để đa dạng hóa kinh doanh được thành công, doanh nghiệp phải chuẩn bị kỹ, đặc biệt phải thu hút được các chuyên gia giỏi đủ để tổ chức sản xuất - kinh doanh lĩnh vực mới, phải có nguồn lực dồi dào về mọi mặt, nhất là mặt tài chính và trong điều kiện thị trường chính eo hẹp, nhỏ, biến động, khó có điều kiện tăng trưởng nhanh, cũng như đối thủ lớn chiếm ưu thế... Vì vậy, đòi hỏi doanh nghiệp phải đánh giá đúng đắn về nhu cầu và quy mô thị trường, lối vào thị trường, khách hàng, đặc biệt phải đánh giá đúng tiềm năng, mặt mạnh, mặt yếu, cũng như khả năng và uy tín của doanh nghiệp khi thực hiện đa dạng hóa kinh doanh mà trong lúc nguồn lực có hạn.

- Trong một số trường hợp khó khăn, ở một vài thị trường, doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược suy giảm. Thông qua cắt giảm chi phí, thu hồi vốn đầu tư, thu hoạch, nhượng bán

hoặc giải thể doanh nghiệp để cứu nguy phá sản trong kinh doanh.

** Theo phạm vi của chiến lược kinh doanh*

Có thể chia thành chiến lược kinh doanh tổng quát, chiến lược các yếu tố kinh doanh và chiến lược các bộ phận hợp thành.

Chiến lược kinh doanh tổng quát đề cập đến những vấn đề quan trọng nhất, bao trùm nhất, có ý nghĩa lâu dài, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp như phương hướng kinh doanh, ngành hàng hóa và dịch vụ kinh doanh, thị trường mục tiêu, nguồn lực của doanh nghiệp và sự phân bổ nguồn lực cho các ngành, các chỉ tiêu tăng trưởng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Chiến lược các yếu tố kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bao gồm:

- + Chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ.
- + Chiến lược thị trường và khách hàng.
- + Chiến lược vốn kinh doanh.
- + Chiến lược cạnh tranh.
- + Chiến lược marketing hỗn hợp.
- + Chiến lược phòng ngừa rủi ro.
- + Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế.
- + Chiến lược nhân sự.

Trong các chiến lược kể trên, chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ là quan trọng nhất. Nó chỉ rõ doanh nghiệp được chuyên môn hóa ở lĩnh vực nào, cần tiến hành các loại dịch vụ gì và tiến hành hoạt động ra sao để đáp ứng mặt hàng đúng nhu cầu và yêu cầu của khách hàng trên thị trường.

Chiến lược thị trường và khách hàng xác định đâu là thị trường trọng điểm của doanh nghiệp. Khách hàng chủ yếu của doanh nghiệp là ai và bằng cách nào để lôi kéo khách hàng, để giữ sự trung thành của khách hàng truyền thống và phát triển được khách hàng mới.

Chiến lược vốn kinh doanh xác định nhu cầu về vốn cần thiết cho hoạt động kinh doanh, phương thức huy động vốn và các biện pháp sử dụng có hiệu quả vốn kinh doanh.

Cạnh tranh là động lực để cải tiến và phát triển kinh doanh tùy theo vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, trạng thái cạnh tranh, môi trường kinh doanh và các đối thủ cạnh tranh để đề ra chiến lược cạnh tranh phù hợp.

Chiến lược marketing hỗn hợp bao gồm chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược phân phối, chiến lược xúc tiến, khuyến trương.

Chiến lược phòng ngừa rủi ro được xây dựng trên cơ sở phân tích các nguyên nhân gây ra rủi ro để tìm biện pháp phòng ngừa, hạn chế và khắc phục thích hợp.

Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế cần dựa trên cơ sở nghiên cứu môi trường kinh doanh quốc tế, nhu cầu và khả năng cung ứng, tiêu thụ hàng hóa để lựa chọn hình thức thích hợp tham gia thị trường, đặc biệt những vấn đề có liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa - dịch vụ, phương thức mua bán, giao nhận, thanh toán, vận chuyển, để doanh nghiệp vạch chiến lược tham gia thị trường quốc tế thuận lợi, gặp ít trở ngại nhất và có thể tăng trưởng nhanh trong tương lai.

Chiến lược nhân sự được vạch ra trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường. Chiến lược nhân sự phải bảo đảm đáp ứng yêu cầu nhân sự trước mắt cũng như lâu dài. Doanh nghiệp cần có sự đầu tư, tuyển lựa, tuyển chọn nhân sự thích hợp để đáp ứng chức năng, nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh của các đơn vị trực thuộc (bộ phận hợp thành) phải phù hợp với chiến lược chung của doanh nghiệp và được cụ thể hóa cho từng đơn vị trực thuộc phù hợp với môi trường kinh doanh, thị trường, khách hàng, quy mô của từng đơn vị và khả năng phát triển của từng bộ phận.

** Theo cách thức tiếp cận chiến lược kinh doanh*

Có thể chia chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại thành các loại sau:

- Chiến lược các nhân tố then chốt.
- Chiến lược lợi thế so sánh.
- Chiến lược sáng tạo tiến công.
- Chiến lược khai thác các mức độ tự do.

Ngoài ba cách phân loại trên còn có các cách phân loại khác nữa, nhưng dù phân loại theo cách nào ở một doanh nghiệp chiến lược kinh doanh là nhất quán, thống nhất, toàn diện và có sự phối hợp giữa các bộ phận hợp thành. Điều đặc biệt chú ý là chiến lược phải được xây dựng trên các luận cứ khoa học, khách quan, đúng đắn và khả thi. Xây dựng chiến lược đòi hỏi mất nhiều công sức, đòi hỏi phải có tâm, có tài. Chỉ có như vậy khi thực hiện nó mới dẫn dắt doanh nghiệp đến thành công.

c) Vai trò chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đúng đắn có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thương mại. Trong quản trị kinh doanh hiện đại, người ta đặc biệt coi trọng quản trị kinh doanh của doanh nghiệp theo chiến lược.

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại có vai trò là:

- Giúp cho doanh nghiệp thương mại thấy rõ được mục đích, hướng đi cũng như các bước đi trong hoạt động kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp chủ động chuẩn bị tốt hơn các điều kiện, các nguồn nội lực để có thể nắm bắt được các cơ hội thị trường và tạo được lợi thế trên thị trường bằng cách vận dụng các nguồn lực có hạn để đạt được mục đích và kết quả trong hoạt động kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp chủ động đối phó với những diễn biến bất lợi cho doanh nghiệp, khắc phục và hạn chế nhanh chóng các rủi ro, đề phòng các nguy cơ tiềm ẩn và thích nghi nhanh chóng với điều kiện môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng, phức tạp và bất ngờ.

- Giúp doanh nghiệp thực hiện lộ trình hoạt động kinh doanh thống nhất, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, phù hợp với quy luật khách quan, phù hợp với xu hướng vận động của thị trường, của khách hàng, của tiến bộ khoa học - công nghệ mới... do đó, giảm bớt được chi phí kinh doanh, tối thiểu hóa được các rủi ro, gặt hái được nhiều thành công trong hoạt động kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp chuẩn bị nguồn lực và phân phối sử dụng nguồn lực có sự tính toán, cân nhắc. Giúp doanh nghiệp kết hợp hài hòa các nguồn nội lực của doanh nghiệp với điều

kiện môi trường kinh doanh. Do đó, tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh thuận lợi và doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Tuy nhiên việc lập ra được chiến lược kinh doanh đúng đắn, khoa học, khả thi cũng đòi hỏi doanh nghiệp tốn nhiều chi phí, đặc biệt việc thực hiện chiến lược kinh doanh lại đòi hỏi doanh nghiệp có những cán bộ công nhân viên có tài, có trình độ kỹ thuật nghiệp vụ, có tính chuyên nghiệp cao. Nó cũng đòi hỏi những người lãnh đạo doanh nghiệp, bộ máy quản trị doanh nghiệp phải là những chuyên gia có tâm, có tầm, có tài, biết tổ chức cả doanh nghiệp cùng đồng tâm, hiệp lực vào sự nghiệp phát triển doanh nghiệp. Sự thành công của doanh nghiệp vì thế phụ thuộc phần lớn vào chất lượng, sự đúng đắn, tầm nhìn của chiến lược kinh doanh đã được xây dựng. Tuy nhiên, dù chiến lược kinh doanh được xây dựng hoàn hảo đến đâu thì cũng rất khó có thể tránh khỏi những sai sót về dự báo môi trường kinh doanh, về những thay đổi nhanh chóng, bất ngờ của thị trường, của khách hàng, của quan hệ kinh tế, chính trị, thương mại trong nước và quốc tế, cũng như nhân viên trong bộ máy. Điều vô cùng quan trọng là bộ máy quản trị nhân sự của doanh nghiệp thương mại phải được sắp xếp hợp lý, đúng người, đúng việc, đội ngũ quản trị và nhân viên thực thi nhiệm vụ phải có tính chuyên nghiệp cao, phải đồng tâm, hiệp lực, có đủ về cơ cấu chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, ngoại ngữ, sức khỏe để thực thi các chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu đã đề ra.

2. Quy trình xây dựng, thực hiện và kiểm soát chiến lược kinh doanh

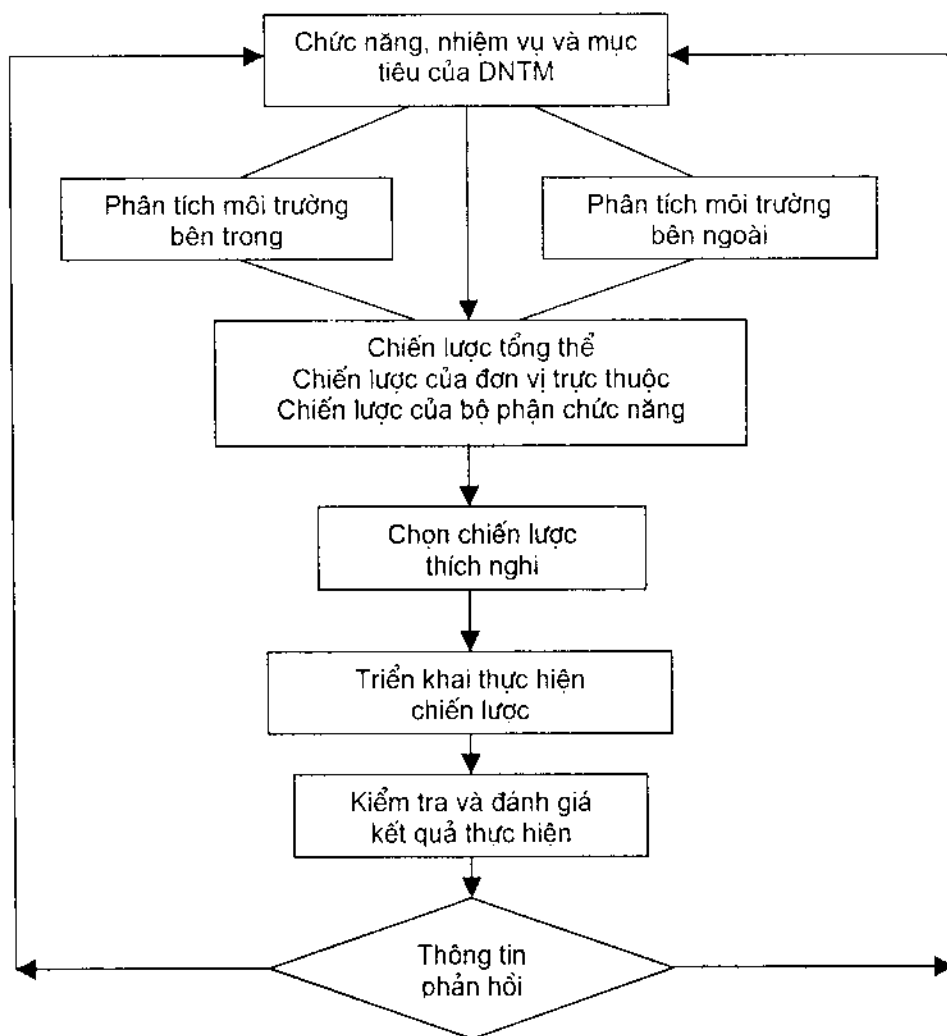
Tiến trình quản trị chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại trải qua ba giai đoạn:

+ Giai đoạn 1: Xây dựng (hoạch định) chiến lược kinh doanh.

+ Giai đoạn 2: Thực hiện chiến lược kinh doanh.

+ Giai đoạn 3: Kiểm tra, đánh giá việc thực hiện và điều chỉnh chiến lược kinh doanh (gọi tắt là kiểm soát chiến lược kinh doanh).

Mô hình về tiến trình quản trị kinh doanh theo chiến lược.



Mô hình V.1 - Các thành tố của tiến trình quản trị chiến lược

a) Xây dựng (hoạch định) chiến lược kinh doanh

Xây dựng chiến lược kinh doanh là giai đoạn đầu tiên quan trọng, có thể được thực hiện theo trình tự sau:

Một là, xác định nhiệm vụ chiến lược và hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp thương mại làm nền tảng cho công tác hoạch định chiến lược với nội dung:

Vạch rõ mục tiêu chính và mục tiêu phụ của doanh nghiệp.

Xác định ngành nghề và mặt hàng kinh doanh của DNTM.

Xác lập triết lý chủ đạo (tôn chỉ) của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ chiến lược là mục đích chính của doanh nghiệp thương mại, nhằm phân biệt đặc trưng của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác cùng ngành. Doanh nghiệp thương mại hoạt động nhằm đáp ứng và hài hòa ba mục tiêu chính. Mục tiêu chính của doanh nghiệp thương mại là tối đa hóa lợi nhuận. Mục tiêu chính của khách hàng (của doanh nghiệp thương mại) là thỏa mãn nhu cầu về sản phẩm hàng hóa tiêu dùng (sử dụng). Mục tiêu chính của xã hội là phúc lợi công cộng. Để đạt được mục tiêu chính của doanh nghiệp thương mại, doanh nghiệp còn phải thực hiện các mục tiêu khác nữa. Đó là thị phần, doanh thu, tăng nguồn tài chính và cơ sở vật chất của doanh nghiệp thương mại... Tùy theo quy mô, vị thế của doanh nghiệp, cũng như thời gian tham gia kinh doanh của doanh nghiệp thương mại mà doanh nghiệp xác định mục tiêu trước mắt cũng như mục tiêu lâu dài của mình trên từng thị trường kinh doanh.

Xác định ngành nghề và mặt hàng kinh doanh là nội dung quan trọng của việc xác định nhiệm vụ chiến lược và hệ thống

mục tiêu của doanh nghiệp thương mại. Ngành nghề kinh doanh và mặt hàng kinh doanh được xác định dựa trên các yếu tố:

- + Nhóm người tiêu dùng
- + Nhu cầu tiêu dùng
- + Nguồn cung ứng

Triết lý chủ đạo (tôn chỉ) của doanh nghiệp phản ánh niềm tin, các giá trị, nguyện vọng cơ bản và những tư tưởng chủ yếu mà ban lãnh đạo doanh nghiệp công bố và theo đuổi.

Nhìn chung, hầu hết các doanh nghiệp thương mại xác định mục đích hoạt động và nhiệm vụ chiến lược của mình dựa trên cơ sở phân tích nguồn lực hiện hữu và tiềm năng của bản thân doanh nghiệp, kết hợp với nghiên cứu khách hàng và tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh theo nguyên tắc 3C (Company itself, Customers, Competitors).

Hai là, phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài (môi trường ngoại vi) để nhận diện những cơ hội và nguy cơ đe dọa. Đó là phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô như các yếu tố về chính trị, pháp luật; các yếu tố về kinh tế; các yếu tố về văn hóa - xã hội; các yếu tố về khoa học - công nghệ; các yếu tố về cơ sở hạ tầng và điều kiện môi trường tự nhiên; các yếu tố quốc tế. Đó là phân tích các yếu tố của môi trường tác nghiệp như các đối thủ cạnh tranh hiện hữu, các khách hàng của doanh nghiệp, các nguồn cung ứng của doanh nghiệp; các hàng hóa thay thế và các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp là môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Sự biến động nhanh chóng, phức tạp, nhiều chiều của môi trường bên ngoài không phụ thuộc vào doanh nghiệp. Đó là những yếu tố, điều kiện khách quan doanh nghiệp không thể chi phối được. Điều quan trọng nhất là doanh nghiệp thương mại phải tìm ra được

trong môi trường đa yếu tố ấy, yếu tố nào có ảnh hưởng lớn nhất, quyết định nhất đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, cả mặt thuận lợi lẫn khó khăn với nguồn lực hiện hữu và tiềm năng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thương mại cần tiên lượng xu hướng vận động của môi trường bên ngoài, nếu doanh nghiệp kết hợp được những mặt mạnh, sở trường, ưu thế của mình với các cơ hội của thị trường thì doanh nghiệp đạt được các kết quả và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, nếu doanh nghiệp thương mại không dự liệu đúng, hoặc không tìm được các yếu tố chủ yếu tác động đến hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp không tận dụng được cơ hội hoặc doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn, rủi ro, tổn thất dẫn đến thất bại: thua lỗ, mất khách hàng, thị trường. Để phân tích môi trường bên ngoài, người ta thường dùng phương pháp phân tích ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi để rút ra các tác nhân chủ yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Doanh nghiệp thương mại có thể dựa trên sự phân tích này để chuẩn bị các tiềm lực của mình, tranh thủ các cơ hội, né tránh hoặc hạn chế các nguy cơ... Tuy nhiên, do môi trường kinh doanh hiện đại biến đổi nhanh với tốc độ cao, phức tạp, bất ngờ... có thể trong phân tích còn có các yếu tố khác chưa tính đến, chưa tính đủ hoặc chưa nhận ra... do đó cần phải theo dõi thường xuyên, liên tục và bổ sung để có các giải pháp uyển chuyển, linh hoạt, dự phòng, bảo hiểm để hạn chế rủi ro và nguy cơ có thể ảnh hưởng xấu tới doanh nghiệp.

Ba là, phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp thương mại. Đó chính là phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp thương mại, bao gồm: sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp thương mại; nhân sự và quản trị nhân sự của doanh nghiệp thương mại; quản trị tài chính kế toán; hệ thống thông tin của doanh nghiệp thương mại; nền nếp văn hóa của tổ chức; nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp

thương mại... Ở đây, doanh nghiệp thương mại phải tìm ra các yếu tố cụ thể của môi trường nội vi để có thể rút ra những mặt mạnh, ưu thế hay sở trường chủ yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trên thị trường là gì và những mặt yếu, nhược điểm hay sở đoản chủ yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh, so với yêu cầu của thị trường và khách hàng là gì để rút ra được các sở trường độc đáo của mình, những khả năng, thế mạnh đặc biệt tạo ra lợi thế cạnh tranh và các tiềm năng có thể tạo ra và khai thác. Ví dụ: doanh nghiệp thương mại có vốn kinh doanh dồi dào, doanh nghiệp có khả năng huy động trong một thời gian ngắn lượng vốn lớn do có khả năng trả nợ và uy tín của mình; doanh nghiệp thương mại có nguồn nhân lực chuyên nghiệp, có trình độ cao, có kinh nghiệm, trung thành và mẫn cán; ban quản trị doanh nghiệp là những người có tâm, có tầm, có tài và có kinh nghiệm trong hoạt động kinh doanh, là những người gương mẫu, được cấp dưới tin tưởng, chấp hành tự giác các quyết định kinh doanh; bộ máy quản trị gọn, nhẹ, tinh giản và có hiệu lực. Đó là những điểm mạnh của doanh nghiệp thương mại. Doanh nghiệp cần khai thác các điểm mạnh trên để mở rộng thị trường, thu hút khách hàng, phát triển kinh doanh. Đồng thời, doanh nghiệp thương mại cũng phải phân tích thực trạng, vạch ra những điểm yếu, những bất cập, những nhược điểm chủ yếu của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh, so với yêu cầu của thị trường và khách hàng để tìm biện pháp đổi mới, sửa chữa, thay thế, khắc phục. Việc phân tích để tìm ra các mặt mạnh, mặt yếu chủ yếu của doanh nghiệp thương mại cũng không phải là dễ dàng. Việc tìm được đúng, đủ cũng đòi hỏi phải là người có tài, công tâm, khoa học và khách quan. Để phân tích môi trường bên trong người ta thường dùng phương pháp phân tích ma trận đánh giá các yếu tố nội vi để rút ra các tác nhân chủ yếu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh (ma trận IFE).

Bốn là, xây dựng chiến lược kinh doanh tổng quát và các chiến lược kinh doanh bộ phận.

Chiến lược kinh doanh tổng quát (tổng thể) là chiến lược kinh doanh chung của cả doanh nghiệp thương mại (tổng công ty, công ty mẹ, công ty, doanh nghiệp thương mại độc lập), là kế hoạch hành động mang tính cơ bản, bao quát nhằm mục đích thực hiện nhiệm vụ chiến lược và mục đích của doanh nghiệp thương mại, phù hợp với môi trường bên ngoài cũng như bên trong của doanh nghiệp thương mại. Đó là chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược suy giảm hoặc sự hỗn hợp các loại chiến lược trên.

Xây dựng các chiến lược kinh doanh của các đơn vị kinh doanh trực thuộc (các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU) đối với các doanh nghiệp thương mại kinh doanh đa ngành, hoặc doanh nghiệp thương mại kinh doanh hỗn tạp. Tổng hợp các chiến lược kinh doanh của các đơn vị trực thuộc phải phù hợp với chiến lược kinh doanh tổng quát. Đối với doanh nghiệp thương mại kinh doanh đơn ngành thì chiến lược kinh doanh của các đơn vị kinh doanh trực thuộc chỉ có thể khác nhau ở nhóm mặt hàng kinh doanh hoặc quy mô thị trường kinh doanh.

Xây dựng các chiến lược kinh doanh của các bộ phận chức năng là các chiến lược kinh doanh của các bộ phận đặc thù nhằm những mục tiêu cụ thể, riêng biệt. Tuy khác nhau, nhưng khi thực hiện các chiến lược bộ phận này lại có tác dụng lớn phục vụ chiến lược kinh doanh tổng quát. Trong thực tiễn kinh doanh, các doanh nghiệp thương mại xây dựng chiến lược kinh doanh theo nhiều phương án khác nhau. Các phương án đó khác nhau về mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược, cũng như việc sử dụng nguồn lực, khai thác môi trường kinh doanh.

Năm là, lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh.

- Nguyên tắc lựa chọn: phải bảo đảm mục tiêu bao trùm, phải có tính khả thi và phải bảo đảm mối quan hệ biện chứng, hài hòa giữa doanh nghiệp và thị trường, môi trường kinh doanh trên cơ sở tôn trọng lợi ích của các bên tham gia.

- Thẩm định và đánh giá chiến lược kinh doanh: để thẩm định và đánh giá chính xác chiến lược kinh doanh đúng đắn, khả thi phải dựa trên các tiêu chuẩn định lượng và định tính. Tiêu chuẩn về định lượng để thẩm định gồm: khối lượng hàng hóa bán ra trong từng giai đoạn, doanh thu, thị phần của doanh nghiệp thương mại, chi phí kinh doanh, lợi nhuận, số lượng lao động... Tiêu chuẩn về định tính phải bảo đảm mục tiêu của doanh nghiệp về uy tín, chất lượng hàng hóa, dịch vụ hoàn hảo và độ tin cậy, sự trung thành của khách hàng với doanh nghiệp...

- Các bước lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh:

+ Chọn tiêu chuẩn chung để so sánh các chiến lược kinh doanh đã xây dựng.

+ Chọn thang điểm cho các tiêu chuẩn.

+ Cho điểm từng tiêu chuẩn thông qua phân tích.

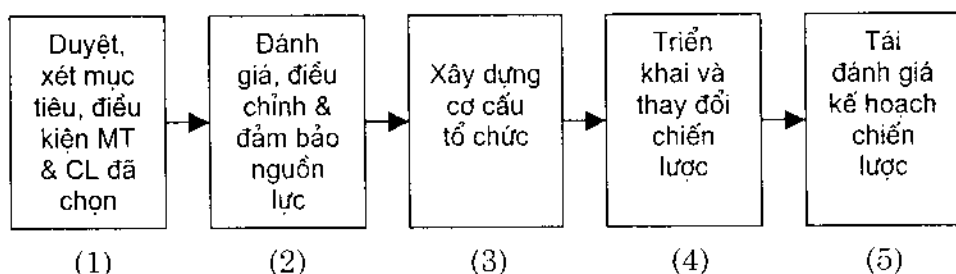
b) Thực hiện chiến lược kinh doanh

Xây dựng chiến lược kinh doanh đúng đắn, khoa học, khả thi đòi hỏi tài năng, mất nhiều công sức, chi phí, nhưng thực hiện chiến lược kinh doanh lại là công việc khó khăn hơn nhiều.

Thực hiện chiến lược kinh doanh bao gồm các nội dung: thiết lập các mục tiêu hàng năm, đưa ra các chính sách, phân phối nguồn lực, thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị hiện tại; xem xét các kế hoạch khen thưởng và động viên, hạn chế sự

chống đôi việc thay đổi; tạo ra sự gắn bó, thống nhất trong hệ thống bộ máy thực hiện chiến lược; phát huy nền nếp văn hóa của tổ chức để hỗ trợ cho việc thực thi chiến lược; phối hợp các bộ phận thực hiện chiến lược và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng cho chiến lược đã đề ra.

Việc thực hiện chiến lược kinh doanh ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp từ trên xuống dưới. Nó tác động đến tất cả các lĩnh vực kinh doanh, hoạt động dịch vụ, các bộ phận chức năng, các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh và từng đơn vị riêng biệt. Tiến trình triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh bao gồm năm bước sau:



Mô hình V.2 - Tiến trình triển khai thực hiện CLKD

Trong năm bước trên, bước (3) việc xây dựng cơ cấu tổ chức giữ vai trò hết sức quan trọng. Cần chú ý đặc biệt đến các yếu tố tạo cơ sở cho cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động. Đó là: chuyên môn hóa hoạt động, tiêu chuẩn hóa hoạt động, phân bố quyền hạn làm quyết định và phạm vi của nhóm công tác.

Các phương pháp thực hiện chiến lược kinh doanh: Có bốn phương pháp thường được sử dụng trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh. Việc sử dụng phương pháp nào tùy thuộc vào phạm vi của vấn đề mà doanh nghiệp phải đối phó và thời gian cần thiết để giải quyết vấn đề dài hay ngắn. Tất

nhiên, phạm vi vấn đề càng rộng lớn, càng bức bách thì nhiệm vụ của nhà quản trị càng khó khăn hơn. Ta có mô hình sau:

		Thời gian thực hiện	
		Dài hạn	Ngắn hạn
Phạm vi của vấn đề chiến lược	Lớn	Can thiệp theo trình tự trước sau (a)	Can thiệp phức hợp (b)
	Nhỏ	Can thiệp theo diễn biến hoạt động (c)	Can thiệp bằng biện pháp quản lý (d)
		Dài hạn	Ngắn hạn

Mô hình V.3 - Các phương pháp thực hiện chiến lược

- Phương pháp can thiệp theo diễn biến của hoạt động: Phương pháp này được áp dụng khi các vấn đề của tổ chức có phạm vi nhỏ hẹp và không bức bách lắm. Nó bao gồm những quyết định thông thường, chủ yếu liên quan đến các vấn đề nhân sự nhằm giải quyết nhanh vấn đề hoặc cải thiện thành tích hoạt động. Phương pháp này không có tác dụng chuyển đổi đáng kể trong chiến lược tổ chức hoặc trong thủ tục điều hành cơ bản. Nó không bao hàm ý nghĩa thay đổi mang tính chiến lược.

- Phương pháp can thiệp bằng biện pháp quản trị: Phương pháp này được áp dụng để giải quyết ngay trước mắt một số vấn đề không lớn lắm. Nếu tình hình hoạt động kinh doanh cơ bản

đang ổn định, chỉ cần tập trung giải quyết một điểm rắc rối hay trục trặc nào đó bằng biện pháp quản trị.

- Phương pháp can thiệp theo trình tự trước sau: Phương pháp này áp dụng cho vấn đề có phạm vi lớn hoặc nhiều lĩnh vực khác nhau của tổ chức, cần phải phân chia vấn đề và tuân tự giải quyết từng vấn đề một theo kế hoạch đã vạch sẵn, với tiến trình hợp lý trong khi vẫn phải duy trì các mối quan hệ hữu cơ giữa các bộ phận ngay cả khi bộ phận có thay đổi. Sau thời gian nhiều năm tháng, sẽ thực hiện một loạt các thay đổi theo phương pháp đã chọn.

- Phương pháp can thiệp phức hợp: Phương pháp này áp dụng cho các vấn đề lớn khi thời gian bị hạn chế. Do cùng một lúc phải tiến hành thay đổi nhiều mặt của quá trình hoạt động nên cần có một lực lượng công tác với cơ chế thích hợp để thực hiện dần xếp, phối hợp các bộ phận có liên quan với nhau và với bộ phận quản trị.

Thực hiện chiến lược là một nhiệm vụ không phải lúc nào cũng dễ dàng. Qua thực tiễn người ta thấy nổi lên những khó khăn thường gặp là:

+ Việc thực hiện chiến lược kinh doanh mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến.

+ Có những vấn đề mới phát sinh không lường trước được hết.

+ Việc điều hành các công việc thực hiện không có hiệu quả.

+ Các hoạt động cạnh tranh và khủng hoảng làm cho các quyết định thực hiện bị sao nhãng.

+ Những người tham gia thực hiện chiến lược kinh doanh không đủ năng lực.

+ Công nhân viên bậc thấp chưa được đào tạo và huấn luyện một cách đúng mức.

+ Các yếu tố môi trường bên ngoài biến đổi nhanh, phức tạp, gây nhiều tác động khó khăn.

+ Cán bộ quản trị cấp trung gian (phòng, ban) chưa phối hợp và điều hành đúng mức.

+ Các nhiệm vụ và biện pháp chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết và đủ điều kiện thực hiện.

+ Hệ thống thông tin còn thiếu, chưa kịp thời.

Thực hiện chiến lược kinh doanh ở các doanh nghiệp thương mại là những nỗ lực phối hợp tối ưu giữa ba yếu tố: kỹ thuật mặt hàng, tác nghiệp (tính chuyên nghiệp của hoạt động nghiệp vụ) và quản trị điều hành để tăng doanh thu, giảm chi phí kinh doanh, đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng mặt hàng và dịch vụ cung ứng cho khách hàng.

c) Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược

Trong giai đoạn kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh, vấn đề phối hợp giữa các phòng (ban), các đơn vị trực thuộc với nhau để thực hiện việc kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược một cách hữu hiệu là vấn đề hết sức cần lưu tâm. Có ba dạng phối kết hợp chính là:

Liên lạc giữa các phòng (ban) với nhau.

Lực lượng (tổ, nhóm) công tác tạm thời (hoặc thường xuyên)

Cơ chế phối kết hợp: là cơ chế mà tổ chức tìm cách kết hợp những hoạt động khác nhau và làm cho chúng tương thuộc với nhau trong cơ chế đó.

Doanh nghiệp thương mại xây dựng hệ thống kiểm soát chiến lược gồm 4 bước:

Bước 1: Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu

Bước 2: Xác định hệ thống đo lường và thẩm định

Bước 3: Đối chiếu hiệu năng thật sự với những chỉ tiêu đã được thiết lập

Bước 4: Đánh giá kết quả và tiến hành điều chỉnh sai lệch khi chỉ tiêu chưa đạt được.

Các loại hình kiểm soát chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp thương mại có thể áp dụng là:

- Kiểm soát doanh thu bán hàng và dịch vụ: Kiểm soát đầu ra là phương pháp dễ làm và ít tốn kém nhất. Có thể kiểm tra doanh thu bán hàng hóa - dịch vụ ở doanh nghiệp thương mại, ở các đơn vị trực thuộc kho trạm của hàng và tới từng nhân viên bán hàng. Để kiểm soát đầu ra có thể xem xét kết hợp cả số lượng hàng hóa, danh mục hàng hóa và doanh thu (lượng và tiền).

- Kiểm soát đầu vào: Tương tự như kiểm soát đầu ra, cần phải kiểm tra tất cả các nguồn cung ứng sản phẩm đầu vào (mua hàng) của doanh nghiệp, kết hợp kiểm soát cả về lượng và giá trị ở các khâu mua hàng từ doanh nghiệp thương mại đến các đơn vị trực thuộc, cả mua trực tiếp, nhập khẩu và mua qua các hình thức đại lý, ký gửi, ủy thác.

- Kiểm soát hành chính: là biện pháp kiểm soát thông qua việc thành lập một hệ thống bao hàm các nguyên tắc và thủ tục để điều khiển các hoạt động hoặc hành vi của các đơn vị trực thuộc, các bộ phận chức năng và cá nhân.

Chương V. Chiến lược và kế hoạch kinh doanh...

Kiểm soát hành chính bao gồm kiểm soát việc thực hiện các nguyên tắc, thủ tục trong quản trị kinh doanh, kiểm soát việc thực hiện các tiêu chuẩn, định chuẩn, các định mức...

- Kiểm soát theo các nhóm tự quản: đây là hình thức kiểm soát qua sự thành lập một hệ thống nội bộ về các tiêu chuẩn và giá trị của tổ chức.

Doanh nghiệp thương mại cũng cần thực hiện cơ chế thưởng, phạt để kích thích các đơn vị, các nhóm, các cá nhân có thành tích và cơ chế phạt những đơn vị, nhóm, cá nhân để xảy ra hư hỏng, mất mát hàng hóa hoặc chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Tóm lại, muốn kiểm soát chiến lược một cách hữu hiệu, doanh nghiệp thương mại cần thực hiện sự phối kết hợp giữa các đơn vị quản trị doanh nghiệp, xây dựng hệ thống kiểm soát chiến lược hợp lý, lựa chọn hệ thống kiểm soát chiến lược phù hợp và có cơ chế khen chê thích đáng đối với các đơn vị, các bộ phận và cá nhân để thúc đẩy toàn doanh nghiệp hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ được giao.

II. KẾ HOẠCH LƯU CHUYỂN HÀNG HOÁ (BÁN BUÔN VÀ BÁN LẺ) CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp thương mại là bảng tính toán tổng hợp những chỉ tiêu bán ra, mua vào và dự trữ hàng hóa đáp ứng nhu cầu của khách hàng, trên cơ sở khai thác tối đa các khả năng có thể có của doanh nghiệp thời kỳ kế hoạch (thường là kế hoạch năm).

1. Vị trí và nội dung của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

a. Vị trí của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Đối với doanh nghiệp thương mại, kế hoạch lưu chuyển hàng hóa bán buôn, bán lẻ là kế hoạch kinh doanh cơ bản, chủ

yếu nhất của doanh nghiệp. Kế hoạch này phản ánh chức năng, nhiệm vụ quan trọng nhất, đặc trưng nhất của doanh nghiệp thương mại là lưu chuyển hàng hóa từ lĩnh vực sản xuất hoặc nhập khẩu đến lĩnh vực tiêu dùng. Kế hoạch này cũng phản ánh toàn bộ khối lượng công việc nghiệp vụ chủ yếu của doanh nghiệp thương mại là mua vào, bán ra, dự trữ hàng hóa. Đây vừa là mục tiêu, vừa là điều kiện để doanh nghiệp thương mại đạt được mục đích của hoạt động kinh doanh. Toàn thể cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp thương mại phải tập trung mọi nỗ lực, mọi nguồn lực để hoàn thành khối lượng công việc nghiệp vụ này. Hơn nữa, các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa còn là căn cứ quan trọng để xây dựng các kế hoạch khác như kế hoạch vốn kinh doanh, kế hoạch chi phí lưu thông, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch lãi - lỗ... Tính chính xác của các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa là căn cứ bảo đảm cho tính chính xác của các kế hoạch khác. Khi các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa có sự thay đổi hoặc điều chỉnh, các kế hoạch khác cũng phải thay đổi hoặc điều chỉnh theo. Các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển là mục đích của hoạt động kinh doanh, các kế hoạch khác là kế hoạch biện pháp để thực hiện các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.

b. Nội dung của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp thương mại gồm ba bộ phận chủ yếu sau đây:

- Kế hoạch bán hàng (bán ra, xuất hàng): Bán hàng là nhiệm vụ trung tâm, quan trọng nhất của doanh nghiệp thương mại; là mục tiêu hàng đầu của hoạt động kinh doanh thương mại. Vì vậy, mọi hoạt động của doanh nghiệp thương mại phải phục vụ cho việc bán hàng được nhiều, được nhanh, thu hút được ngày càng nhiều khách hàng, giảm được chi phí bán hàng để đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Đẩy mạnh bán ra là

phương châm hoạt động của các bộ phận của doanh nghiệp thương mại. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt, việc bán được hàng tức là doanh nghiệp thương mại đứng vững được trên thị trường, có thị phần và được khách hàng lựa chọn.

Kế hoạch bán hàng gồm nhiều chỉ tiêu bán ra khác nhau:

+ Theo hình thức bán hàng có các chỉ tiêu bán buôn và bán lẻ. Bán buôn là bán khối lượng lớn cho đơn vị sản xuất kinh doanh hoặc cho bạn hàng. Bán buôn là bán cho nhà buôn, là bán để tiếp tục chuyển bán. Thông thường, bán buôn thường được bán theo hợp đồng và thanh toán qua ngân hàng (bán buôn lớn). Doanh nghiệp thương mại thường có mối quan hệ ít nhiều với khách hàng mua và có chính sách marketing quan hệ với nhóm khách hàng đặc biệt quan trọng này. Bán lẻ là bán hàng cho người tiêu dùng ở các quầy hàng, cửa hàng, siêu thị. Người mua xem xét hàng hóa, lựa chọn hàng hóa, đồng ý mua và thanh toán tiền với người bán hàng và nhận hàng. Bán buôn được thanh toán theo giá bán buôn, còn bán lẻ thanh toán theo giá bán lẻ. Cùng một loại hàng hóa, giá bán buôn thường thấp hơn giá bán lẻ vì người mua còn phải chi phí để bán lẻ.

Trong hình thức bán buôn, theo các khâu vận động của hàng hóa từ nơi sản xuất hoặc nhập khẩu đến nơi tiêu dùng (sử dụng) lại chia ra: bán buôn thẳng hàng hóa từ nơi sản xuất hoặc nhập khẩu đến nơi tiêu dùng (sử dụng) - đây là hình thức bán buôn trực tiếp - và bán buôn tại các kho trạm, nơi giao nhận, cửa hàng của doanh nghiệp thương mại - đây là hình thức bán buôn qua kho. Trong hình thức bán lẻ hàng hóa lại chia ra: bán lẻ ở quầy hàng (quầy cố định và quầy lưu động), bán lẻ ở cửa hàng (cửa hàng truyền thống và cửa hàng tự chọn), bán lẻ hàng ở siêu thị và bán lẻ hàng ở trung tâm thương mại.

+ Theo khách hàng, người ta chia ra: bán cho đơn vị tiêu dùng trực tiếp (cơ quan, hộ gia đình, doanh nghiệp...), bán cho bán hàng (các tổ chức kinh doanh thương mại khác như các công ty, cửa hàng, siêu thị), bán qua các đại lý... Ngoài ra, trong hệ thống kinh doanh thương mại theo ngành hàng còn có bán điều chuyển, bán ủy thác và xuất khẩu.

+ Theo các khâu của kinh doanh có bán hàng ở tổng công ty (công ty mẹ), bán hàng ở các công ty (hoặc các chi nhánh), bán hàng ở siêu thị, cửa hàng, quầy hàng (hệ thống cơ hữu của doanh nghiệp thương mại) và bán hàng qua đại lý ủy thác, ký gửi...

Ngoài ra người ta còn có các chỉ tiêu bán hàng theo khu vực thị trường bán như vùng, miền (Bắc, Trung, Nam), thành thị, nông thôn, miền núi, trong nước, ngoài nước...

- Kế hoạch mua hàng (mua vào, nhập hàng): Đối với doanh nghiệp thương mại, mua hàng là điều kiện tiên quyết để thực hiện kế hoạch bán ra và dự trữ hàng hóa. Mua hàng đòi hỏi hàng hóa phải phù hợp với nhu cầu của khách hàng, phải mua được hàng và đưa được hàng về nơi bán kịp thời, đúng yêu cầu, chất lượng và giá cả hợp lý là yếu tố quan trọng quyết định để kinh doanh có lãi. Vì vậy, trong kế hoạch mua hàng phải tính toán, cân nhắc, lựa chọn các loại hàng, cơ cấu hàng hóa, nguồn hàng, bán hàng tin cậy để bảo đảm an toàn vốn kinh doanh và đáp ứng yêu cầu kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch.

Trong cơ chế thị trường, doanh nghiệp thương mại có quyền tự mua, tự bán, tự chọn thị trường, đối tác, bán hàng và các hình thức, phương thức mua bán, trao đổi hàng hóa. Tùy theo điều kiện, phạm vi, yêu cầu kinh doanh mà doanh nghiệp thương mại có thể lựa chọn các nguồn hàng sau đây:

- Nguồn hàng nhập khẩu
- Nguồn hàng sản xuất trong nước
- Nguồn hàng tự khai thác, chế biến, gia công
- Nguồn hàng liên doanh, liên kết, đại lý
- Các nguồn hàng khác (ngoài những nguồn hàng trên).

Vấn đề tìm nguồn hàng, lựa chọn bạn hàng và đối tác cung ứng hàng hóa phù hợp với nhu cầu của khách hàng, chất lượng bảo đảm và giá cả phải chăng có ý nghĩa kinh tế quyết định đến kết quả và hiệu quả kinh doanh. Ngoài những nguồn hàng cung ứng truyền thống, doanh nghiệp thương mại cần tìm nguồn hàng mới thông qua các hội chợ triển lãm trong nước và quốc tế, thông qua internet, quảng cáo và các hoạt động xúc tiến thương mại... để mở rộng và phát triển nguồn hàng của mình, không phụ thuộc chặt chẽ vào chỉ một nguồn cung ứng.

- Kế hoạch dự trữ hàng hóa: Một trong những điều kiện quan trọng để bảo đảm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại được liên tục và đạt hiệu quả cao là doanh nghiệp có kế hoạch dự trữ hàng hóa phù hợp. Kế hoạch dự trữ hàng hóa phù hợp giúp cho doanh nghiệp thương mại tranh thủ được cơ hội bán hàng, giao hàng nhanh (có hàng giao ngay), không bị đứt đoạn trong cung ứng hàng hóa. Kế hoạch dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại gồm: chỉ tiêu dự trữ hàng hóa đầu kỳ và chỉ tiêu dự trữ hàng hóa cuối kỳ. Các chỉ tiêu này bao gồm chỉ tiêu về số lượng và chất lượng hàng hóa với danh điểm hàng hóa phù hợp với nhu cầu của khách hàng và được bố trí ở địa bàn phù hợp để xuất bán cho kỳ kế hoạch tiếp sau. Dự trữ hàng hóa và tồn kho hàng hóa là hai khái niệm khác nhau. Dự trữ hàng hóa cuối kỳ trước, nếu thực hiện đúng kế hoạch sẽ là số hàng hóa tồn kho đầu kỳ kế hoạch. Nhưng

trong số hàng hóa tồn kho đầu kỳ kế hoạch còn có cả những hàng hóa không nằm trong chỉ tiêu dự trữ. Đó là những hàng hóa tồn kho do khuyết điểm của công tác kế hoạch, nghiệp vụ thu mua, nghiệp vụ bảo quản, vận chuyển, bốc dỡ, cũng như những thay đổi của thị trường, nhu cầu, khách hàng gây ra. Đó là những hàng hóa tồn kho, ứ đọng, chậm luân chuyển; kém, mất phẩm chất, không phù hợp với nhu cầu, thị hiếu (lạc mốt, lỗi thời), hàng giả, hàng nhái... Vì vậy, khi đưa tồn kho đầu kỳ kế hoạch vào cân đối, chỉ đưa những hàng dự trữ theo kế hoạch và những hàng hóa có đủ tiêu chuẩn chất lượng đáp ứng nhu cầu của khách hàng, có thể bán được vào nguồn hàng kinh doanh.

2. Căn cứ và trình tự lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

a. Căn cứ để lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Khi lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa, ta thường dựa vào những căn cứ sau:

- Căn cứ vào các dự báo khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp kỳ kế hoạch: về thị trường, về khách hàng và khả năng về mặt hàng kinh doanh.

- Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại và sự phát triển của thị trường mục tiêu.

- Căn cứ vào kết quả điều tra nắm nhu cầu của khách hàng, yêu cầu của phát triển thị trường, khả năng và sự biến động của nguồn hàng, khối lượng, giá cả...

- Căn cứ vào phân tích kết quả thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp thương mại năm báo cáo và các năm trước.

- Căn cứ vào phân tích khả năng cung ứng hàng hóa của doanh nghiệp thương mại cạnh tranh và khả năng cung ứng hàng hóa thay thế.

b. Trình tự lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ) của doanh nghiệp thương mại do phòng kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp lập dưới sự chỉ đạo của giám đốc (hoặc phó giám đốc) phụ trách kinh doanh. Nói chung, trình tự lập kế hoạch lưu chuyển có ba bước (3 giai đoạn):

- Bước 1: Giai đoạn chuẩn bị lập kế hoạch. Trước khi kết thúc năm báo cáo, vào quý IV đã chuẩn bị cho việc lập kế hoạch cho năm sau. Trong bước này cần phải chuẩn bị các tài liệu cần thiết cho việc lập kế hoạch. Đó là tổ chức thu thập, nghiên cứu, đánh giá các tài liệu về dự báo tình hình nhu cầu thị trường, khối lượng, giá cả, mặt hàng kinh doanh; các tài liệu về cung cầu giá cả thị trường của kỳ báo cáo và các kỳ trước; tình hình cạnh tranh của mặt hàng kinh doanh; xu hướng và khả năng phát triển, cung cầu giá cả mặt hàng thay thế, nguồn cung ứng, xu hướng thay đổi tiêu dùng của khách hàng. Phân tích môi trường kinh doanh, những nhân tố chính tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, các tài liệu về lập kế hoạch, các tiêu chuẩn, định chuẩn, định mức cũng như tình hình thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa của doanh nghiệp thương mại năm báo cáo và các năm trước...

- Bước 2: Giai đoạn trực tiếp lập kế hoạch.

Sau khi đã chuẩn bị kỹ các mặt nói trên, bước 2 là bước các cán bộ kế hoạch trực tiếp lập kế hoạch. Ở bước này, họ phải trực tiếp tính toán các chỉ tiêu mua vào, bán ra, dự trữ đầu kỳ và cuối kỳ. Phải cân đối các mặt hàng kinh doanh từ chi tiết

đến tổng hợp, đặc biệt những mặt hàng quan trọng, chủ yếu quyết định doanh thu của doanh nghiệp thương mại và những mặt hàng có nguồn cung ứng khó khăn. Cũng có nhóm mặt hàng có thể chỉ cân đối đến nhóm. Dùng phương pháp cân đối tích cực, cân phát hiện và dự kiến những sự mất cân đối để có biện pháp khắc phục. Đồng thời, cần đưa vào kế hoạch những nhu cầu mới, khả năng mới một cách có kế hoạch để mở rộng kinh doanh.

- Bước 3: Giai đoạn trình, duyệt và quyết định kế hoạch chính thức.

Tùy theo loại mô hình tổ chức của doanh nghiệp thương mại có hay không có hội đồng quản trị, kế hoạch lưu chuyển được bộ phận lập kế hoạch chỉ là dự kiến. Kế hoạch này phải được trình và bảo vệ trước ban lãnh đạo doanh nghiệp (ban giám đốc và các phòng ban của doanh nghiệp thương mại) hoặc hội đồng quản trị. Sau khi kế hoạch được góp ý, bổ sung, chỉnh sửa, thống nhất, sẽ trở thành kế hoạch chính thức của doanh nghiệp thương mại. Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa chính thức được bắt đầu từ khi ban lãnh đạo doanh nghiệp nhất trí và giao bằng văn bản cho các phòng ban, bộ phận của doanh nghiệp thương mại thực hiện.

3. Các chỉ tiêu, phương pháp xác định các chỉ tiêu và biểu kế hoạch

a. Chỉ tiêu bán ra (bán hàng, xuất hàng)

Chỉ tiêu bán ra có thể được xác định bằng cách tổng hợp toàn bộ khối lượng và danh điểm hàng hóa bán ra của tất cả các hình thức bán và phương thức bán ở các khâu của doanh nghiệp thương mại dự kiến cho năm kế hoạch và tổng hợp lại.

Việc xác định chỉ tiêu bán ra đi từ các đơn vị cơ sở (quầy hàng, cửa hàng, siêu thị, kho trạm, chi nhánh, công ty...) cho thấy khả năng của từng đơn vị và quy mô của doanh nghiệp thương mại. Nếu doanh nghiệp thương mại có quy mô nhỏ và vừa, danh điểm mặt hàng không lớn thì việc lập kế hoạch theo cách tổng hợp trực tiếp từ dưới lên là tương đối chính xác. Nếu doanh nghiệp thương mại có quy mô lớn, danh điểm mặt hàng nhiều và phạm vi kinh doanh rộng thì cần lưu ý là việc lập kế hoạch từ dưới lên dễ bị chậm thời gian và tổng hợp có thể bị bỏ sót hoặc trùng lặp.

Người ta cũng thường dùng phương pháp thống kê kinh nghiệm để xác định chỉ tiêu bán ra theo công thức sau:

$$X_{kh} = X_{b/c} \cdot (1 \pm h\%)$$

Trong đó: X_{kh} : số lượng hàng hóa bán ra kỳ kế hoạch (tấn...)

$X_{b/c}$: số lượng hàng hóa bán ra kỳ báo cáo (tấn...)

$h\%$: hệ số tăng giảm kỳ kế hoạch so với kỳ báo cáo.

b. Chỉ tiêu dự trữ hàng hóa

- Chỉ tiêu dự trữ hàng hóa đầu kỳ (D_{dk}). Khi lập kế hoạch cho năm kế hoạch thì năm báo cáo chưa kết thúc, vì vậy, cần phải tính toán chỉ tiêu dự trữ hàng hóa đến đầu kỳ kế hoạch.

$$D_{dk} = O_{t,d} + U_n - U_x$$

Trong đó:

D_{dk} : dự trữ hàng hóa đầu kỳ kế hoạch (tấn...)

$O_{t,d}$: tồn kho hàng hóa ở thời điểm kiểm kê (ví dụ: 1/9/200...) (tấn)

U_n : Ước nhập hàng hóa từ thời điểm kiểm kê đến cuối năm (tấn)

U_x : Ước xuất hàng hóa từ thời điểm kiểm kê đến cuối năm (tấn).

- Chỉ tiêu dự trữ hàng hóa cuối kỳ kế hoạch (D_{ck}): chỉ tiêu này có thể xác định theo công thức sau:

$$D_{ck} = m \cdot t$$

Trong đó:

D_{ck} : dự trữ hàng hóa cuối kỳ kế hoạch (tấn...)

m : mức bán ra bình quân 1 ngày đêm kỳ kế hoạch (tấn/ngày)

n : thời gian dự trữ hàng hóa cần thiết (ngày)

c. Chỉ tiêu mua vào (mua hàng, nhập hàng)

Chỉ tiêu mua vào được xác định căn cứ vào chỉ tiêu bán ra, chỉ tiêu dự trữ hàng hóa cuối kỳ và đầu kỳ theo công thức sau:

$$M = X_{kh} + D_{ck} - D_{dk}$$

Trong đó:

M : số lượng hàng hóa cần mua tính theo từng loại (tấn...)

X_{kh} : số lượng hàng hóa bán ra kỳ kế hoạch (tấn...)

D_{ck} : dự trữ hàng hóa cuối kỳ kế hoạch (tấn...)

D_{dk} : dự trữ hàng hóa đầu kỳ kế hoạch (tấn...)

d. Biểu kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Tên DNTM Công ty N					Kế hoạch lưu chuyển hàng hoá năm 200...										
Đơn vị tính: Tấn															
Số TT	Tên hàng (ký mã hiệu và quy cách)	Đơn vị tính	Dự trữ đầu kỳ (D_{dk})	Tổng số	Mua vào trong kỳ				Tổng số	Bán ra trong kỳ				Dự trữ cuối kỳ (D_{ck})	Ghi chú
					Nhập khẩu	Mua SX trong nước	Mua qua đại lý	Mua khác		Bán buôn	Bán lẻ	Bán qua đại lý	Bán khác		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Trên cơ sở tính toán các chỉ tiêu bán ra, mua vào, dự trữ hàng hóa đầu kỳ, phải tiến hành cân đối theo công thức sau:

$$D_{dk} + M = X_{kh} + D_{ck}$$

Trong đó:

D_{dk} : dự trữ hàng hóa đầu kỳ kế hoạch (tấn...)

M : số lượng hàng hóa mua vào trong kỳ (tấn...)

X_{kh} : số lượng hàng hóa bán ra kỳ kế hoạch (tấn...)

D_{ck} : dự trữ hàng hóa cuối kỳ kế hoạch (tấn...)

4. Tổ chức thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa

Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa được lập ra có tiến bộ so với năm trước và cân đối, nhưng đó mới chỉ là khả năng. Vấn đề quan trọng là phải biến khả năng đó thành hiện thực. Vì vậy, việc tổ chức thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa là một giai đoạn hết sức quan trọng và kéo dài suốt cả năm kế hoạch. Để biến khả năng thành hiện thực, ban lãnh đạo doanh nghiệp thương mại phải tổ chức thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.

- Phải tổ chức ký kết được các hợp đồng kinh tế mua bán hàng hóa: hợp đồng mua hàng với các đơn vị nguồn hàng, hợp đồng bán hàng với các khách hàng chính của doanh nghiệp thương mại.

- Dựa vào hợp đồng mua bán hàng hóa, phải ký kết các hợp đồng vận chuyển hàng hóa.

- Phải cụ thể hóa kế hoạch lưu chuyển hàng hóa thành các nhiệm vụ cho các bộ phận có liên quan thực hiện: vốn, chi phí lưu thông, lao động, vận tải, kho hàng...

- Phải đôn đốc, kiểm tra, phối hợp giải quyết những mất cân đối tiền hàng, những khó khăn phát sinh khi thực hiện kế hoạch.

- Phải theo dõi sát sao, kịp thời tiến độ thực hiện kế hoạch. Phải định kỳ sơ kết tình hình thực hiện kế hoạch và phổ biến những kinh nghiệm tốt, khắc phục những yếu kém tồn tại.

- Qua thời gian 6 tháng thực hiện, cũng như sau 9 tháng thực hiện, những chỉ tiêu đặt ra không khả thi hoặc những chỉ tiêu đặt ra chưa sát có thể bổ sung, điều chỉnh để kế hoạch đặt ra phù hợp với thực tế và doanh nghiệp thương mại hoàn thành tốt kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.

III. KẾ HOẠCH KINH DOANH - KỸ THUẬT - TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính

Để tiến hành các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp thương mại ngoài việc lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ), kế hoạch dịch vụ khách hàng, còn phải lập các kế hoạch khác như kế hoạch nghiệp vụ vận chuyển hàng hóa, kế hoạch vốn kinh doanh, kế hoạch chi phí lưu thông, kế hoạch lao động - tiền lương, kế hoạch lãi lỗ... nhằm tổ chức thực hiện một cách đồng bộ các hoạt động kinh doanh trong lưu thông hàng hóa từ lĩnh vực sản xuất (hoặc nhập khẩu) đến lĩnh vực tiêu dùng.

Kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại là toàn bộ các kế hoạch hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch (thường là một năm).

2. Nội dung và cơ cấu của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính

a) Nội dung của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính

Kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại bao gồm kế hoạch chung của doanh nghiệp

và kế hoạch từng mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; nó vừa bảo đảm tính mục tiêu thống nhất của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, vừa bảo đảm tính chuyên môn hóa của từng chức năng trong hoạt động kinh doanh. Kế hoạch này phản ánh đầy đủ, đồng bộ, toàn diện và cân đối các mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại như: mua, bán, dự trữ hàng hóa với vốn kinh doanh, chi phí lưu thông, với vận chuyển, bảo quản hàng hóa... Trong kế hoạch này, kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ) đóng vai trò trung tâm, cơ bản nhất. Kế hoạch dịch vụ phục vụ việc mua bán hàng hóa gắn chặt với các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa và nó trở thành một bộ phận không thể tách rời hoạt động cơ bản của doanh nghiệp thương mại là lưu chuyển hàng hóa - dịch vụ từ nơi sản xuất (nhập khẩu) đến nơi tiêu dùng và thực hiện giá trị hàng hóa. Các kế hoạch khác như kế hoạch nghiệp vụ vận chuyển hàng hóa, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch vốn kinh doanh, kế hoạch chi phí lưu thông, kế hoạch lãi lỗ... đều là kế hoạch biện pháp nhằm thực hiện các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ). Nói các kế hoạch trên là kế hoạch biện pháp là vì nó phải lấy các chỉ tiêu của kế hoạch lưu chuyển làm mục tiêu, phải bảo đảm điều kiện để thực hiện mục tiêu và phải cân đối với mục tiêu. Như vậy không có nghĩa là kế hoạch đó không quan trọng, là kế hoạch phụ. Trong đa số các trường hợp, kế hoạch biện pháp không thực hiện được thì kế hoạch trung tâm, cơ bản cũng không có điều kiện để thực hiện được. Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa bán buôn và bán lẻ được coi là cơ bản, là trung tâm bởi vì nó là mục tiêu, là cái đích, nếu thực hiện được các chỉ tiêu đó thì doanh nghiệp thương mại mới có thu, mới có tiền để trang trải các khoản chi và mới có lãi. Các kế hoạch biện pháp vừa gắn với mục tiêu chung lại vừa có nội dung cụ thể khác nhau. Ví dụ: kế

hoạch vận chuyển xếp dỡ phải xác định được nơi nhận hàng, nơi giao hàng, tổng số tấn hàng cần vận chuyển theo từng loại phương tiện; số tấn/km (số tấn hàng luân chuyển); số hàng cần bốc dỡ, khuôn vác, số động tác bốc dỡ... Nhưng số hàng vận chuyển phải thống nhất với kế hoạch mua vào, kế hoạch bán ra và kế hoạch dự trữ. Chỉ tiêu của kế hoạch vận chuyển xếp dỡ chỉ cụ thể hóa mặt di chuyển (vận động) của hàng hóa từ nơi mua đến nơi bán hàng hóa.

b) Cơ cấu của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính

Kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính là kế hoạch tổng hợp của doanh nghiệp thương mại; nó được lập ra dựa trên sự phối hợp của nhiều phòng ban kinh doanh và được tổng hợp ở phòng kế hoạch kinh doanh. Xét về cơ cấu, kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại có thể chia thành ba phần chủ yếu sau:

Thứ nhất, kế hoạch lưu chuyển hàng hóa bán buôn, bán lẻ và kế hoạch dịch vụ.

Kế hoạch mua vào, bán ra và dự trữ hàng hóa là kế hoạch hoạt động kinh doanh chính của doanh nghiệp thương mại. Kế hoạch này đã trình bày đầy đủ ở mục II (1,2,3,4).

Kế hoạch dịch vụ là kế hoạch phục vụ cho việc mua bán dự trữ hàng hóa một cách đầy đủ, kịp thời, thuận tiện và văn minh. Tùy theo loại hàng hóa khác nhau, doanh nghiệp thương mại có các kế hoạch dịch vụ khác nhau trong mua, bán, bảo quản, dự trữ hàng hóa phù hợp nhằm tăng doanh thu, phục vụ tốt nhất hoạt động lưu chuyển hàng hóa.

Thứ hai, kế hoạch kỹ thuật ngành hàng. Kế hoạch này bao gồm các chỉ tiêu trang bị, thiết bị kỹ thuật mới, các biện

pháp cải tiến và áp dụng công nghệ tiên tiến vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tùy theo từng loại hàng kinh doanh, việc tăng cường kỹ thuật mặt hàng, huấn luyện nghiệp vụ kỹ thuật và đào tạo lại, đào tạo mới hoặc nâng cao cũng được thực hiện để nâng cao tính chuyên nghiệp của cán bộ công nhân viên.

Thứ ba, các kế hoạch nghiệp vụ tài chính của doanh nghiệp thương mại. Các kế hoạch này bao gồm kế hoạch vốn kinh doanh, kế hoạch chi phí lưu thông, kế hoạch tiền lương, kế hoạch khấu hao, kế hoạch giá cả, kế hoạch doanh thu chi phí và lãi lỗ, kế hoạch nộp ngân sách (thuế)...

Đây là những kế hoạch bảo đảm cho hoạt động tài chính của doanh nghiệp thương mại, phục vụ tốt cho hoạt động lưu chuyển hàng hóa, đồng thời cũng phản ánh một cách tổng quát kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại về mặt giá trị (tiền tệ).

Như vậy, ba bộ phận trên của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại vừa bảo đảm tính thống nhất, vừa là cơ sở cho sự phối hợp hoạt động của các phòng ban, bộ phận trong doanh nghiệp nhằm thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời gian.

3. Các chỉ tiêu, phương pháp lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính

a) Các chỉ tiêu

Kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại bao gồm rất nhiều chỉ tiêu được tổng hợp từ

các kế hoạch kinh doanh cụ thể như kế hoạch lưu chuyển hàng hóa, kế hoạch dịch vụ khách hàng, kế hoạch tài chính, kế hoạch lao động - tiền lương, kế hoạch nộp ngân sách, kế hoạch chi phí lưu thông, kế hoạch lãi lỗ... Các chỉ tiêu chính, thường khá phổ biến của nhiều doanh nghiệp thương mại là:

+ Chỉ tiêu khối lượng (số lượng) và danh mục hàng hóa bán ra kỳ kế hoạch (tấn, m³, m²...)

+ Chỉ tiêu khối lượng (số lượng) và danh mục hàng hóa mua vào kỳ kế hoạch (tấn, m³, m²...)

+ Chỉ tiêu khối lượng (số lượng) và danh mục hàng hóa dự trữ đầu kỳ kế hoạch (tấn, m³...)

+ Chỉ tiêu khối lượng (số lượng) và danh mục hàng hóa dự trữ cuối kỳ kế hoạch (tấn, m³...)

+ Chỉ tiêu doanh thu bán hàng kỳ kế hoạch (đ, 1000^d...)

+ Chỉ tiêu chi phí kinh doanh kỳ kế hoạch (đ, 1000^d...)

+ Chỉ tiêu lợi nhuận kỳ kế hoạch (đ, 1000^d...)

+ Chỉ tiêu lương bình quân (đ, 1000^d, Người/tháng)

+ Chỉ tiêu thuế (nộp ngân sách) kỳ kế hoạch (đ, 1000^d...).

+ Chỉ tiêu về vốn kinh doanh (vốn cố định, vốn lưu động, vốn chủ sở hữu, vốn đi vay...)

Các chỉ tiêu trên là sự tổng hợp chỉ tiêu của các phòng, ban quản trị kinh doanh của doanh nghiệp thương mại như phòng kế hoạch kinh doanh, phòng tài chính kế toán, phòng tổ chức lao động tiền lương, phòng kho vận, phòng kỹ thuật... Các chỉ tiêu trên được xây dựng từ các phòng ban, khi tổng hợp đã

được thống nhất, cân đối phù hợp giữa các chỉ tiêu mục tiêu với các chỉ tiêu biện pháp thực hiện và các chỉ tiêu trên còn được phân chia theo thời gian quý, tháng và trở thành nhiệm vụ của các phòng, ban, đơn vị trong các doanh nghiệp thương mại thực hiện.

b) Phương pháp lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính ở doanh nghiệp thương mại

Như đã trình bày trong kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ), khi lập kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại cũng phải xác định các căn cứ để lập mỗi loại kế hoạch kinh doanh và áp dụng trình tự ba bước đồng thời với việc lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa. Các chuyên viên (chuyên gia) của các phòng, ban chuyên môn lập kế hoạch thuộc lĩnh vực phòng, ban chức năng mình phụ trách có sự phối hợp với bộ phận tổng hợp chung về các chỉ tiêu chủ yếu (mua vào, bán ra, dự trữ) và tính toán các chỉ tiêu bộ phận theo phương pháp tính toán trực tiếp dựa trên các định mức, định chuẩn hoặc phương pháp tỷ lệ cố định, theo phương pháp thống kê kinh nghiệm, theo phương pháp dự đoán, phương pháp ngoại suy hay phương pháp mô hình toán kinh tế... phù hợp với đặc điểm và yêu cầu của từng loại nghiệp vụ kinh tế và hoạt động kinh doanh. Sau khi tính toán, thông thường phải cân đối để phát hiện sự mất cân đối ở các chỉ tiêu bộ phận, chi tiết để bảo đảm cho kế hoạch giữ được sự cân đối tích cực trên tổng thể.

Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính ở doanh nghiệp thương mại được bắt đầu từ khi kế hoạch chính thức được hội đồng quản trị hoặc ban lãnh đạo doanh nghiệp thương mại duyệt và ban hành cho các phòng ban, các đơn vị của doanh nghiệp thương mại thực hiện. Việc tổ chức

thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa bán buôn, bán lẻ đã trình bày ở mục II, 4. Tổ chức thực hiện kế hoạch dịch vụ, các kế hoạch vốn kinh doanh, kế hoạch chi phí kinh doanh, kế hoạch lao động - tiền lương... là trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp và của các phòng (ban), bộ phận trực thuộc doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp giao kế hoạch như là nhiệm vụ của mỗi bộ phận, phòng ban, đơn vị cụ thể; đồng thời tổ chức phối hợp hoạt động của các bộ phận chức năng trong việc thực hiện các chỉ tiêu như ký kết hợp đồng kinh tế, quan hệ với các cơ quan, đơn vị hữu quan...; đôn đốc, kiểm tra giúp đỡ các đơn vị giải quyết những khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện. Điều quan trọng nhất trong tổ chức thực hiện kế hoạch là thực hiện chỉ tiêu kế hoạch. Chỉ tiêu kế hoạch là mục tiêu thì phải có biện pháp thực hiện kế hoạch toàn diện, đầy đủ, khả thi và phải sử dụng đầy đủ các biện pháp kinh tế, hành chính, tổ chức, tư tưởng để động viên toàn thể cán bộ công nhân viên cùng tham gia thực hiện nhiệm vụ đã đề ra và phát động được quần chúng phát huy sáng kiến, phát huy được tiềm năng, có các biện pháp sáng tạo để kế hoạch trở thành hiện thực.

TÓM TẮT CHƯƠNG V

1. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

a) Khái niệm, phân loại và vai trò của chiến lược kinh doanh.

b) Quy trình xây dựng, thực hiện và kiểm soát chiến lược kinh doanh.

2. Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ) của doanh nghiệp thương mại.

- a) Vị trí và nội dung của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.
- b) Căn cứ và trình tự lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.
- c) Các chỉ tiêu, phương pháp xác định các chỉ tiêu và biểu kế hoạch.
- d) Tổ chức thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa.

3. Kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại.

- a) Khái niệm và kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại.
- b) Nội dung và cơ cấu của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính.
- c) Các chỉ tiêu, phương pháp lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Phân biệt các thuật ngữ chiến lược kinh doanh với kế hoạch phối hợp, chính sách kinh doanh?

a) Các loại chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại và mối liên hệ giữa các tiêu thức phân loại?

b) Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thương mại.

c) Các thành tố của tiến trình quản trị chiến lược kinh doanh và các giai đoạn của tiến trình này?

d) Nội dung của quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại.

e) Nội dung của tiến trình thực hiện chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại và các phương pháp thực hiện chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại

2. Khái niệm về kế hoạch lưu chuyển hàng hóa (bán buôn và bán lẻ) và vị trí của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại?

3. Nội dung, căn cứ, trình tự lập kế hoạch lưu chuyển hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại?

4. Các chỉ tiêu chủ yếu của kế hoạch lưu chuyển hàng hóa, phương pháp xác định các chỉ tiêu và ý nghĩa kinh tế của từng chỉ tiêu?

5. Nội dung của tổ chức thực hiện kế hoạch lưu chuyển hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại?

6. Vì sao nói kế hoạch lưu chuyển hàng hóa là kế hoạch hoạt động kinh doanh cơ bản, quan trọng nhất của doanh nghiệp thương mại và vị trí của nó trong kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại?

7. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại? Nội dung và cơ cấu của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại?

8. Các chỉ tiêu chủ yếu của kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính, trình tự lập và thực hiện kế hoạch kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại?

CHƯƠNG VI

THỊ TRƯỜNG VÀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Thị trường là mảnh đất tồn tại và phát triển của DNTM, nên có vai trò cực kỳ quan trọng. Phạm vi nghiên cứu của chương này chỉ nghiên cứu thị trường hàng hoá, dịch vụ của DNTM. Mục I trình bày khái quát chung về thị trường của DNTM; Mục II đề cập sự cần thiết, nội dung và phương pháp nghiên cứu thị trường của DNTM; Mục III giới thiệu nội dung và biện pháp phát triển của DNTM.

I. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm và các yếu tố cấu thành thị trường của DNTM

a) Khái niệm về thị trường của DNTM

Thị trường là một phạm trù kinh tế khách quan, gắn bó chặt chẽ với khái niệm phân công lao động xã hội. Ở đâu và khi nào có phân công lao động xã hội và sản xuất hàng hoá thì ở đó và khi ấy có thị trường. Cùng với sự phát triển của sản xuất và lưu thông hàng hoá, khái niệm thị trường có nhiều biến đổi và ngày càng được bổ sung hoàn thiện hơn.

Ban đầu thị trường quan niệm đơn giản là nơi diễn ra các hoạt động trao đổi, mua bán hàng hoá của các chủ thể kinh tế. Thị trường có tính không gian, thời gian, có mặt cả người mua, người bán và đối tượng được đem trao đổi. Thị trường được xem như các chợ của làng, của một địa phương. Khi sản xuất và lưu thông hàng hoá phát triển, các mặt hàng trở nên phong phú, đa dạng với nhiều hình thức trao đổi phức tạp hơn thì cách hiểu thị trường như cũ không phản ánh đầy đủ bản chất của thị trường, đòi hỏi phải có quan niệm phù hợp hơn.

Philip Kotler, trong các tác phẩm về Marketing của mình, quan niệm: “Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thoả mãn nhu cầu hay mong muốn đó”. Ở đây, Philip Kotler phân chia người bán thành ngành sản xuất còn người mua thì hợp thành thị trường.

Ở Việt Nam có nhà kinh tế quan niệm: “Thị trường là lĩnh vực trao đổi mà ở đó người mua và người bán cạnh tranh với nhau để xác định giá cả hàng hoá và dịch vụ”...

Trong hệ thống lý thuyết kinh tế, nhiều khái niệm thị trường được ghi nhận song hầu hết các quan niệm trên chủ yếu quan niệm thị trường có tính chất vĩ mô. Các quan niệm này vừa đủ để nhận dạng thị trường của ngành, của nền kinh tế quốc dân. Trên cơ sở đó có thể đưa ra các chủ trương chính sách để hoạch định và quản lý thị trường. Tuy nhiên ở góc độ này các doanh nghiệp khó có khả năng mô tả chính xác và cụ thể các thành phần tham gia và các yếu tố cấu thành nên thị trường của doanh nghiệp, như vậy khó đưa ra các công cụ điều khiển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả.

Ở phạm vi của DNTM, *thị trường được mô tả là một hay nhiều nhóm khách hàng tiềm năng với những nhu cầu tương tự*

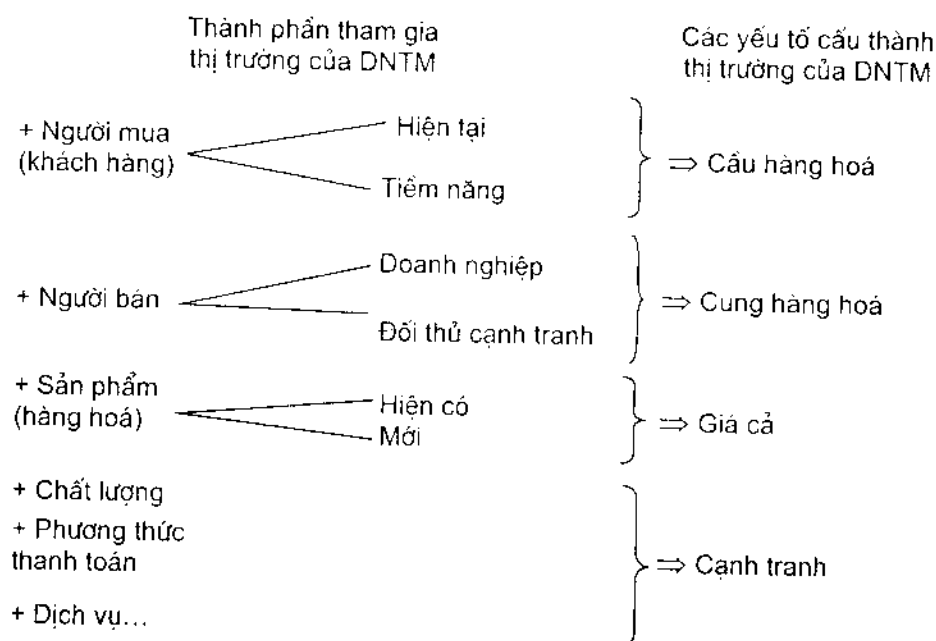
nhau và những người bán cụ thể nào đó mà doanh nghiệp với tiềm năng của mình có thể mua hàng hoá, dịch vụ để thoả mãn nhu cầu trên của khách hàng.

Như vậy, theo quan niệm của người bán, thị trường của DNTM trước hết là những khách hàng có tiềm năng tiêu thụ, có nhu cầu cụ thể về hàng hoá, dịch vụ trong một thời gian nhất định và chưa được thoả mãn chứ không thể quan niệm thị trường đơn thuần là một khu vực hay một phạm vi địa lý nào đó.

Thứ hai, yếu tố quan trọng và làm đối trọng với cầu trên thị trường là cung về hàng hoá, dịch vụ do các cá nhân, doanh nghiệp là *người bán* trong nền KTQD tạo nên, chính sự tác động qua lại với nhau giữa cung và cầu về hàng hoá tạo nên quy luật cung cầu chi phối hoạt động sản xuất kinh doanh trên thị trường.

Thứ ba, thành phần không thể thiếu được tham gia thị trường của DNTM là *các hàng hoá, sản phẩm cụ thể*, đối tượng để mua bán trao đổi.

Một khi trên thị trường có nhiều người mua, nhiều người bán và nhiều loại hàng hoá tương tự nhau về chất lượng, giá cả tất yếu nảy sinh *sự cạnh tranh*. Cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về phương thức giao dịch mua bán, thanh toán; cạnh tranh giữa người mua với người mua; cạnh tranh giữa người bán với người mua, cạnh tranh giữa người bán với người bán và giữa những người mua bán với nhau. Cạnh tranh là bộ máy điều chỉnh trật tự thị trường, là yếu tố quan trọng kích thích tính tích cực, tính đa dạng và nâng cao chất lượng hàng hoá cho phù hợp với nhu cầu thị trường. Có thể hình dung thị trường của DNTM qua sơ đồ sau:



Sơ đồ VI. 1. Thành phần tham gia và yếu tố cấu thành thị trường của DNTM

b) Các yếu tố cấu thành thị trường của DNTM

Có bốn yếu tố cấu thành nên thị trường của DNTM là cung, cầu, giá cả và cạnh tranh.

* **Cầu:** là lượng một mặt hàng mà người mua muốn mua ở một mức giá chấp nhận được. Cầu là một đại lượng mà đại lượng này thay đổi theo sự phụ thuộc vào các yếu tố tác động đến nó. Nếu giả sử các yếu tố tác động khác không thay đổi thì lượng cầu phụ thuộc vào giá cả của hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Cầu sẽ tăng lên khi giá cả giảm và ngược lại, cầu sẽ giảm khi giá cả tăng lên, khi các yếu tố khác không đổi. Các yếu tố khác đó là: sở thích, thu nhập của người tiêu dùng, giá cả mặt hàng thay thế, phong tục, tập quán, thói quen, nghề nghiệp, giới tính, lứa tuổi... Trên thị trường doanh nghiệp

thương mại kinh doanh, khi xác định cầu phải xác định không phải là cầu nói chung mà là cầu hướng vào doanh nghiệp, nghĩa là xác định khối lượng cầu cụ thể về hàng hoá của doanh nghiệp ứng với mỗi mức giá nhất định.

* *Cung*: là lượng một mặt hàng mà người bán muốn bán ở mỗi mức giá chấp nhận được. Cung là một đại lượng mà đại lượng này thay đổi phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Cung phụ thuộc vào giá cả hàng hóa dịch vụ. Cung sẽ tăng lên khi giá cả hàng hóa dịch vụ tăng lên và cung sẽ giảm xuống khi giá cả hàng hóa dịch vụ giảm xuống, nếu các yếu tố khác không thay đổi. Các yếu tố khác đó là: sự phát triển của khoa học công nghệ mới, các chi phí của các yếu tố đầu vào, sự điều tiết của chính phủ (thuế)... Giống như đại lượng cầu, doanh nghiệp thương mại không phải xác định tổng đại lượng cung của toàn bộ xã hội mà xác định số lượng hàng hóa dịch vụ doanh nghiệp thương mại có khả năng đưa ra thị trường ứng với mức giá nhất định.

* *Giá cả*: là hình thức biểu hiện bằng tiền của giá trị hàng hoá. Sự tương tác giữa người mua với người mua, người bán với người bán và người bán với người mua hình thành giá cả thị trường. Giá cả thị trường là một đại lượng biến động do sự tương tác của cung và cầu trên thị trường của một loại hàng hoá, ở địa điểm và thời điểm cụ thể.

Có thể nghiên cứu các yếu tố của thị trường theo các quy mô khác nhau: nghiên cứu tổng cung, tổng cầu và giá cả thị trường trên quy mô toàn nền kinh tế quốc dân. Nhưng cũng có thể nghiên cứu cung, cầu, giá cả hàng hoá trên một địa bàn cụ thể xác định (ở một chợ nông thôn, ở một tỉnh, thành phố, ở một vùng, miền hoặc khu vực). Đối với doanh nghiệp thương mại có quy mô toàn quốc, có hoạt động xuất nhập khẩu chẳng những

phải nghiên cứu tổng cung, tổng cầu trên quy mô quốc gia mà còn phải nghiên cứu cả quy mô quốc tế. Đối với doanh nghiệp thương mại có quy mô nhỏ, hoạt động trong phạm vi địa phương, có thể nghiên cứu các yếu tố của thị trường địa phương, tùy theo sự phát triển của doanh nghiệp mà từ nghiên cứu thị trường địa phương, tiến đến nghiên cứu thị trường miền (vùng), toàn quốc.

* *Sự cạnh tranh*: cạnh tranh là sự ganh đua giữa cá nhân, doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh nhằm giành giật các nguồn lực hay thị trường tiêu thụ nhằm thu lợi nhuận.

Trong cơ chế thị trường cạnh tranh diễn ra liên tục và không có đích cuối cùng. Cạnh tranh sẽ bình quân hoá các giá trị cá biệt để hình thành giá cả thị trường. Vì vậy, cạnh tranh là động lực để thúc đẩy các DNTM không ngừng cải tiến hoạt động kinh doanh để tồn tại và phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh khi nghiên cứu thị trường phải nghiên cứu đầy đủ; toàn diện tất cả các yếu tố cấu thành nên thị trường của doanh nghiệp.

2. Các quy luật và chức năng của thị trường

a) Các quy luật của thị trường

Xét cả một quá trình và xét trên tổng thể, thị trường vận động không phải là hỗn loạn, ngẫu nhiên mà vận động có quy luật. Những quy luật chung của thị trường là:

** Quy luật giá trị*

Đây là quy luật kinh tế của kinh tế hàng hoá. Khi nào còn sản xuất và lưu thông hàng hoá thì quy luật giá trị còn phát huy tác dụng. Quy luật giá trị yêu cầu sản xuất và lưu thông

hàng hoá phải dựa trên cơ sở giá trị lao động xã hội cần thiết trung bình để sản xuất và lưu thông hàng hoá và trao đổi ngang giá. Việc tính toán chi phí sản xuất và lưu thông bằng giá trị là cần thiết bởi đòi hỏi của thị trường của xã hội là với nguồn lực có hạn phải sản xuất được nhiều của cải vật chất cho xã hội nhất, hay là chi phí cho một đơn vị sản phẩm là ít nhất với điều kiện chất lượng sản phẩm cao. Người sản xuất hoặc kinh doanh nào có chi phí lao động xã hội cho một đơn vị sản phẩm thấp hơn trung bình thì người đó có lợi, ngược lại người nào có chi phí cao thì khi trao đổi sẽ không thu được giá trị đã bỏ ra, không có lợi nhuận và phải thu hẹp sản xuất hoặc kinh doanh. Đây là yêu cầu khắt khe buộc người sản xuất, người kinh doanh phải tiết kiệm chi phí, phải không ngừng cải tiến kỹ thuật công nghệ, đổi mới sản phẩm, đổi mới kinh doanh - dịch vụ để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng, để bán được nhiều hàng hoá và dịch vụ.

*** Quy luật cung cầu**

Cung cầu hàng hoá dịch vụ không tồn tại độc lập, riêng rẽ mà thường xuyên tác động qua lại với nhau trên cùng một thời gian cụ thể. Trong thị trường, quan hệ cung cầu là quan hệ bản chất, thường xuyên lập đi lập lại, khi tăng, khi giảm tạo thành quy luật trên thị trường. Khi cung cầu gặp nhau, giá cả thị trường được xác lập (Eo). Đó là giá cả bình quân. Gọi là giá cả bình quân nghĩa là ở mức giá đó cung và cầu ăn khớp với nhau. Tuy nhiên mức giá Eo lại không đứng yên, nó luôn luôn giao động trước sự tác động của lực cung, lực cầu trên thị trường. Khi cung lớn hơn cầu, giá sẽ hạ xuống, ngược lại khi cầu lớn hơn cung giá lại tăng lên. Việc giá ở mức Eo cân bằng chỉ là tạm thời, việc mức giá thay đổi là thường xuyên. Sự thay đổi trên là

do hàng loạt các nguyên nhân trực tiếp và gián tiếp tác động đến cầu, đến cung, cũng như kỳ vọng của sản xuất, người kinh doanh và cả của khách hàng.

** Quy luật cạnh tranh*

Trong nền kinh tế có nhiều thành phần kinh tế, có nhiều người mua, người bán với lợi ích kinh tế khác nhau thì việc cạnh tranh giữa người mua với người mua, người bán với người bán và cạnh tranh giữa người mua và người bán tạo nên sự vận động của thị trường và trật tự của thị trường. Cạnh tranh trong kinh tế là một cuộc thi đấu không phải với một đối thủ mà đồng thời với hai loại đối thủ. Loại đối thủ thứ nhất là giữa hai phe của hệ thống thị trường và loại đối thủ thứ hai là giữa các thành viên của cùng một phía với nhau. Tức là cạnh tranh giữa người mua và người bán và cạnh tranh giữa người bán với nhau. Không thể lẫn tránh cạnh tranh mà phải chấp nhận cạnh tranh, đón trước cạnh tranh và sẵn sàng sử dụng vũ khí cạnh tranh hữu hiệu.

b) Các chức năng của thị trường

** Chức năng thừa nhận*

Doanh nghiệp thương mại mua hàng hoá về để bán. Hàng hoá có bán được hay không phải thông qua chức năng thừa nhận của thị trường, của khách hàng của doanh nghiệp. Nếu hàng hoá bán được, tức là được thị trường thừa nhận, doanh nghiệp thương mại mới thu hồi được vốn có nguồn thu trang trải chi phí và có lợi nhuận. Ngược lại, nếu hàng hoá đưa ra bán nhưng không có ai mua, tức là không được thị trường thừa nhận. Để được thị trường thừa nhận doanh nghiệp thương mại phải nghiên cứu nhu cầu của khách hàng. Hàng hoá phải phù

hợp với nhu cầu của khách hàng, phù hợp ở đây là phù hợp về số lượng, chất lượng, sự đồng bộ, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc, bao bì, giá cả, thời gian và địa điểm thuận tiện cho khách hàng.

** Chức năng thực hiện*

Chức năng này đòi hỏi hàng hoá và dịch vụ phải được thực hiện giá trị trao đổi: hoặc bằng tiền hoặc bằng hàng, bằng các chứng từ có giá khác. Người bán hàng cần tiền, còn người mua cần hàng. Sự gặp gỡ giữa người bán và người mua được xác định bằng giá hàng. Hàng hoá bán được tức là có sự dịch chuyển hàng hoá từ người bán sang người mua.

Chức năng thực hiện giá trị và chức năng thừa nhận của thị trường có mối quan hệ mật thiết với nhau. Chức năng thừa nhận phải thông qua thực hiện để thể hiện trong đời sống thực tế, chức năng thực hiện chỉ diễn ra trên cơ sở chức năng thừa nhận đã trở thành hiện thực.

** Chức năng điều tiết và kích thích*

Qua hành vi trao đổi hàng hoá, dịch vụ trên thị trường, thị trường sẽ điều tiết và kích thích sản xuất, kinh doanh phát triển hoặc ngược lại. Đối với doanh nghiệp thương mại, hàng hoá và dịch vụ bán hết nhanh sẽ kích thích doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động tạo nguồn hàng, thu mua hàng hoá để cung ứng ngày càng nhiều hơn hàng hoá và dịch vụ cho thị trường. Ngược lại, nếu hàng hoá và dịch vụ không bán được, doanh nghiệp sẽ hạn chế mua, phải tìm khách hàng mới, thị trường mới, hoặc chuyển hướng kinh doanh mặt hàng khác đang hoặc sẽ có khả năng có khách hàng. Chức năng điều tiết kích thích này luôn điều tiết sự gia nhập ngành hoặc rút ra khỏi ngành của một số doanh nghiệp. Nó khuyến khích các nhà kinh doanh

giới và điều chỉnh theo hướng đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh có lợi, các mặt hàng mới, chất lượng cao, có khả năng bán được khối lượng lớn.

** Chức năng thông tin*

Thông tin thị trường là những thông tin về nguồn cung ứng hàng hoá dịch vụ, nhu cầu hàng hoá và dịch vụ. Đó là những thông tin kinh tế quan trọng đối với mọi nhà sản xuất, kinh doanh cả người mua và người bán, cả người cung ứng và người tiêu dùng, cả người quản lý và những người nghiên cứu sáng tạo. Có thể nói đó là những thông tin được sự quan tâm của toàn xã hội. Thông tin thị trường là những thông tin kinh tế quan trọng. Không có thông tin thị trường không thể có quyết định đúng đắn trong sản xuất, kinh doanh, cũng như các quyết định của các cấp quản lý. Việc nghiên cứu thị trường và tìm kiếm các thông tin có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với việc ra các quyết định đúng đắn trong kinh doanh. Nó có thể đưa đến thành công, cũng như có thể đưa đến thất bại bởi sự xác thực của các thông tin được sử dụng.

c) Vai trò của thị trường

** Đối với nền kinh tế quốc dân*

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường có vị trí trung tâm. Thị trường vừa là mục tiêu của người sản xuất kinh doanh vừa là môi trường của hoạt động sản xuất và kinh doanh hàng hoá. Thị trường cũng là nơi chuyển tải các hoạt động sản xuất kinh doanh. Trên thị trường, người mua, người bán, người trung gian gặp nhau trao đổi hàng hoá - dịch vụ.

Quá trình sản xuất xã hội gồm bốn khâu: sản xuất, phân phối, trao đổi, tiêu dùng, thì *thị trường là khâu trao đổi (lưu*

thông). Đó là khâu trung gian cần thiết, là cầu nối giữa sản xuất và tiêu dùng. Vì vậy nó có tác động nhiều mặt đến sản xuất, đến tiêu dùng xã hội.

Một là, bảo đảm điều kiện cho sản xuất phát triển liên tục với quy mô ngày càng mở rộng và bảo đảm hàng hoá cho người tiêu dùng phù hợp với thị hiếu (sở thích) và sự tự do lựa chọn một cách đầy đủ, kịp thời, thuận lợi với dịch vụ văn minh.

Hai là, nó thúc đẩy nhu cầu, gọi mở nhu cầu, đưa đến cho người tiêu dùng sản xuất và tiêu dùng cá nhân những sản phẩm mới. Nó kích thích sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao và gọi mở nhu cầu hướng tới các hàng hoá chất lượng cao, văn minh và hiện đại.

Ba là, dự trữ các hàng hoá phục vụ sản xuất và tiêu dùng xã hội, giảm bớt dự trữ ở các khâu tiêu dùng, bảo đảm việc điều hoà cung cầu.

Bốn là, phát triển các hoạt động dịch vụ phục vụ tiêu dùng sản xuất và tiêu dùng cá nhân ngày càng phong phú, đa dạng, văn minh. Giải phóng con người khỏi các công việc không tên trong gia đình, vừa nặng nề vừa mất nhiều thời gian. Con người được nhiều thời gian tự do hơn.

Năm là, thị trường hàng hoá dịch vụ ổn định có tác dụng to lớn để ổn định sản xuất, ổn định đời sống của nhân dân.

*** Đối với doanh nghiệp thương mại**

Thị trường là trung tâm của các hoạt động kinh doanh, vừa là mục tiêu vừa là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều hướng vào thị trường. Bắt đầu từ tổ chức bộ máy, đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật, nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ đến các hoạt động

Marketing đều nhằm mục đích đáp ứng tốt nhất yêu cầu của thị trường.

Thị trường hướng dẫn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Căn cứ vào kết quả điều tra, thu nhập thông tin thị trường để quyết định kinh doanh mặt hàng gì? cho ai? bằng phương thức kinh doanh nào?

Doanh nghiệp chỉ tồn tại khi sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp được thị trường thừa nhận, được thực hiện về giá trị, khi đó thị trường sẽ giúp doanh nghiệp thu hồi vốn bỏ ra, bù đắp chi phí và có lãi để tái mở rộng kinh doanh.

Thị trường là cầu nối giữa sản xuất với tiêu dùng, giữa khách hàng với doanh nghiệp, là nơi quan trọng để đánh giá, kiểm nghiệm các chủ trương, chính sách của mình. Thông qua doanh thu bán hàng, tốc độ phát triển thị trường, phản ứng của khách hàng... doanh nghiệp sẽ có quyết sách phù hợp.

Trong cơ chế thị trường, cạnh tranh là tất yếu, thị trường được chia sẻ cho nhiều doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào giữ vững và phát triển được thị trường doanh nghiệp đó sẽ tồn tại và phát triển, ngược lại sẽ dẫn đến đình trệ phá sản. Bởi vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng tìm kiếm cơ hội mở rộng và phát triển thị trường.

3. Phân loại thị trường của DNTM

Phân loại thị trường là phân chia thị trường theo các tiêu thức khác nhau để phục vụ cho nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển thị trường.

a) Căn cứ vào đối tượng mua bán trên thị trường, người ta chia thành:

- *Thị trường hàng hoá:* bao gồm hàng tư liệu sản xuất và tư liệu tiêu dùng.

Chương VI. Thị trường và phát triển thị trường...

Hàng tư liệu sản xuất là những sản phẩm dùng để sản xuất, là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất tiếp theo. Hàng tư liệu sản xuất bao gồm nhiều loại khác nhau như thiết bị, máy móc, nguyên nhiên vật liệu, các loại hoá chất, các loại phụ tùng...

Hàng tư liệu tiêu dùng là hàng phục vụ cho tiêu dùng cá nhân như lương thực, thuốc chữa bệnh, quần áo, thị trường tư liệu sản xuất và tư liệu tiêu dùng có quy luật vận động khác nhau.

- *Thị trường dịch vụ*
- *Thị trường sức lao động*
- *Thị trường tiền tệ..*

Chủ trương của Đảng và Nhà nước là phát triển đồng bộ các loại thị trường trên nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Mỗi loại thị trường có đặc điểm và quy luật vận động riêng, đòi hỏi khi tham gia thị trường doanh nghiệp phải hiểu rõ từng thị trường.

b) Căn cứ vào mục đích hoạt động của doanh nghiệp, trên thị trường gồm có:

- *Thị trường đầu vào:* thị trường của các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh như: tư liệu sản xuất, sức lao động, tiền vốn, công nghệ...
- *Thị trường đầu ra:* thị trường của các yếu tố đầu ra như hàng hoá, dịch vụ.

Cách phân chia này cho thấy doanh nghiệp có thể tập trung nghiên cứu cầu (nếu đi bán) hoặc nghiên cứu cung (nếu đi mua).

c) Theo phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, trên thị trường người ta chia thành:

- *Thị trường địa phương*, mỗi địa phương đều có phong tục tập quán khác nhau, nếu muốn hoạt động tại đây doanh nghiệp phải hiểu biết điều này.

- *Thị trường toàn quốc*, là thị trường toàn bộ nền kinh tế quốc dân, muốn bán được hàng hoá của doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng để vượt ra khỏi ranh giới địa phương.

- *Thị trường khu vực*, là thị trường bên ngoài quốc gia bao gồm một khu vực nhất định như thị trường khu vực Bắc Kỳ, Nam Mỹ, thị trường ASEAN, EU...

- *Thị trường quốc tế*, là thị trường bao gồm nhiều quốc gia, nhiều khu vực khác nhau. Để hoạt động trên thị trường này, doanh nghiệp phải hiểu biết luật pháp và thông lệ quốc tế.

Cách phân chia này tương đồng với cách phân chia thị trường nội địa và thị trường quốc tế.

Căn cứ vào phạm vi hoạt động của doanh nghiệp người ta có thể đánh giá quy mô và vị thế của doanh nghiệp.

d) Theo mức độ quan tâm đến thị trường của doanh nghiệp, người ta chia thành

- *Thị trường chung*: là thị trường của tất cả các sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp mua bán.

- *Thị trường sản phẩm*: là thị trường sản phẩm mà doanh nghiệp đang kinh doanh để thoả mãn nhu cầu cụ thể của khách hàng.

- *Thị trường thích hợp*: là thị trường phù hợp với điều kiện tiềm năng của doanh nghiệp để có thể kinh doanh.

- *Thị trường trọng điểm*: là thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn để nỗ lực chiếm lĩnh thông qua thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Trong nghiên cứu thị trường bao giờ cũng phải xác định chính xác thị trường trọng điểm của doanh nghiệp.

d) Theo mức độ chiếm lĩnh thị trường của doanh nghiệp, người ta chia thành:

- *Thị trường hiện tại*, là thị trường doanh nghiệp đang khai thác và kinh doanh.

- *Thị trường tiềm năng*, là thị trường doanh nghiệp có thể mở rộng, khai thác trong tương lai. Nếu toàn bộ cố gắng của doanh nghiệp đúng như lý thuyết, doanh nghiệp sẽ chiếm được thị trường tiềm năng lý thuyết. Sự cố gắng của doanh nghiệp chỉ ở một chừng mực nhất định, sẽ chiếm được bộ phận thị trường tiềm năng thực tế.

Cách phân chia này có thể rút ra kết luận doanh nghiệp phải luôn luôn nghĩ đến thị trường tiềm năng để cố gắng chinh phục, không nên chỉ vừa lòng với thị trường hiện tại của mình.

e) Căn cứ vào mức độ cạnh tranh trên thị trường

- *Thị trường cạnh tranh hoàn hảo*, là thị trường nhiều người mua, nhiều người bán và không ai quyết định được số lượng hàng hoá và giá cả trên thị trường. Nếu hoạt động trên thị trường này, đòi hỏi doanh nghiệp phải nỗ lực cố gắng liên tục mới có thể tồn tại và phát triển.

- *Thị trường độc quyền*, là thị trường chỉ có duy nhất một người (một doanh nghiệp) tham gia và có khả năng chi phối được giá cả hàng hoá mua bán trên thị trường.

- *Thị trường cạnh tranh - độc quyền hỗn tạp*, là thị trường ở vị trí trung gian giữa thị trường cạnh tranh hoàn hảo và thị trường độc quyền. Có nhiều người tham gia cạnh tranh nhưng mỗi người đều có sức mạnh độc quyền để kiểm soát một mức độ nào đó.

f) Căn cứ vào vai trò của thị trường đối với doanh nghiệp

- *Thị trường chính*, là thị trường doanh nghiệp tập trung nguồn lực để thu được doanh lợi cao nhất. Sản lượng, doanh thu chính của doanh nghiệp đều trên thị trường này.

- *Thị trường không phải là chính*, ngoài thị trường chính doanh nghiệp có thể tham gia một số thị trường nhỏ lẻ khác để thoả mãn nhu cầu, sản lượng và doanh thu của doanh nghiệp trên thị trường này chỉ là phụ.

g) Căn cứ vào tính chất sản phẩm khác nhau trên thị trường

- *Thị trường của các sản phẩm thay thế*, là thị trường của những sản phẩm có giá trị sử dụng tương tự nhau, có thể thay thế nhau. Kinh doanh trên thị trường này doanh nghiệp phải nắm được thời gian thay thế, tốc độ thay thế để làm chủ mọi diễn biến của thị trường.

- *Thị trường của các sản phẩm bổ sung*, là thị trường của những sản phẩm liên quan với nhau trong tiêu dùng. Kinh doanh trên thị trường này phải quan tâm đến sự biến động về giá cả của các sản phẩm có liên quan để điều chỉnh kịp thời.

Ngoài ra có thể căn cứ vào mức độ quản lý của Nhà nước để phân chia thành thị trường có và thị trường không có tổ chức. Theo nguồn gốc sản xuất ra hàng hoá để chia thành hàng công nghiệp, hàng vật liệu xây dựng, hàng thuỷ sản...

Trong thực tế các tiêu thức có thể liên quan và pha trộn lẫn nhau, vì vậy cần nhận dạng rõ loại thị trường doanh nghiệp tham gia để có biện pháp ứng xử cho phù hợp.

II. NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Sự cần thiết và nội dung nghiên cứu thị trường của DNTM

a) Sự cần thiết phải nghiên cứu thị trường

Doanh nghiệp thương mại là một tác nhân trên thị trường nên phải nghiên cứu thị trường để phát triển kinh doanh thích ứng với thị trường. Nghiên cứu thị trường là xuất phát điểm để định ra các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, từ chiến lược đã xác định doanh nghiệp tiến hành lập và thực hiện các kế hoạch kinh doanh, chính sách thị trường. Bất kỳ một doanh nghiệp thương mại nào cũng phải nghiên cứu thị trường. Nghiên cứu thị trường là việc cần thiết, đầu tiên đối với mỗi doanh nghiệp khi bắt đầu kinh doanh. Vì thị trường không phải là bất biến mà thị trường luôn biến động, đầy bí ẩn và thay đổi không ngừng. Do đó nghiên cứu thị trường là việc làm thường xuyên của doanh nghiệp thương mại. Mục đích của việc nghiên cứu thị trường là nghiên cứu xác định khả năng bán một loại mặt hàng hoặc nhóm mặt hàng nào đó trên địa bàn xác định. Trên cơ sở đó nâng cao khả năng cung ứng để thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Như vậy nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp lựa chọn mặt hàng và lĩnh vực kinh doanh đúng đắn, chỉ kinh doanh những mặt hàng mà thị trường có nhu cầu.

Mỗi loại hàng hoá lại có nguồn sản xuất, nguồn cung ứng khác nhau, có đặc tính cơ, lý, hoá học khác nhau và phục vụ cho

một nhu cầu tiêu dùng (sử dụng) nhất định. Do đó, nó có tính chất đặc thù không giống nhau. Khi nghiên cứu thị trường hàng hoá doanh nghiệp kinh doanh cần phân biệt: thị trường nguồn hàng (nguồn sản xuất, người cung cấp); đặc điểm của nguồn hàng sản xuất, tổ chức sản xuất, phương thức bán và chính sách tiêu thụ sản phẩm của người cung cấp, mối quan hệ bạn hàng; chi phí vận chuyển hàng hoá và những thoả thuận của người cung ứng với các hãng khác về cung cấp hàng hoá. Nhưng quan trọng hơn cả là thị trường bán hàng của doanh nghiệp. Bởi vậy chỉ có nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường mới có cơ sở tổ chức bộ máy kinh doanh, lựa chọn phạm vi và quy mô kinh doanh hợp lý để tổ chức các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh theo xu thế biến động của thị trường.

Chỉ có thông qua nghiên cứu thị trường mới giúp doanh nghiệp làm chủ đồng vốn, làm chủ diễn biến của thị trường để kinh doanh có lãi.

Trên cơ sở những thông tin đầy đủ về thị trường giúp cho doanh nghiệp có được cách nhìn tổng quát về thị trường như tổng cung, tổng cầu, giá cả thị trường, các chính sách của Nhà nước, hiểu biết chi tiết về các đối thủ cạnh tranh từ đó tìm ra được cơ hội cũng như nguy cơ đe dọa của thị trường. Kết hợp với phân tích khả năng của doanh nghiệp để lựa chọn chiến lược, định hướng hoạt động, đưa ra giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh để thực hiện mục tiêu phát triển thị trường và kinh doanh có lãi.

b) Nội dung nghiên cứu thị trường

Nội dung nghiên cứu thị trường là nghiên cứu các yếu tố cấu thành nên thị trường của doanh nghiệp: cung, cầu, giá cả và sự cạnh tranh.

** Nghiên cứu tổng cầu và cầu hướng vào doanh nghiệp*

Nghiên cứu tổng cầu hàng hoá là nghiên cứu tổng khối lượng hàng hoá và cơ cấu loại hàng hoá tiêu dùng thông qua mua sắm hoặc sử dụng với giá cả thị trường trong một khoảng thời gian (ví dụ một năm). Tổng khối lượng hàng hoá chính là quy mô của thị trường. Nghiên cứu quy mô thị trường phải nắm được số lượng người hoặc đơn vị tiêu dùng; với hàng tiêu dùng đó là dân cư, thu nhập của họ; với hàng tư liệu sản xuất thì số lượng đơn vị sử dụng, khối lượng hàng của mỗi đơn vị tiêu dùng v.v... Đối với loại hàng hoá thay thế cần nghiên cứu cả khối lượng hàng thay thế. Đối với loại hàng hoá bổ sung cần nghiên cứu loại hàng chính và từ đó suy ra loại hàng hoá bổ sung. Nghiên cứu tổng cầu hàng và cơ cấu hàng hoá cũng cần nghiên cứu trên mỗi địa bàn, đặc biệt thị trường trọng điểm, ở đó tiêu thụ lượng hàng lớn và giá thị trường của hàng hoá đó trên địa bàn từng thời gian. Trên cơ sở so sánh với số liệu thống kê của các năm trước để xác định cầu hướng vào doanh nghiệp trong từng thời kỳ nhất định.

** Nghiên cứu tổng cung và cung của doanh nghiệp*

Nghiên cứu tổng cung hàng hoá là nghiên cứu để xác định xem khả năng sản xuất trong một thời gian (ví dụ 1 năm) các đơn vị sản xuất có khả năng cung ứng cho thị trường tổng số bao nhiêu hàng, khả năng nhập khẩu bao nhiêu, khả năng dự trữ (tồn kho) xã hội bao nhiêu. Trên cơ sở các thông tin về lao động, vật tư tiền vốn và các tiềm năng khác của doanh nghiệp để xác định cung của doanh nghiệp có khả năng đưa ra thị trường.

Nghiên cứu cung và cầu nói chung của thị trường còn cần nghiên cứu động thái của cung, cầu trên từng địa bàn, trong

từng thời điểm và xác định tỷ phần thị trường của doanh nghiệp trong thời gian nhất định.

** Nghiên cứu giá cả thị trường*

Nghiên cứu giá cả bán hàng của doanh nghiệp sản xuất, giá hàng nhập khẩu. Nghiên cứu giá cả thị trường phải tìm được chênh lệch giá (trên thị trường bán) và giá mua. Có thể ước chi phí vận chuyển và nộp thuế, để xác định thị trường mua hàng và quyết định khối lượng hàng cần đặt hàng, hàng cần thu mua hoặc nhập khẩu.

Nghiên cứu chính sách của Chính phủ về loại hàng kinh doanh cho phép kinh doanh tự do, kinh doanh có điều kiện, khuyến khích kinh doanh hoặc cấm kinh doanh. Đó là chính sách thuế, giá các loại dịch vụ có liên quan như cước vận tải, giá thuê kho tàng, cửa hàng, đất đai và lãi suất tiền vay ngân hàng (nếu vốn kinh doanh phải vay) để xác định giá cả thị trường. Căn cứ vào mục tiêu kinh doanh, chính sách giá cả của doanh nghiệp để xác định giá mua, giá bán của doanh nghiệp cho phù hợp.

** Nghiên cứu sự cạnh tranh trên thị trường*

Nghiên cứu sự cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi phải xác định số lượng đối thủ cạnh tranh, ưu nhược điểm của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và xác định trạng thái (mức độ) cạnh tranh trên thị trường.

Số lượng đối thủ cạnh tranh càng đông quyết định mức độ cạnh tranh càng gay gắt.

Đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp có thể xác định theo 2 tiêu thức: vị thế của đối thủ cạnh tranh và theo tính chất sản phẩm.

Theo vị thế của đối thủ cạnh tranh chia thành: hăng dẫn đầu, hăng thách thức, hăng theo sau và hăng đang tìm chỗ đứng trên thị trường.

Theo tính chất sản phẩm có đối thủ sản phẩm, đối thủ chung loại sản phẩm, đối thủ cùng một lĩnh vực kinh doanh và đối thủ tham gia phân chia lợi nhuận từ một nhóm khách hàng nhất định.

Mức độ cạnh tranh trên thị trường có 3 mức độ rõ rệt: thị trường cạnh tranh hoàn hảo, thị trường độc quyền và thị trường cạnh tranh độc quyền hỗn tạp.

Trên cơ sở thông tin về các đối thủ cạnh tranh để tìm hiểu ưu nhược điểm và đề ra quyết sách cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Tuỳ thuộc yêu cầu nghiên cứu thị trường mà có nội dung nghiên cứu khác nhau.

- Nghiên cứu khái quát là nghiên cứu sơ bộ về thị trường như tổng cung, tổng cầu, xu hướng biến động giá và sự cạnh tranh để biết doanh nghiệp có thể tham gia thị trường hoặc định kỳ đánh giá về thị trường của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu chi tiết thị trường:

Nghiên cứu chi tiết thị trường thực chất là nghiên cứu đối tượng mua, bán loại hàng hoá mà doanh nghiệp kinh doanh; cơ cấu thị trường hàng hoá và chính sách mua bán của các doanh nghiệp có nguồn hàng lớn. Nghiên cứu chi tiết thị trường phải trả lời được các câu hỏi: ai mua hàng? mua bao nhiêu? cơ cấu của loại hàng; mua ở đâu? mua hàng dùng làm gì? đối thủ cạnh tranh?

Nghiên cứu chi tiết thị trường phải nghiên cứu nhu cầu và yêu cầu của khách hàng về loại hàng mà doanh nghiệp kinh

doanh. Đối với hàng tiêu dùng, nhu cầu về loại hàng phụ thuộc và sở thích (thị hiếu), thu nhập, lứa tuổi, nghề nghiệp, trình độ văn hoá, tập quán, thói quen, thời tiết khí hậu v.v... Đối với hàng tư liệu sản xuất phụ thuộc vào công nghệ, định mức sử dụng nguyên nhiên vật liệu trong sản xuất và kế hoạch sản xuất mặt hàng của doanh nghiệp sản xuất. Người quyết định mua hàng không phải người đi mua hàng cụ thể (tiếp liệu) mà chính là yêu cầu của kỹ thuật, công nghệ sản xuất thành phẩm, khả năng vật tư của doanh nghiệp và khả năng thay thế bằng loại nguyên vật liệu khác (hàng thay thế). Người mua hàng cũng không thể tùy tiện đổi thứ này lấy thứ khác hoặc mua theo ý thích của mình. Như vậy nghiên cứu thị trường hàng tư liệu sản xuất phải nghiên cứu lĩnh vực tiêu dùng sản xuất. Đó là các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp...

Khi nghiên cứu chi tiết thị trường doanh nghiệp phải xác định tỷ trọng thị trường doanh nghiệp đạt được (thị phần của doanh nghiệp) và thị phần của các doanh nghiệp khác cùng ngành; so sánh về chất lượng sản phẩm, giá cả sản phẩm, mẫu mã, mầu sắc và các dịch vụ phục vụ khách hàng của doanh nghiệp so với doanh nghiệp khác... để đổi mới thu hút khách hàng mua hàng của doanh nghiệp mình.

2. Trình tự và phương pháp nghiên cứu thị trường

a) Trình tự nghiên cứu thị trường

Trình tự nghiên cứu thị trường là các bước cần tiến hành theo một thứ tự nhất định trong nghiên cứu. Đối với phương pháp nghiên cứu khảo sát trực tiếp tại hiện trường khi xuất khẩu cũng như kinh doanh trong nước cần tiến hành các bước sau:

- Xác định mục tiêu nghiên cứu;
- Thiết kế bảng câu hỏi để thu thập thông tin;
- Chọn mẫu để nghiên cứu;
- Tiến hành thu thập dữ liệu;
- Xử lý dữ liệu;
- Rút ra kết luận và lập báo cáo.

** Xác định mục tiêu nghiên cứu thị trường*

Tuỳ thuộc yêu cầu công việc trong hoạt động kinh doanh để xác định mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Có các dạng nghiên cứu:

- Nghiên cứu dự báo thị trường dài hạn phục vụ cho công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai.

- Nghiên cứu dự báo thị trường trung hạn và ngắn hạn phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch hàng năm hoặc quý.

- Nghiên cứu dự báo thị trường phục vụ cho thực hiện các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh hàng ngày của cán bộ nhân viên.

Dù nghiên cứu thị trường phục vụ cho mục đích nào, cần thiết phải thu thập những thông tin gì? nguồn thông tin lấy ở đâu? các thông tin cần thu thập là thông tin về sản phẩm, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, giá cả và sự biến động của thị trường.

- Thông tin về mặt hàng: chất lượng, quy cách chủng loại, giá cả, thời vụ, thị hiếu và tập quán tiêu dùng, chu kỳ sống sản phẩm đang trải qua, tỷ suất ngoại tệ hàng xuất của mặt hàng.

- Các thông tin về dung lượng, giá cả thị trường và các nhân tố ảnh hưởng đến dung lượng và giá cả thị trường.

- Các thông tin về khách hàng: số lượng khách hàng, đặc điểm hành vi mua sắm của họ, thu nhập và phân bố khách hàng.

+ Các nguồn thông tin ở trên có thể tham khảo ở các tài liệu:

- Các ấn phẩm thông tin: niên giám thống kê, tạp chí sách báo và các bản tin giá cả thị trường.

- Các báo cáo tổng kết, đánh giá tình hình của Chính phủ, của các Bộ, các ngành, các địa phương, các hiệp hội ngành hàng.

- Bộ phận tư vấn thị trường của trung tâm thương mại quốc tế, của các tổ chức xúc tiến.

- Các tạp chí thế giới, các tổ chức quốc tế dự báo về thị trường.

- Các báo cáo của Thương vụ sứ Việt Nam tại nước ngoài.

- Thông tin trên mạng Internet và các tài liệu khác.

** Thiết kế câu hỏi để thu thập thông tin*

Nghệ thuật thu thập thông tin thị trường quyết định ở việc soạn thảo hệ thống câu hỏi để khai thác các thông tin cần thiết, bổ ích cho nghiên cứu. Tránh câu hỏi về riêng tư cá nhân, câu hỏi chung chung trả lời thế nào cũng được và những câu hỏi buộc người trả lời sai sự thật, trả lời đại khái qua loa.

Một số dạng câu hỏi thường được sử dụng:

- Câu hỏi có/không, ví dụ bạn có sử dụng sản phẩm A? Có/không.

- Câu hỏi có nhiều sự lựa chọn, ví dụ: bạn cần loại gỗ nào làm cửa sổ cho gia đình bạn?

- Câu hỏi ở dạng xếp hạng thứ tự, ví dụ: anh (chị) thích loại tivi nào trong các loại sau đây...

- Câu hỏi theo tỷ lệ:

Nếu thu thập của bạn là 100% thì bạn sử dụng bao nhiêu % thu nhập cho các nhu cầu: ăn, mặc, học tập, vui chơi....

- Câu hỏi tự do trả lời, ví dụ: xin vui lòng cho biết ý kiến của bạn về sản phẩm B?

** Chọn mẫu nghiên cứu*

Chọn mẫu nghiên cứu là lựa chọn kích thước mẫu, địa bàn nghiên cứu và nhóm khách hàng cần nghiên cứu. Quy mô nghiên cứu thể hiện ở kích thước của mẫu phụ thuộc vào thời gian nghiên cứu, yêu cầu tính chính xác và phụ thuộc vào chi phí nghiên cứu.

Địa bàn và nhóm khách hàng cần nghiên cứu thu thập thông tin phụ thuộc vào định hướng kinh doanh và định hướng phát triển thị trường của doanh nghiệp.

** Tiến hành thu thập dữ liệu*

Trên cơ sở các thông tin cần thu thập, quy mô mẫu, địa bàn cần nghiên cứu các cán bộ nghiên cứu sẽ tiến hành phân phát tài liệu tới đối tượng khảo sát, hướng dẫn trả lời và thu thập tài liệu nghiên cứu đã phân phát. Thời gian tiến hành dài ngắn phụ thuộc vào quy mô mẫu, địa bàn nghiên cứu phân tán hay tập trung, chi phí nghiên cứu và năng lực cán bộ thực hiện.

** Xử lý dữ liệu*

Xử lý dữ liệu nhằm loại bỏ những thông tin gây nhiễu để xác định chính xác xu hướng biến động của thị trường. Xử lý dữ

liệu có thể tiến hành bằng tay hoặc bằng máy. Trong một số trường hợp xử lý bằng tay có thể sẽ không chọn được phương án tối ưu, ví dụ như bài toán vận tải có hơn 200 ô chọn sẽ không chính xác nếu giải bằng tay.

** Rút ra kết luận và lập báo cáo*

Trên cơ sở kết quả xử lý dữ liệu, cán bộ nghiên cứu thị trường sẽ rút ra kết luận và lập báo cáo về kết quả nghiên cứu thị trường để lãnh đạo doanh nghiệp ra quyết định kinh doanh.

b) Phương pháp nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp thương mại

Để nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp thương mại người ta thường dùng các phương pháp sau:

- Phương pháp nghiên cứu tại bàn.
- Phương pháp nghiên cứu hiện trường.

Phương pháp nghiên cứu tại bàn hay còn gọi là phương pháp nghiên cứu văn phòng là cách nghiên cứu thu thập các thông tin qua các tài liệu như sách báo, tạp chí, tạp chí quảng cáo, bản tin kinh tế, thông tin thị trường, tạp chí thương mại, niên giám thống kê và các loại tài liệu có liên quan đến các loại mặt hàng mà doanh nghiệp đang kinh doanh, sẽ kinh doanh cần nghiên cứu, khả năng cung ứng (sản xuất ra), khả năng nhập khẩu, khả năng hàng tồn kho xã hội, nhu cầu của khách hàng, giá thị trường của loại hàng và khả năng biến động. Nghiên cứu tại bàn có thể tìm tài liệu ở ngoài doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp chiếm thị phần lớn; cũng có thể nghiên cứu các tài liệu ở trong doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp đã có những tài liệu có liên quan đến việc mua, bán mặt hàng cần nghiên cứu và doanh nghiệp đang chiếm một thị phần đáng kể. Nghiên cứu tại bàn cho phép ta nhìn được khái quát thị

trường mặt hàng cần nghiên cứu. Đây là phương pháp tương đối dễ làm, tiến hành nhanh, ít tốn chi phí, nhưng đòi hỏi người nghiên cứu phải có chuyên môn, biết cách thu thập tài liệu, đánh giá và sử dụng các tài liệu được thu thập một cách đầy đủ và tin cậy. Tuy nhiên phương pháp này có hạn chế là dựa vào tài liệu đã được xuất bản nên thời gian đã qua, có thể có độ trễ so với thực tế.

Phương pháp nghiên cứu hiện trường: Đây là phương pháp trực tiếp cử cán bộ đến tận nơi để nghiên cứu. Cán bộ nghiên cứu thông qua việc trực tiếp quan sát, thu thập các thông tin và số liệu ở đơn vị tiêu dùng lớn, ở khách hàng hoặc ở các đơn vị nguồn hàng bằng cách điều tra trọng điểm, điều tra chọn mẫu, điều tra điển hình, điều tra toàn bộ hay tham quan, phỏng vấn các đối tượng, gửi phiếu điều tra, hội nghị khách hàng hay qua hội chợ, triển lãm,... cũng có thể thông qua việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng ở các kho, quầy hàng, cửa hàng của bản thân doanh nghiệp và phản ánh từ những cơ sở kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu tại hiện trường có thể thu thập được các thông tin sinh động, thực tế, hiện tại. Tuy nhiên cũng tốn kém chi phí và cần phải có cán bộ vững về chuyên môn và có đầu óc thực tế.

Hai phương pháp này kết hợp với nhau sẽ bổ sung cho nhau những thiếu sót và phát huy được điểm mạnh của mỗi phương pháp.

3. Phương pháp dự báo thị trường hàng hoá dịch vụ của doanh nghiệp thương mại

Nghiên cứu thị trường hàng hoá nhằm dự báo thị trường hàng hoá để phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

a) *Đối tượng và phạm vi dự báo*

Đối tượng dự báo thị trường hàng hoá gồm thị trường nguồn hàng và thị trường bán hàng. Thị trường nguồn hàng là khả năng của các nguồn hàng có trong kỳ và khả năng nguồn hàng doanh nghiệp có thể mua được trong kỳ. Thị trường bán hàng là khả năng mua hàng của các khách hàng trên thị trường và từng thị trường và khả năng doanh nghiệp có thể bán được ở từng thị trường trong một khoảng thời gian. Xác định rõ đối tượng dự báo là một loại hoặc một nhóm mặt hàng cụ thể; ở các thị trường chính, phụ hoặc thị trường mới của doanh nghiệp hoặc đối tượng khách hàng trọng điểm, thường xuyên hay mới v.v... Đây là vấn đề quan trọng nhất của dự báo vì đối tượng dự báo là đa dạng và thường thay đổi tùy theo yêu cầu cụ thể trong kinh doanh của thời kỳ tới mà doanh nghiệp cần quan tâm. Xác định rõ phạm vi của dự báo tức là vấn đề thời hạn của dự báo có ý nghĩa thiết thực đối với doanh nghiệp. Có các phạm vi dự báo sau:

- Dự báo *ngắn hạn*: Thời gian có thể vài ngày, vài tuần tới. Dự báo này đòi hỏi tính chính xác, cụ thể để trực tiếp phục vụ cho chỉ đạo kinh doanh và hoạt động kinh doanh ở các đơn vị cơ sở.

- Dự báo *trung hạn*: Thời gian từ vài tháng cho đến một hoặc hai năm. Ở đây phạm vi dự báo đã rộng hơn dự báo ngắn hạn. Dự báo này có tính chất tổng hợp và nó chỉ ra xu hướng hoặc tốc độ phát triển. Dự báo này có tác dụng lớn trong việc hoạch định kế hoạch kinh doanh, hoạch định các chính sách phân phối sản phẩm, quảng cáo, giá cả, dịch vụ trong hoạt động kinh doanh.

- Dự báo *dài hạn*: Thời hạn của dự báo từ ba năm trở lên. Đây là những dự báo tổng hợp, trên những phương hướng lớn

trong hoạt động của doanh nghiệp. Dự báo này có tác dụng lớn trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh dài hạn, hoặc đề ra những chương trình mục tiêu. Trong việc đầu tư, phát triển và mở rộng kinh doanh mặt hàng, thị trường, liên doanh liên kết, áp dụng khoa học công nghệ mới và thăm dò nghiên cứu các hướng mới.

b) Các phương pháp dự báo

Có rất nhiều phương pháp dự báo thị trường hàng hoá, đó là: phương pháp chuyên gia; phương pháp điều tra (điển hình, trọng điểm, chọn mẫu và toàn bộ), phương pháp thống kê; phương pháp toán kinh tế; phương pháp dự báo ngoại suy; phương pháp thử nghiệm v.v... Tùy theo phương pháp thu thập thông tin và yêu cầu dự báo về thị trường hàng hoá: nguồn hàng, nhu cầu tiêu dùng, giá cả, xu hướng phát triển và mở rộng kinh doanh; hướng áp dụng khoa học công nghệ mới v.v..., mà người ta lựa chọn các phương pháp dự báo khác nhau.

** Phương pháp thống kê - kinh tế:*

Phương pháp này thường được sử dụng đối với các doanh nghiệp đã, đang và sẽ tiếp tục kinh doanh loại hàng hoá cần dự đoán. Qua việc thống kê theo dõi số lượng hàng bán ra hàng tháng, hàng năm, hàng quý và các khách hàng của doanh nghiệp, doanh nghiệp thương mại dự đoán được khả năng bán hàng trong tương lai; cũng như vậy qua thống kê theo dõi khối lượng hàng mua được hàng tháng, quý năm của các đơn vị nguồn hàng cũng dự đoán được khả năng nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại trong tương lai. Phương pháp thống kê kinh tế có thể được sử dụng trên là phương pháp thống kê kinh nghiệm. Trong phương pháp thống kê kinh tế người ta còn dùng phương pháp điều tra thống kê như: điều tra điển hình,

điều tra trọng điểm, điều tra chọn mẫu, tổng điều tra trực tiếp hoặc điều tra bằng phỏng vấn, bằng phiếu điều tra v.v... từ đó người ta tổng hợp lại và cũng dự đoán được xu hướng và khả năng bán hàng hoặc khả năng nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại trong tương lai.

* *Phương pháp toán kinh tế*: Dựa vào điều tra số liệu về thực trạng kinh doanh của doanh nghiệp thương mại nhiều năm, qua việc phân tích các yếu tố quyết định đến sự vận động và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Người ta lập được mô hình phát triển, hoặc xu hướng phát triển của các hiện tượng kinh tế trong kinh doanh của doanh nghiệp thương mại để tính toán, dự đoán tương lai. Phương pháp toán kinh tế là phương pháp rất hay dùng trong dự báo các xu hướng phát triển và tương lai triển vọng của sự phát triển kinh doanh trong thương mại. Ưu điểm của phương pháp này là tìm được các mối quan hệ chủ yếu, quyết định đến sự vận động và xu hướng vận động của hoạt động kinh doanh. Để đạt được mục tiêu của dự đoán, doanh nghiệp thương mại cần tác động theo các mối quan hệ chủ yếu ấy. Tuy nhiên, trong thực tế kinh tế, việc mối liên hệ ít chặt chẽ như trong toán học, thường lỏng lẻo hơn và có nhiều yếu tố ảnh hưởng hơn lại không tính đến.

* *Phương pháp chuyên gia*

Đây là một phương pháp dự báo quan trọng và phổ biến trong khoa học dự báo. Thực chất của phương pháp này là khai thác tối đa và sử dụng trình độ cao về lý luận, sự thành thạo về chuyên môn, sự phong phú về kinh nghiệm thực tiễn, khả năng miễn cảm, nhạy bén và thiên hướng “tiên lượng” tài tình về tương lai của các chuyên gia, nhà khoa học, nhà quản lý hoặc những nhà chuyên môn nổi tiếng về kinh tế, khoa học - công

nghệ, nghiệp vụ trong ngành, hoặc ngoài ngành, hoặc nằm trong miền lân cận của đối tượng dự báo. Một trong những phương pháp chuyên gia nổi tiếng là phương pháp Delphi. Đó là phương pháp khai thác ý kiến của các chuyên gia và xử lý kết quả trưng cầu ý kiến theo nguyên lý hội tụ.

Ngoài ba phương pháp dự báo nói trên còn rất nhiều các phương pháp dự báo khác như phương pháp dự báo ngoại suy (ngoại suy theo chuỗi thời gian, ngoại suy bằng các đại lượng bình quân,...) phương pháp thử nghiệm v.v....

Dự báo thị trường hàng hoá trong kinh tế là một khâu không thể thiếu được trong khâu nắm thông tin thị trường và là một tiền đề quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh; tổ chức thực hiện kế hoạch hoá hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên mọi dự báo chỉ là những dự báo, dự báo có tính hiện thực và khả thi hay không phụ thuộc phần lớn vào các cơ sở của dự báo hay những căn cứ, nhân tố dự báo dựa vào, đánh giá suy đoán và kỹ năng tổ chức thực hành của doanh nghiệp thương mại. Trong khả năng thực hành của doanh nghiệp có hai vấn đề then chốt để biến khả năng đó thành hiện thực. Một là: vốn và khả năng huy động vốn kinh doanh của doanh nghiệp thương mại. Hai là: tài năng của người lãnh đạo, của các bộ phận tham mưu và trình độ kỹ thuật nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên, ở đây quan trọng nhất là trình độ kỹ thuật nghiệp vụ phải cao, trình độ quản lý, trình độ nắm vững khoa học - công nghệ mới, tiên tiến và những kinh nghiệm trên thương trường. Thực chất đây là yếu tố con người, trong kinh doanh hiện nay, con người được đào tạo có trình độ khoa học kỹ thuật nghiệp vụ, ngoại ngữ cao ngày càng chiếm ưu thế tuyệt đối. Lựa chọn và sử dụng những người có tài, có bản lĩnh và trình độ, trung thực, biết nhìn xa, trông rộng, am hiểu chiến lược kinh

doanh, nhạy bén và năng động với thị trường, am hiểu kỹ thuật mặt hàng, biết giữ chữ “tín” với khách hàng là điều quan trọng để biến khả năng thành hiện thực.

III. PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Mục đích cuối cùng của nghiên cứu là để phát triển thị trường của doanh nghiệp. Phát triển thị trường là tổng hợp cách thức biện pháp của doanh nghiệp nhằm đưa khối lượng sản phẩm kinh doanh đạt mức tối đa, mở rộng quy mô kinh doanh, tăng thêm lợi nhuận và nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Hoạt động kinh doanh trong cơ chế thị trường là cuộc chạy đua không có đích cuối cùng. Vì vậy, phát triển thị trường vừa là mục tiêu, vừa là phương thức quan trọng để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển sản xuất kinh doanh. Có mở rộng và phát triển thị trường, mới duy trì được mối quan hệ thường xuyên gắn bó với khách hàng, củng cố và tạo dựng uy tín của doanh nghiệp trước người tiêu dùng để tăng thêm khách hàng. Mới có cơ may đầu tư phát triển kinh doanh, nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng thu nhập cho cán bộ công nhân viên; thực hiện được những mục tiêu đã vạch ra, từ đó có thể tồn tại và phát triển một cách bền vững trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt.

Phát triển thị trường của DNTM được xét trên 3 phương diện:

- Phát triển những nội dung nào?
- Phương hướng phát triển ra sao?
- Làm gì để phát triển thị trường của doanh nghiệp?

1. Nội dung phát triển thị trường của doanh nghiệp

a) *Phát triển sản phẩm* là đưa thêm ngày càng nhiều dạng sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu, thị hiếu muôn màu muôn vẻ của thị trường, đặc biệt là sản phẩm mới - chất lượng cao. Đó chính là phương thức kinh doanh có hiệu quả và cũng là phương thức thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

Sản phẩm của doanh nghiệp nên được hiểu là một hệ thống thống nhất các yếu tố có liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm thoả mãn đồng bộ nhu cầu của khách hàng bao gồm sản phẩm vật chất (hiện vật), bao bì, nhãn hiệu hàng hoá, dịch vụ, cách thức bán hàng... Sản phẩm mà người tiêu dùng nhận được bao gồm hàng hoá cứng (hàng hoá hiện vật) và hàng hoá mềm (dịch vụ). Từ quan điểm này, cho thấy chỉ cần một sự thay đổi một trong những yếu tố trên như có thêm công năng mới hoặc bao bì mới, dịch vụ mới... Có thể thấy rõ điều này qua sản phẩm bột giặt OMO, nhờ thường xuyên thay đổi bao bì mà nó luôn được làm mới trong mắt người tiêu dùng.

Có thể phát triển sản phẩm theo hai hướng sau:

* *Phát triển sản phẩm mới hoàn toàn:*

+ Phát triển sản phẩm mới hoàn toàn theo công năng và giá trị sử dụng, điều này đòi hỏi trình độ kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp. Kinh doanh sản phẩm mới đòi hỏi phải có sự đầu tư mới và đương đầu với những thách thức mới, sản phẩm mới có thể được đưa vào thị trường mới hoặc cho thị trường hiện tại với việc chia sẻ kênh phân phối, tiếp thị hoặc thương hiệu.

+ Phát triển thế hệ sản phẩm mới theo ý đồ và thiết kế mới. Đối với DNTM các sản phẩm này có nguồn gốc từ nhà sản

xuất, vì vậy khi đưa sản phẩm mới này vào thị trường cần tìm kiếm đánh giá và lựa chọn kỹ để đưa ra thị trường.

* *Cải tiến, hoàn thiện sản phẩm, thay thế sản phẩm hiện có, bao gồm:*

+ Cải tiến chất lượng, tạo ra nhiều loại sản phẩm với phẩm cấp, chất lượng khác nhau.

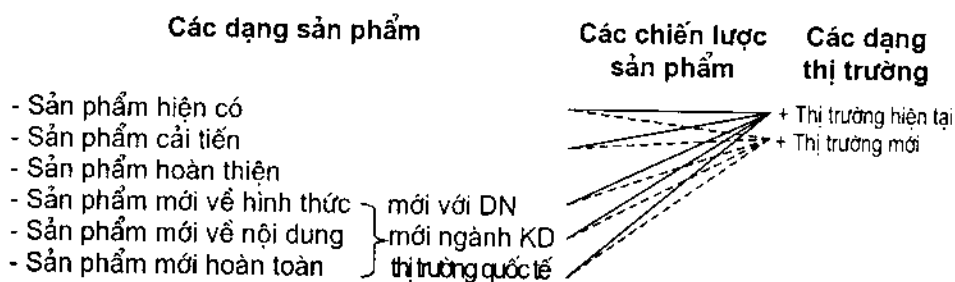
+ Cải tiến kiểu dáng sản phẩm như thay đổi bao bì, nhãn hiệu, hình ảnh mới... nhằm làm thay đổi hình dáng, kích thước của sản phẩm để tạo ra sự khác biệt.

+ Thay đổi tính năng sản phẩm, bảo đảm sử dụng thuận tiện an toàn hơn.

+ Tìm ra giá trị sử dụng mới của sản phẩm để tăng thêm khách hàng sử dụng.

+ Đổi mới và hoàn thiện dịch vụ liên quan đến sản phẩm như phương thức bán hàng, thanh toán, bảo hành, vận chuyển và sửa chữa... nhằm thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Đây là hướng quan trọng để tạo sự khác biệt so với sản phẩm cùng loại trên thị trường.

Các sản phẩm mới, sản phẩm thay thế có thể đưa vào các dạng thị trường khác nhau cũng tạo sự đổi mới, điều này được thể hiện cụ thể trên sơ đồ sau:



Sơ đồ VI.3: Phát triển sản phẩm của doanh nghiệp

b) Phát triển thị trường về khách hàng

Theo quan điểm kinh doanh hiện đại là nhằm vào nhu cầu của khách hàng để sắp xếp tiềm lực và mọi cố gắng của doanh nghiệp tìm ra sự thoả mãn với khách hàng. Thị trường của doanh nghiệp thường là tập hợp các khách hàng rất đa dạng khác nhau về lứa tuổi, giới tính, thu nhập, sở thích tiêu dùng... nhưng có thể phân chia thành các nhóm khác nhau. Mỗi nhóm có đặc trưng riêng, phản ánh quá trình mua sắm của họ. Có thể phân chia thành các nhóm sau:

- *Căn cứ vào hành vi tiêu thụ*: khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng và người tiêu thụ trung gian. Trong đó, người tiêu thụ cuối cùng mua sản phẩm để thoả mãn nhu cầu của chính bản thân, còn người tiêu thụ trung gian là bất kỳ người mua nào giữa các nhà sản xuất và người tiêu thụ cuối cùng. Người trung gian có thể là nhà sản xuất, nhà buôn... Họ mua sản phẩm không phải để tiêu dùng mà để bán lại nhằm mục đích kiếm lời.

- *Căn cứ vào khối lượng hàng hoá mua*: khách hàng mua với khối lượng lớn và khách hàng mua với khối lượng nhỏ. Về mặt kinh tế, cần phải khuyến khích những người mua với khối lượng lớn, về mặt hình thức quan hệ không được đối xử phân biệt giữa hai loại khách hàng này.

- *Căn cứ vào phạm vi địa lý*: khách hàng trong nước và khách hàng ngoài nước. Khách hàng trong nước thể hiện quy mô của thị trường tiêu thụ nội địa, khách hàng nước ngoài thể hiện mối quan hệ đối ngoại và phạm vi của thị trường mà doanh nghiệp tham gia.

- *Căn cứ vào mối quan hệ khách hàng - doanh nghiệp*: khách hàng truyền thống và khách hàng mới. Khách hàng

truyền thống là những khách hàng có mối quan hệ thường xuyên, liên tục với doanh nghiệp. Họ có vị trí đặc biệt quan trọng trong sự phát triển ổn định của doanh nghiệp. Khách hàng mới là khách hàng lần đầu tiên đến với doanh nghiệp, nếu gây được niềm tin họ sẽ trở thành khách hàng truyền thống.

Doanh số tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp ở mỗi giai đoạn phụ thuộc vào hai nhóm: khách hàng mới quen và khách hàng truyền thống, trong đó chi phí để lôi cuốn những khách hàng mới cao hơn chi phí để giữ lại được khách hàng quen. Vì vậy, xét về mặt hiệu quả, việc giữ được khách là quan trọng hơn, khó khăn hơn nhưng cũng không vì thế mà không triển khai marketing giới thiệu để tìm kiếm khách hàng mới.

Một khách hàng hài lòng sẽ:

Mua lại các lần tiếp sau nếu có nhu cầu.

Nói nhiều điều tốt đẹp với người khác về doanh nghiệp.

Ít quan tâm đến nhãn hiệu và sự quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp.

Mua nhiều sản phẩm khác của doanh nghiệp.

Phát triển khách hàng theo hai hướng cả về số lượng và chất lượng.

Thứ nhất, phát triển về mặt số lượng khách hàng

Để phát triển số lượng khách hàng doanh nghiệp phải chú trọng hoạt động Marketing nhằm tìm ra những phân khúc thị trường mới, khách hàng mới thông qua kênh phân phối mới. Doanh nghiệp tăng số lượng khách hàng thông qua lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng việc hoàn thiện sản phẩm, giá cả, hệ thống phân phối và dịch vụ...

Thứ hai, phát triển khách hàng về chất lượng

Tăng cường khách hàng về chất lượng thông qua tăng sức mua sản phẩm của khách hàng thông qua tăng tần suất mua hàng và khối lượng sản phẩm mỗi lần mua. Đồng thời chú ý tăng cường khách hàng mua với khối lượng lớn, ổn định thường xuyên và những khách hàng có quan hệ truyền thống với doanh nghiệp. Tỷ trọng của những khách hàng này trong tổng số là những chỉ tiêu đánh giá chất lượng khách hàng của doanh nghiệp.

Phát triển thị trường của doanh nghiệp trên góc độ khách hàng là phát triển khách hàng cả về số lượng, chất lượng, phạm vi, không gian, thời gian, địa điểm, cả khách hàng bán buôn và bán lẻ, người tiêu dùng cuối cùng và người tiêu dùng trung gian, khách hàng mới và khách hàng truyền thống.

c) Phát triển thị trường về phạm vi địa lý (địa bàn kinh doanh)

Nhu cầu thị trường đối với một sản phẩm là tổng khối lượng sẽ mua, được mua bởi một nhóm khách hàng đã xác định, trong một vùng xác định, trong một thời điểm và một môi trường xác định.

Như vậy, phát triển thị trường của doanh nghiệp không chỉ là phát triển về sản phẩm, về khách hàng mà cả về mặt không gian (địa lý). Phát triển thị trường về mặt không gian là mở rộng và phát triển thị trường theo lãnh thổ bằng các biện pháp khác nhau.

Mở rộng mạng lưới bán hàng của doanh nghiệp: mạng lưới bán hàng là hệ thống các đại lý, cửa hàng, quầy hàng, điểm bán... của doanh nghiệp được bố trí và sắp xếp liên kết với nhau trong hệ thống nhằm tiêu thụ hàng hoá của doanh

ngiệp. Cần phát triển mạng lưới bán hàng cả chiều rộng và chiều sâu (nâng cao chất lượng phục vụ). Việc phân bổ mạng lưới cần tính đến hiệu quả chung của cả hệ thống tức là đảm bảo nâng cao năng lực tiêu thụ của từng điểm cũng như của cả hệ thống, tránh sự loại trừ hoặc tiêu diệt nhau, bảo đảm sự vận động hợp lý của sản phẩm, giảm chi phí và rút ngắn thời gian bán hàng.

Tại đầu mối giao thông, nơi tập trung dân cư có thể thành lập trung tâm giao dịch hay cửa hàng giới thiệu sản phẩm hoặc chi nhánh của doanh nghiệp nhằm phát triển thị trường.

Phát triển thị trường về không gian còn được thực hiện thông qua lựa chọn các kênh phân phối thích hợp. Tùy vào mục tiêu chiến lược bán hàng, các doanh nghiệp có thể quan hệ với người bán lẻ, người bán buôn và cả người trung gian để mở rộng phạm vi bán hàng.

2. Phương hướng phát triển thị trường của DNTM

Xét về phương hướng phát triển thị trường của DNTM về mặt lý luận có thể phát triển theo 3 hướng:

- Phát triển theo chiều rộng.
- Phát triển theo chiều sâu.
- Phát triển kết hợp cả chiều rộng lẫn chiều sâu.

a) Phát triển theo chiều rộng: đồng nghĩa với việc mở rộng thị trường theo phạm vi địa lý, tăng quy mô sản xuất và kinh doanh, mở rộng chủng loại sản phẩm bán ra, tăng số lượng khách hàng hay nói cách khác nó là hình thức phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm về mặt lượng; thích hợp trong trường hợp ngành không tạo cho doanh nghiệp khả năng phát triển hơn nữa hay những khả năng phát triển ở ngoài ngành hấp dẫn

hơn. Nói cách khác phát triển theo chiều rộng chính là phát triển quy mô tổng thể thị trường trên cả thị trường hiện tại và thị trường mới, có thể tăng thị phần, tăng số lượng khách hàng bằng cách thu hút khách hàng chưa sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp thông qua nỗ lực marketing. Điều này áp dụng trong trường hợp doanh nghiệp chưa khai thác hết thị trường hiện tại.

Có thể kinh doanh sản phẩm mới, lĩnh vực mới trên địa bàn thị trường cũ hoặc với địa bàn mới mở rộng phạm vi kinh doanh.

b) Phát triển thị trường theo chiều sâu

Phát triển thị trường theo chiều sâu chính là sự nâng cao chất lượng hiệu quả của thị trường.

Chất lượng hiệu quả của thị trường có thể được đánh giá qua một số chỉ tiêu như uy tín của sản phẩm và doanh nghiệp, chỉ tiêu tăng doanh thu (sản lượng) lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận, sự thoả mãn, sự trung thành của khách hàng với sản phẩm. Để thực hiện theo hướng này doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm, hoàn thiện hệ thống phân phối, nâng cao chất lượng dịch vụ để tạo được sự hấp dẫn đối với khách hàng. Có thể có ba hình thức thể hiện phát triển theo chiều sâu:

- *Thâm nhập sâu vào thị trường*: là việc doanh nghiệp tìm kiếm tăng mức tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ hiện có của mình trên những thị trường đã có bằng marketing mạnh mẽ hơn.

- *Mở rộng thị trường*: là việc doanh nghiệp tìm cách tăng mức tiêu thụ bằng cách đưa những sản phẩm, dịch vụ hiện có của mình vào những thị trường mới.

- *Cải tiến hàng hoá*: là việc doanh nghiệp tăng mức tiêu thụ bằng cách tạo ra những hàng hoá mới hay đã được cải tiến cho những thị trường hiện tại.

Như vậy phát triển thị trường theo chiều sâu làm cho doanh số bán tăng lên đồng thời với việc tỷ suất lợi nhuận doanh số bán ra cũng tăng lên, sản phẩm của doanh nghiệp có tính cạnh tranh cao, thị phần của doanh nghiệp tăng cả về mặt giá trị lẫn tỷ trọng trong ngành, nâng cao uy tín và vị thế trong cạnh tranh.

c) Phát triển kết hợp cả chiều rộng và chiều sâu

Khi doanh nghiệp đã có vị trí vững chắc trên thị trường và có điều kiện tiềm năng về vốn, cơ sở vật chất và năng lực quản lý có thể phát triển theo hướng kết hợp phát triển thị trường theo chiều rộng và chiều sâu để mở rộng quy mô kinh doanh với hiệu quả cao.

3. Biện pháp phát triển thị trường của DNTM

Nội dung, phương hướng phát triển là xét phát triển nội dung nào? Phương hướng phát triển ra sao? Biện pháp phát triển thị trường là xét trên phương diện doanh nghiệp phải làm gì, phải tiến hành những hoạt động nào để phát triển thị trường.

a) Đầu tư nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu cụ thể của khách hàng về số lượng, chất lượng, chủng loại quy cách, thời điểm cần hàng hoá dịch vụ, nghiên cứu hành vi mua sắm của khách hàng để đưa ra thị trường những hàng hoá, dịch vụ phù hợp.

Chương VI. Thị trường và phát triển thị trường...

b) Xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh và phát triển thị trường, chiến lược cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh.

c) Hoàn thiện bộ máy kinh doanh, bộ máy nghiên cứu và phát triển thị trường của doanh nghiệp theo hướng gọn nhẹ và có hiệu lực với công việc được giao.

d) Tăng cường chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá sản phẩm, đưa ra thị trường những sản phẩm mới có chất lượng cao. Muốn vậy phải coi trọng yếu tố kỹ thuật và công nghệ ở các đơn vị sản xuất. Còn các DNTM phải điều tra, cân nhắc, lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường.

e) Phát triển các hoạt động dịch vụ để đưa ra thị trường nhiều loại dịch vụ với chất lượng tốt như một phương tiện lôi kéo khách hàng, một phương tiện cạnh tranh hiệu quả nhất. Đặc biệt chú ý đến dịch vụ sau bán hàng.

f) Mở rộng thị trường bằng lựa chọn kênh phân phối, kênh bán hàng hợp lý hiệu quả, phát triển hệ thống đại lý bán hàng thành lập các chi nhánh, trung tâm giao dịch mua bán, giới thiệu sản phẩm với đông đảo khách hàng.

g) Tăng cường hợp lý các hoạt động xúc tiến thương mại: quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, tham gia hội chợ, triển lãm, thâm nhập vào các kênh phân phối hàng hoá. Xây dựng và bảo vệ và phát triển thương hiệu sản phẩm để làm tăng giá trị sản phẩm, tạo ra sự khác biệt so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường.

h) Sử dụng đòn bẩy giá cả để thu hút khách hàng, căn cứ vào cung cầu thị trường để điều chỉnh linh hoạt.

i) Không ngừng tạo dựng và nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường để doanh nghiệp có vị trí cao, có uy tín lớn và có hình ảnh đẹp trong con mắt của khách hàng.

k) Đào tạo bồi dưỡng cán bộ công nhân viên, yếu tố quyết định của mọi yếu tố, chìa khoá của mọi thành công. Đó là những con người có tài năng, có trình độ khoa học kỹ thuật tiên tiến, am hiểu nghiệp vụ kinh doanh, có kiến thức về kinh tế thị trường có kỹ năng ứng xử và giải quyết linh hoạt các tình huống trong kinh doanh.

TÓM TẮT CHƯƠNG VI

1. Khái quát chung về thị trường của DNTM

Phần lý luận cơ bản về thị trường của DNTM: khái niệm, nội dung các yếu tố cấu thành, các chức năng, các quy luật của thị trường, các loại thị trường và đặc tính của từng loại làm cơ sở cho nghiên cứu thị trường:

- Khái niệm và các yếu tố cấu thành thị trường của DNTM.
- Các quy luật và chức năng của thị trường.
- Phân loại thị trường của DNTM.

2. Nghiên cứu thị trường của DNTM

Trình bày những vấn đề cơ bản trong nghiên cứu thị trường như nội dung, trình tự, phương pháp nghiên cứu, dự báo thị trường nhằm rút ra các kết luận cần thiết để phát triển thị trường của DNTM.

- Sự cần thiết và nội dung nghiên cứu thị trường của DNTM.
- Trình tự và phương pháp nghiên cứu.
- Dự báo thị trường.

3. Phát triển thị trường của DNTM

Phát triển thị trường của DNTM được xét trên 3 phương diện.

- Phát triển những nội dung nào?
- Phương hướng phát triển ra sao?
- Phải làm gì để phát triển thị trường của DNTM?

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1) Bạn hiểu thế nào là thị trường của DNTM? Phân biệt thị trường của doanh nghiệp với thị trường ở tầm vĩ mô? Làm rõ khái niệm thị trường, mở rộng thị trường và phát triển thị trường?

2) Luận giải các quy luật, các chức năng của thị trường. Cho ví dụ minh họa?

3) Các tiêu thức phân loại thị trường của DNTM và ý nghĩa của sự phân loại đó?

4) Vì sao phải nghiên cứu thị trường? Cần phải tiến hành nghiên cứu vào những thời điểm nào? Nội dung nghiên cứu?

5) Trình tự và phương pháp nghiên cứu, dự báo thị trường trong hoạt động kinh doanh?

6) Phân tích các nội dung phát triển thị trường. Cho ví dụ minh họa?

7) Phương hướng phát triển thị trường của DNTM? Phải làm gì để thực hiện phát triển thị trường của DNTM?

CHƯƠNG VII

TẠO NGUỒN VÀ MUA HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Kinh doanh thương mại là mua để bán (buôn bán). Xét trên giác độ doanh nghiệp thì tạo nguồn và mua hàng là một khâu quan trọng của việc bảo đảm các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp thương mại. Tạo nguồn và mua hàng để bảo đảm hàng dự trữ và bảo đảm nguồn hàng bán ra. Chương này nghiên cứu nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại. Mục I giới thiệu nguồn hàng và vai trò của nó trong hoạt động kinh doanh thương mại. Mục II trình bày nội dung của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại. Mục III giới thiệu các hình thức tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại. Mục IV nêu lên tổ chức bộ máy và quản trị nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại.

I. NGUỒN HÀNG VÀ VAI TRÒ CỦA NÓ TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THƯƠNG MẠI

1. Khái niệm về nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại

Nhiệm vụ cơ bản, chủ yếu nhất của doanh nghiệp thương mại là bảo đảm cung ứng cho sản xuất và tiêu dùng những hàng hóa cần thiết đủ về số lượng, tốt về chất lượng, kịp thời

gian yêu cầu, thuận lợi cho khách hàng và phải đáp ứng một cách thường xuyên, liên tục, ổn định ở các nơi cung ứng (bán hàng). Để thực hiện được nhiệm vụ cơ bản, chủ yếu đó các doanh nghiệp thương mại phải tổ chức tốt công tác tạo nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại.

Nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại là toàn bộ khối lượng và cơ cấu hàng hóa thích hợp với nhu cầu của khách hàng đã và có khả năng mua được trong kỳ kế hoạch (thường là kế hoạch năm).

Để có nguồn hàng tốt và ổn định, doanh nghiệp thương mại phải tổ chức tốt công tác tạo nguồn. Tổ chức công tác tạo nguồn và mua hàng là toàn bộ những hoạt động nghiệp vụ nhằm tạo ra nguồn hàng để doanh nghiệp thương mại mua được trong kỳ kế hoạch để doanh nghiệp thương mại bảo đảm cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng chất lượng, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc... cho các nhu cầu của khách hàng. Có thể nói khâu quyết định khối lượng hàng bán ra và tốc độ hàng bán ra, cũng như tính ổn định và kịp thời của việc cung ứng hàng hóa của doanh nghiệp thương mại phần lớn phụ thuộc vào công tác tạo nguồn hàng. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt và sự biến động nhanh, mạnh các nhu cầu trên thị trường, việc tạo nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại đòi hỏi phải nhanh, nhạy, phải có tầm nhìn xa, quan sát rộng và thấy được xu hướng phát triển của nhu cầu khách hàng. Tạo nguồn hàng là công việc phải đi trước một bước, bởi lẽ khi nhu cầu của khách hàng xuất hiện, doanh nghiệp thương mại đã có hàng ở các điểm cung ứng để đáp ứng cho nhu cầu của khách hàng. Do đó, điểm bắt đầu của công tác tạo nguồn hàng là việc nghiên cứu và xác định nhu cầu của khách hàng về khối lượng, cơ cấu mặt hàng, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc, thời gian, địa điểm mà khách hàng có nhu cầu, phải nắm được khách hàng cần hàng để làm gì

và đồng thời phải chủ động nghiên cứu và tìm hiểu khả năng của các đơn vị sản xuất ở trong nước, ở thị trường nước ngoài (khu vực và thế giới) để tìm nguồn hàng, để đặt hàng, để ký kết hợp đồng mua hàng; doanh nghiệp thương mại cũng cần phải có các biện pháp cần thiết để tạo điều kiện và tổ chức thực hiện tốt việc đặt hàng, mua hàng, vận chuyển, giao nhận, phân phối hàng về các điểm cung ứng phù hợp với nhu cầu thực tế của khách hàng (thị trường).

2. Phân loại nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại

Phân loại nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại là việc phân chia, sắp xếp các loại hàng hóa mua được theo các tiêu thức cụ thể, riêng biệt để doanh nghiệp thương mại có chính sách, biện pháp thích hợp để khai thác tối đa lợi thế của mỗi loại nguồn hàng, để bảo đảm ổn định nguồn hàng.

Các nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại thường được phân loại dựa trên các tiêu thức sau đây:

a) Theo khối lượng hàng hóa mua được. Theo tiêu thức này, nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại được chia thành:

- Nguồn hàng chính: là nguồn hàng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng khối lượng hàng hóa mà doanh nghiệp thương mại mua được để cung ứng cho các khách hàng (thị trường) trong kỳ. Nguồn hàng chính là nguồn hàng quyết định về khối lượng hàng hóa mà doanh nghiệp thương mại sẽ cung ứng hoặc về doanh thu cung ứng hàng hóa của doanh nghiệp thương mại nên phải có sự quan tâm thường xuyên.

- Nguồn hàng phụ, mới: Đây là nguồn hàng chiếm tỷ trọng nhỏ trong khối lượng hàng mua được. Khối lượng thu mua của

Chương VII. Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

nguồn hàng này không ảnh hưởng lớn đến khối lượng hoặc doanh số bán của doanh nghiệp thương mại. Tuy nhiên, doanh nghiệp thương mại cần chú ý tới khả năng phát triển của các nguồn hàng này, nhu cầu của khách hàng (thị trường) đối với mặt hàng, cũng như những thế mạnh khác của nó để phát triển trong tương lai.

- Nguồn hàng trôi nổi: Đây là nguồn hàng trên thị trường mà doanh nghiệp thương mại có thể mua được do các đơn vị tiêu dùng không dùng đến hoặc do các đơn vị kinh doanh thương mại khác bán ra. Đối với nguồn hàng này cần xem xét kỹ chất lượng hàng hóa, giá cả hàng hóa cũng như nguồn gốc xuất xứ của hàng hóa. Nếu có nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp thương mại cũng có thể mua để tăng thêm nguồn hàng cho doanh nghiệp.

b) Theo nơi sản xuất ra hàng hóa. Theo tiêu thức này, nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại chia thành:

- Nguồn hàng hóa sản xuất trong nước: Nguồn hàng hóa sản xuất trong nước bao gồm tất cả các loại hàng hóa do các doanh nghiệp sản xuất đặt trên lãnh thổ đất nước sản xuất ra được doanh nghiệp thương mại mua vào. Người ta có thể chia nguồn hàng sản xuất trong nước theo ngành sản xuất như: nguồn hàng do các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp sản xuất ra (công nghiệp khai thác, công nghiệp chế biến, gia công lắp ráp, tiểu thủ công nghiệp...) hoặc công nghiệp trung ương, công nghiệp địa phương, công nghiệp có yếu tố nước ngoài. Nguồn hàng do các doanh nghiệp nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp sản xuất ra (bao gồm doanh nghiệp quốc doanh, hợp tác xã, các trang trại và hộ gia đình)... Đối với nguồn hàng sản xuất trong nước, doanh nghiệp thương mại có thể đến tận nơi tìm hiểu khả năng sản xuất, chất lượng hàng hóa, điều kiện đặt hàng, mua

hàng, đóng gói, vận chuyển, thời gian giao hàng để ký kết hợp đồng mua bán hàng hóa và giao nhận hàng mua, thanh toán tiền hàng để bảo đảm đúng yêu cầu về số lượng, kết cấu, thời gian, địa điểm giao nhận.

- Nguồn hàng nhập khẩu: Đối với những hàng hóa trong nước chưa có khả năng sản xuất được hoặc sản xuất trong nước còn chưa đáp ứng đủ nhu cầu tiêu dùng thì cần phải nhập khẩu từ nước ngoài. Nguồn hàng nhập khẩu có thể có nhiều loại: tự doanh nghiệp thương mại nhập khẩu, doanh nghiệp thương mại nhập khẩu từ các doanh nghiệp xuất nhập khẩu chuyên doanh, doanh nghiệp thương mại nhận hàng nhập khẩu từ các đơn vị thuộc tổng công ty ngành hàng, công ty cấp I hoặc công ty mẹ; doanh nghiệp thương mại nhận đại lý hoặc nhận bán hàng trả chậm cho các hãng nước ngoài hoặc các doanh nghiệp xuất nhập khẩu trong nước; doanh nghiệp thương mại nhận từ các liên doanh, liên kết với các hãng nước ngoài. Trong phạm vi quốc gia, người ta chia ra theo nguồn đầu tư như hàng nhập từ nguồn ODA, FDI, nguồn viện trợ nhân đạo, nguồn phi chính phủ...

- Nguồn hàng tồn kho: Nguồn hàng tồn kho là nguồn hàng còn lại của kỳ trước hiện còn tồn kho. Nguồn hàng này có thể là nguồn theo kế hoạch dự trữ quốc gia (dự trữ của Chính phủ) để điều hòa thị trường, nguồn hàng tồn kho của các doanh nghiệp thương mại; nguồn hàng tồn kho ở các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh (hàng đã sản xuất ra và nhập kho đang nằm chờ tiêu thụ) và các nguồn hàng tồn kho khác. Ví dụ ở các doanh nghiệp tiêu dùng do thay đổi nhu cầu, do mua nhiều hơn nhu cầu, do tiết kiệm, thu nhật, khai thác... doanh nghiệp thương mại nếu biết khai thác, huy động nguồn hàng này cũng làm phong phú thêm nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại và

góp phần khai thác, sử dụng tốt các khả năng và các nguồn tiềm năng sẵn có trong nền kinh tế quốc dân.

c) *Theo điều kiện địa lý*: Theo tiêu thức này, nguồn hàng được phân theo khoảng cách xa gần từ nơi khai thác, thu mua, đặt hàng về đến nơi bán hàng của doanh nghiệp thương mại. Điều kiện xa gần chủ yếu liên quan đến việc vận chuyển, giao nhận hàng hóa và tổ chức bộ máy thu mua chuyên trách. Người ta thường chia thành các khu vực như sau:

- Theo các miền của đất nước: Miền Bắc (miền núi Tây Bắc, miền núi Đông Bắc, miền Trung du Bắc bộ, miền Đồng bằng Bắc bộ), miền trung (miền núi Tây nguyên, trung du duyên hải), miền Nam (Cực Nam trung bộ, Đông Nam bộ, Tây Nam bộ). Các vùng có đặc điểm khác nhau về tiêu dùng, xa gần khác nhau, giao thông vận tải khác nhau (đường sắt, đường ô tô, đường hàng không, đường thủy...).

- Theo cấp tỉnh, thành phố: ở các đô thị có công nghiệp tập trung, có các trung tâm thương mại, có các sàn giao dịch, sở giao dịch và thuận lợi thông tin mua bán hàng hóa - dịch vụ.

- Theo các vùng: nông thôn, trung du, miền núi (hải đảo).

Theo cách phân loại này, doanh nghiệp thương mại cần chú ý điều kiện sản xuất, thu hoạch để khai thác nguồn hàng phù hợp với yêu cầu của người sản xuất cũng như trao đổi hàng (hàng đổi hàng), thanh toán, tổ chức chân hàng, giao nhận...

3. Vai trò của nguồn hàng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại

a) Vị trí của nghiệp vụ tạo nguồn hàng

Trong hoạt động kinh doanh thương mại, tạo nguồn hàng là khâu hoạt động nghiệp vụ kinh doanh đầu tiên, khâu mở đầu

cho hoạt động lưu thông hàng hóa. (T-H) mua hàng là một hoạt động cơ bản của kinh doanh thương mại (mua - dự trữ - bán). Nếu không mua được hàng hoặc mua hàng không đáp ứng được yêu cầu của kinh doanh thì doanh nghiệp thương mại không có hàng để bán. Nếu doanh nghiệp thương mại mua phải hàng xấu, hàng giả, hàng chất lượng kém hoặc mua không đủ số lượng, chất lượng hàng hóa, không đúng thời gian yêu cầu thì doanh nghiệp thương mại sẽ bị ứ đọng hàng hóa, vốn lưu động lưu chuyển chậm, doanh thu không bù đắp được chi phí, doanh nghiệp sẽ không có lãi... Điều này chỉ rõ vị trí quan trọng của công tác tạo nguồn, mua hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến các nghiệp vụ kinh doanh khác và đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

b) Tác dụng của công tác tạo nguồn và mua hàng đối với hoạt động kinh doanh thương mại

Công tác tạo nguồn và mua hàng làm tốt có tác dụng tích cực nhiều mặt đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

Thứ nhất, nguồn hàng là một điều kiện quan trọng của hoạt động kinh doanh. Nếu không có nguồn hàng doanh nghiệp thương mại không thể tiến hành kinh doanh được. Vì vậy, doanh nghiệp thương mại phải chú ý thích đáng đến tác dụng của nguồn hàng và phải đảm bảo công tác tạo nguồn và mua hàng đúng vị trí của nó và phải đáp ứng đầy đủ các yêu cầu sau: tạo nguồn và mua hàng phải phù hợp với nhu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng, quy cách, cỡ loại, màu sắc... và phù hợp thời gian và đúng nơi giao có yêu cầu; phải bảo đảm nguồn hàng ổn định, vững chắc, phong phú và ngày càng tăng lên, phải đảm bảo đa dạng hóa nguồn hàng và phù hợp với xu hướng tiêu dùng của khách hàng, phải bảo đảm sự

Chương VII. Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

linh hoạt và đổi mới nguồn hàng theo sát nhu cầu thị trường. Có như vậy nguồn hàng mới bảo đảm cho doanh nghiệp thương mại tiến hành thuận lợi các hoạt động kinh doanh tiếp theo và có đủ hàng hóa cung ứng cho khách hàng đầy đủ, kịp thời, văn minh. Người làm công tác tạo nguồn và mua hàng nhất thiết phải có những hiểu biết nhất định về kỹ thuật mặt hàng.

Thứ hai, tạo nguồn và mua hàng phù hợp với nhu cầu của khách hàng giúp cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại tiến hành thuận lợi, kịp thời, đẩy mạnh được tốc độ lưu chuyển hàng hóa, rút ngắn được thời gian lưu thông hàng hóa (T-H-T); vừa tạo điều kiện cho doanh nghiệp thương mại bán hàng nhanh, vừa thu hút được nhiều khách hàng, vừa đảm bảo uy tín với khách hàng, vừa bảo đảm cho doanh nghiệp thương mại thực hiện được việc cung ứng hàng hóa liên tục, ổn định, không bị đứt đoạn.

Thứ ba, tạo nguồn và mua hàng làm tốt giúp cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại bảo đảm tính ổn định, chắc chắn, hạn chế được sự bấp bênh; đặc biệt hạn chế được tình trạng thừa, thiếu, hàng ứ đọng, chậm luân chuyển, hàng kém mất phẩm chất, hàng không hợp mốt, hàng không bán được... vừa gây chậm trễ, khó khăn cho khâu dự trữ và bán hàng, vừa ảnh hưởng tới kết quả và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

Thứ tư, tạo nguồn và mua hàng làm tốt còn có tác dụng lớn giúp cho hoạt động tài chính của doanh nghiệp thương mại thuận lợi. Thu hồi được vốn nhanh, có tiền bù đắp các khoản chi phí kinh doanh, có lợi nhuận để mở rộng và phát triển kinh doanh, tăng thêm thu nhập cho người lao động và thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà nước (thuế) và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thương mại.

Công tác tạo nguồn hàng làm tốt có tác dụng nhiều mặt đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại như trên đã phân tích. Hơn nữa, nó còn có tác dụng tích cực đối với lĩnh vực sản xuất hoặc nhập khẩu (lĩnh vực nguồn hàng) mà doanh nghiệp thương mại có quan hệ. Nó bảo đảm thị trường ổn định cho doanh nghiệp sản xuất và nhập khẩu. Nó thúc đẩy sản xuất và nhập khẩu hướng tới những hàng hóa có chất lượng tốt, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Nó thúc đẩy sản xuất và nhập khẩu tăng cường khả năng có thể và mở rộng thị trường, ổn định điều kiện cung ứng hàng hóa, đối với các bạn hàng. Ngược lại, nếu doanh nghiệp thương mại không chú ý tới khâu tạo nguồn và mua hàng, không đặt đúng vị trí của nó trong hoạt động kinh doanh thương mại sẽ gây ra những hậu quả ngay tức thời: khối lượng và doanh thu bán hàng giảm, thị trường bị thu hẹp, hàng hóa nghèo nàn, giá vốn cao, hàng hóa không đáp ứng yêu cầu của thị trường, khách hàng xoay lưng lại với doanh nghiệp, hàng ứ đọng, kém phẩm chất, hàng giả... thâm nhập vào doanh nghiệp thương mại, làm khách hàng không tin tưởng, gây ra nhiều hậu quả phải tăng chi phí, lợi nhuận giảm, đặc biệt, khi nguồn hàng bị thu hẹp, doanh nghiệp thương mại sẽ bị sức ép của nguồn hàng về giá cả, về chất lượng hàng, về cả các điều kiện cung ứng hàng hóa, giao nhận, thanh toán bất lợi. Vì vậy, đối với doanh nghiệp thương mại, muốn phát triển và mở rộng kinh doanh, việc đảm bảo nguồn hàng chất lượng tốt, có nguồn cung ứng dồi dào, phong phú, ổn định, lâu dài, giá cả phải chăng là điều kiện quan trọng bảo đảm cho sự tăng tiến của doanh nghiệp thương mại và vị thế của doanh nghiệp trên thương trường, cũng như nâng cao uy tín và sức cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại.

II. NỘI DUNG CỦA NGHIỆP VỤ TẠO NGUỒN VÀ MUA HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Sự khác nhau giữa tạo nguồn và mua hàng

Tạo nguồn hàng là toàn bộ các hình thức, phương thức, điều kiện của doanh nghiệp thương mại tác động đến lĩnh vực sản xuất, khai thác, nhập khẩu... để tạo ra nguồn hàng phù hợp với nhu cầu của khách hàng để doanh nghiệp thương mại có nguồn hàng cung ứng đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng số lượng, chất lượng, quy cách, mẫu mã... cho khách hàng. Tạo nguồn hàng là hoạt động nghiệp vụ kinh doanh bao gồm nhiều khâu: xuất phát từ nhu cầu hàng hóa của khách hàng, doanh nghiệp thương mại nghiên cứu và tìm hiểu các nguồn hàng có khả năng đáp ứng; doanh nghiệp thương mại phải chủ động chuẩn bị các nguồn lực để có thể tự mình khai thác, hợp tác với các đối tác, liên doanh, liên kết đầu tư ứng trước hoặc giúp đỡ, tạo điều kiện... với các đối tác để tạo ra loại hàng hóa phù hợp với yêu cầu của khách hàng, có chất lượng hàng hóa tốt, có giá cả phải chăng, cung ứng đầy đủ, kịp thời và đúng địa bàn mà khách hàng yêu cầu. Trong điều kiện nước ta là nước đang phát triển, có trình độ phát triển thấp, đang thực hiện quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đặc biệt trong lĩnh vực nông lâm ngư nghiệp, muốn khai thác các tiềm năng cần có sự hợp tác, hỗ trợ của các đơn vị kinh doanh thương mại về giống, vốn, kỹ thuật, thị trường tiêu thụ và các điều kiện hậu cần như bao bì, kho tàng, vận tải... và có sự phối hợp với các tổ chức khác (ngân hàng, khoa học công nghệ, các cấp quản lý...) thì mới tạo ra được nguồn hàng lớn, phong phú, đa dạng để đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước và xuất khẩu.

Mua hàng là một hoạt động nghiệp vụ kinh doanh thương mại của doanh nghiệp thương mại, sau khi xem xét chào hàng,

mẫu hàng, chất lượng hàng hóa, giá cả hàng hóa, doanh nghiệp thương mại cùng với đơn vị bán hàng thỏa thuận điều kiện mua bán, giao nhận, thanh toán tiền hàng bằng hợp đồng mua bán hàng hóa hoặc trao đổi hàng - tiền.

Mua hàng có thể là kết quả của quá trình tạo nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại, cũng có thể là kết quả của quá trình khảo sát, tìm hiểu của doanh nghiệp thương mại. Tuy nhiên, hai quá trình này luôn gắn bó với nhau và tạo điều kiện để doanh nghiệp thương mại có nguồn hàng vững chắc, phong phú và đa dạng.

2. Nội dung của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

Tạo nguồn và mua hàng có sự khác nhau nhưng lại gắn bó chặt chẽ với nhau về mục đích là tạo được nguồn hàng chắc chắn, ổn định, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, nội dung của tạo nguồn và mua hàng có thể bao gồm những điểm chính sau đây:

- Nghiên cứu nhu cầu mặt hàng của khách hàng.

Tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại phải nhằm mục đích là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, tức là phải bán được hàng. Bán hàng được nhanh, nhiều, doanh nghiệp thương mại mới tăng được lợi nhuận và sử dụng vốn kinh doanh có hiệu quả. Vì vậy, nghiên cứu nhu cầu mặt hàng của khách hàng về quy cách, cỡ loại, số lượng, trọng lượng, mẫu sắc, thời gian, địa điểm bán hàng, giá cả hàng hóa và dịch vụ là vấn đề đầu tiên và hết sức quan trọng đối với bộ phận tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại. Bộ phận tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại phải nắm được hàng được tạo nguồn và mua về nhằm thỏa mãn nhu cầu của

khách hàng nào, khối lượng, chất lượng hàng hóa mà khách hàng cần, thời gian, địa điểm cần hàng, tính tiên tiến của mặt hàng doanh nghiệp đang đáp ứng và xu hướng của khách hàng đối với mặt hàng mà doanh nghiệp thương mại kinh doanh; các mặt hàng tiên tiến hơn, hiện đại hơn và hàng thay thế, cũng như sự đáp ứng nhu cầu trên thị trường của các đối thủ cạnh tranh... chỉ có thể nắm chắc được các thông tin trên, việc tạo nguồn và mua hàng mới tránh được sai lầm và khắc phục được hiện tượng lạc hậu về công nghệ và kiểu dáng, hàng bị ứ đọng, chậm tiêu thụ, giá cao không bán được, không đáp ứng đúng thời gian, đúng địa điểm...

- Nghiên cứu thị trường nguồn hàng.

Nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại là do các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, các doanh nghiệp nông lâm ngư nghiệp, các trang trại, hộ gia đình, hợp tác xã... sản xuất ra. Tùy theo loại mặt hàng mà doanh nghiệp thương mại kinh doanh là mặt hàng tư liệu sản xuất hay mặt hàng tư liệu tiêu dùng, kinh doanh chuyên doanh hay kinh doanh tổng hợp mà doanh nghiệp thương mại phải tìm nguồn hàng từ các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng tương ứng từ trong nước hoặc từ nước ngoài (nhập khẩu).

Nghiên cứu thị trường nguồn hàng doanh nghiệp thương mại phải nắm được khả năng của các nguồn cung ứng loại hàng về số lượng, chất lượng, thời gian và địa điểm (khu vực) của đơn vị nguồn hàng. Doanh nghiệp thương mại cũng cần nghiên cứu, xác định rõ doanh nghiệp nguồn hàng là người trực tiếp sản xuất - kinh doanh hay là doanh nghiệp trung gian, địa chỉ, nguồn lực, khả năng sản xuất - công nghệ và nghiên cứu cả chính sách tiêu thụ hàng hóa của các đơn vị nguồn hàng. Cần đặc biệt chú ý đến chất lượng hàng hóa, tính tiên tiến của mặt

hàng, giá cả, thời hạn giao hàng, phương thức giao nhận, kiểm tra chất lượng, bao gói, vận chuyển... và phương thức thanh toán. Cần phải kiểm tra kỹ tính xác thực, uy tín, chất lượng của loại hàng và chủ hàng. Đối với các nguồn hàng sản xuất trong nước, cần phải đến tận nơi, có sự kiểm tra bằng chuyên môn. Đối với các đối tác nước ngoài, cần thông qua thương vụ hoặc tham tán thương mại, các tổ chức hỗ trợ thương mại như phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam, các hiệp hội ngành hàng...

- Lựa chọn bạn hàng là khâu quyết định đối với sự chắc chắn và ổn định của nguồn hàng. Thiết lập mối quan hệ truyền thống, trực tiếp, lâu dài với các bạn hàng tin cậy là một trong những yếu tố tạo được sự ổn định trong nguồn cung ứng đối với doanh nghiệp thương mại.

Có nhiều phương pháp nghiên cứu phát triển thị trường nguồn hàng, đặc biệt nguồn hàng mới. Thông qua nghiên cứu, khảo sát thực tế, thông qua hội chợ - triển lãm thương mại, thông qua internet, thông qua quảng cáo và xúc tiến thương mại, thông qua các trung tâm giới thiệu hàng hóa, các báo chí, tạp chí thương mại và chuyên ngành,... việc lựa chọn bạn hàng tùy thuộc rất lớn vào mối quan hệ truyền thống, tập quán và sự phát triển kinh tế - thương mại ở trong nước và nước ngoài.

- Thiết lập mối quan hệ kinh tế - thương mại bằng hợp đồng kinh tế mua bán hàng hóa.

Khi đã lựa chọn đối tác phù hợp với yêu cầu và điều kiện của doanh nghiệp thương mại thì doanh nghiệp cần thiết lập mối quan hệ kinh tế - kỹ thuật - tổ chức - thương mại với đối tác để hai bên hợp tác giúp đỡ lẫn nhau để thỏa mãn yêu cầu của mỗi bên. Yêu cầu của bên mua là khối lượng, cơ cấu hàng mua, chất lượng, quy cách, cỡ loại, mẫu mã mầu sắc, bao bì, đóng gói,

địa điểm giao hàng, thời gian giao hàng, giá cả hàng mua và phương thức thanh toán... Yêu cầu của bên bán về khối lượng và cơ cấu hàng bán, chất lượng, nguyên phụ liệu, giá cả hàng hóa, phương thức thanh toán, phương thức giao nhận, kiểm tra hàng hóa... Có những đơn vị sản xuất có điều kiện sản xuất như đất đai, nhà xưởng, công nhân, nhưng không có nguyên vật liệu, phụ liệu, cũng như một số điều kiện để sản xuất như mẫu mã, công nghệ, thị trường tiêu thụ, bao bì... nếu có sự hợp tác của đối tác thì có thể tạo được nguồn hàng phù hợp. Hai bên mua bán cần có sự thương thảo và ký kết được với nhau bằng các hợp đồng mua bán hàng hóa. Hợp đồng kinh tế mua bán hàng hóa chính là cam kết của hai bên về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong mối quan hệ trao đổi hàng hóa. Trong hợp đồng mua bán hàng hóa những điều khoản về tên hàng, quy cách ký mã hiệu, nhãn hiệu, số lượng, giá cả, phẩm chất (điều kiện kỹ thuật), thời gian giao nhận, địa điểm giao nhận, phương thức thanh toán, điều kiện vận chuyển, bao gói, bốc dỡ... là những điều khoản không thể thiếu, hai bên phải có trách nhiệm thực hiện đúng hợp đồng đã ký.

- Kiểm tra hàng hóa và thực hiện hợp đồng mua bán hàng hóa.

Để tạo sự tin tưởng lẫn nhau, trong mua bán hàng hóa, hai bên có thể cho phép kiểm tra ngay từ khi hàng hóa được sản xuất ra, ở nơi đóng gói và ở các cơ sở giao hàng. Bên mua hàng có thể cử người đến nơi sản xuất xem xét quy trình công nghệ, chất lượng hàng hóa và quy cách đóng gói... Việc kiểm tra tại nơi sản xuất hoặc cơ sở giao hàng cho phép hai bên có sự tin tưởng lẫn nhau trong giao nhận và thanh toán. Việc kiểm tra chất lượng ở các cơ quan kiểm tra có thể chỉ kiểm tra xác suất theo mẫu. Việc thực hiện nghiêm túc các hợp đồng mua bán hàng hóa đã được ký kết là điều kiện quan trọng nhất bảo đảm

sự đầy đủ, kịp thời và ổn định của nguồn hàng; đồng thời cũng giúp cho đơn vị sản xuất có thị trường tiêu thụ vững chắc.

3. Phương pháp xác định khối lượng hàng cần mua và chọn thị trường mua bán hàng hóa

- Phương pháp xác định khối lượng hàng cần mua.

Xác định đúng khối lượng hàng cần mua trong kỳ là vấn đề cực kỳ quan trọng đối với doanh nghiệp thương mại. Nếu mua quá nhiều, doanh nghiệp thương mại không bán được hết, hàng hóa sẽ bị ứ đọng, chậm tiêu thụ, vốn chậm thu hồi. Nếu mua ít quá, doanh nghiệp thương mại sẽ bị đứt quãng không có hàng để bán, muốn có hàng ngay thì chi phí cho một lô hàng bổ sung thường cao, do đó doanh nghiệp sẽ không có lãi. Để xác định khối lượng hàng cần mua người ta dùng công thức sau:

$$M = X_{kh} + D_{ck} - D_{dk}$$

Ở đây:

M = Khối lượng hàng cần mua tính theo từng loại trong kỳ kế hoạch (Đơn vị hiện vật: tấn, m³...).

X_{kh} = Khối lượng hàng hóa bán ra kỳ kế hoạch tính theo từng loại (Đơn vị hiện vật: tấn...).

D_{ck} = Khối lượng hàng cần dự trữ ở cuối kỳ kế hoạch (Đơn vị hiện vật: tấn...).

D_{dk} = Khối lượng hàng dự trữ còn lại đầu kỳ kế hoạch (Đơn vị hiện vật: tấn...).

- Phương pháp chọn thị trường mua bán hàng hóa.

Khi mua hàng phải chọn thị trường mua hàng với giá hạ nhất, trong điều kiện chất lượng hàng hóa không thay đổi. Đó là mua ở thị trường có nhiều hàng hóa (hàng hóa phong phú),

Chương VII. Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

mua vào đúng mùa vụ thu hoạch rõ, mua khối lượng lớn (mua buôn) và khi bán cần chọn thị trường bán được giá cao nhất, bán ở những nơi khan hiếm hàng, ít hàng hoặc hàng hóa nghèo nàn; bán sớm trước vụ và bán lẻ tức là bán trực tiếp cho người tiêu dùng.

Nếu gọi P_y là đơn giá mua hàng tại thị trường Y và P_x là đơn giá bán hàng tại thị trường X, ta sẽ tính được TR có thể kiếm được do việc kinh doanh hàng hóa: $TR = (P_x - P_y).Q$

Ở đây, TR lớn hay nhỏ phụ thuộc vào hai yếu tố:

+ Chênh lệch $H = (P_x - P_y)$ cao hay thấp. Có 3 trường hợp: $H=0$, $H<0$ và $H>0$. Hai trường hợp đầu ta loại bỏ không nên mua vì giá ở thị trường bán bằng và thấp hơn giá ở thị trường mua. Trường hợp thứ ba $H>0$ ta tính tiếp:

+ $H.Q>0$. Sau khi trừ chi phí vận chuyển, chi phí trả lãi tiền vay ngân hàng (nếu khoản mua này phải vay ngân hàng); chi phí trượt giá (do lạm phát); chi phí hao hụt; chi phí quản lý, chi phí đóng thuế và mua bảo hiểm, nếu thấy có lãi thì quyết định mua. (Có thể tính cả chi phí cho phương thức thanh toán khoản tiền hàng mua bán). Việc tính toán cho cả một khối lượng hàng (Q) cũng tương tự như tính cho một đơn vị hàng hóa (nếu chi phí trên chia cho đơn vị hàng hóa phải chịu).

III. CÁC HÌNH THỨC TẠO NGUỒN VÀ MUA HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại có nhiều hình thức khác nhau do đặc điểm tính chất của các mặt hàng của từng ngành khác nhau quyết định. Dưới đây là các hình thức tạo nguồn và mua hàng chủ yếu nhất:



1. Mua theo đơn đặt hàng và hợp đồng mua bán hàng hóa

Đơn đặt hàng (còn gọi tắt là đơn hàng) là việc xác định các yêu cầu cụ thể mặt hàng về số lượng, chất lượng, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc... và thời gian giao hàng mà người mua (doanh nghiệp thương mại) lập và gửi cho người bán (nhà sản xuất kinh doanh hoặc doanh nghiệp thương mại khác).

Để có hàng hóa thích hợp với khối lượng, cơ cấu và đúng thời gian yêu cầu, dựa vào mối quan hệ kinh doanh sẵn có hoặc thông qua chào hàng của các hãng sản xuất - kinh doanh, doanh nghiệp thương mại sau khi khảo sát, điều tra, thăm dò và đánh giá chất lượng hàng hóa, doanh nghiệp thương mại phải lập đơn hàng và đặt hàng với các đơn vị nguồn hàng đã được lựa chọn (Doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh, doanh nghiệp xuất nhập khẩu...). Đơn hàng là yêu cầu cụ thể mặt hàng mà doanh nghiệp thương mại cần mua và thời gian cần nhập hàng của doanh nghiệp thương mại. Các yêu cầu cụ thể mặt hàng là tên hàng, ký mã hiệu, nhãn hiệu, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc... số lượng, trọng lượng theo đơn vị tính (hiện vật, giá trị); theo tiêu chuẩn kỹ thuật mặt hàng, chất lượng, bao bì, giá cả, thời gian giao hàng... mà người ta không thể nhầm lẫn sang mặt hàng khác được. Nếu cùng nhóm mặt hàng có nhiều quy cách, cỡ loại khác nhau thì có thể lập thành bản kê chi tiết từng danh điểm mặt hàng với số lượng và thời gian giao hàng tương ứng.

Khi lập đơn hàng cần phải quán triệt các yêu cầu sau đây:

- Lựa chọn mặt hàng và đặt mua loại hàng phải phù hợp với nhu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc... và thời gian giao hàng.

- Phải nắm vững khả năng mặt hàng đã có hoặc có thể mua được ở doanh nghiệp thương mại.

Chương VII. Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

- Phải tìm hiểu kỹ đối tác về chất lượng mặt hàng, trình độ tiên tiến của mặt hàng, công nghệ chế tạo mặt hàng, giá thành và giá bán của đối tác và khai thác đến mức cao nhất khả năng đáp ứng của đơn vị nguồn hàng.

- Phải yêu cầu chính xác về số lượng, chất lượng của từng danh điểm mặt hàng và thời gian giao hàng bởi vì mọi sai sót về số lượng, chất lượng, quy cách, cỡ loại, màu sắc... đều dẫn đến tình trạng thừa, thiếu, ứ đọng, chậm tiêu thụ và việc khắc phục nó phải mất thời gian và phải chi phí tốn kém.

Đơn hàng thường là một căn cứ để ký kết vào hợp đồng mua bán hàng hóa. Đối với loại hàng hóa có nhiều quy cách, cỡ loại, mẫu sắc khác nhau thì đơn hàng là bản liệt kê theo danh điểm mặt hàng và được kèm với hợp đồng kinh tế như bản phụ lục hợp đồng để hai bên ký kết và thực hiện việc giao nhận hàng hóa.

Mua hàng theo đơn đặt hàng và hợp đồng mua bán hàng hóa là một hình thức chủ động, có kế hoạch trong việc tạo nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại. Nó bảo đảm sự ổn định, chắc chắn cho cả người sản xuất (nguồn sản xuất) và cả đơn vị kinh doanh. Nó là hình thức mua bán có sự chuẩn bị trước, một hình thức văn minh, khoa học. Vì vậy, doanh nghiệp thương mại cần quan tâm, theo dõi, kiểm tra, giúp đỡ và hợp tác chặt chẽ với các đơn vị nguồn hàng để thực hiện đúng đơn hàng và hợp đồng mua bán đã ký kết.

2. Mua hàng không theo hợp đồng mua bán

Trong quá trình kinh doanh, tìm hiểu thị trường và khảo sát thị trường nguồn hàng, có những loại hàng hóa doanh nghiệp thương mại kinh doanh, có nhu cầu của khách hàng, giá

cả phải chăng, doanh nghiệp thương mại có thể mua hàng không theo hợp đồng mua bán ký trước. Mua hàng theo hình thức mua đứt bán đoạn, mua bằng quan hệ hàng - tiền hoặc trao đổi hàng - hàng. Đây là hình thức mua bán hàng trên thị trường, không có kế hoạch trước, mua không thường xuyên, thấy rẻ thì mua... Với hình thức mua hàng này, người mua hàng phải có trình độ kỹ thuật - nghiệp vụ mua hàng thông thạo, phải có kinh nghiệm và phải đặc biệt chú ý kiểm tra kỹ mặt hàng về số lượng, chất lượng, quy cách, cỡ loại, mẫu sắc, kỳ hạn sử dụng, phụ tùng... để bảo đảm hàng mua về có thể bán được.

3. Mua hàng qua đại lý

Ở những nơi tập trung nguồn hàng, doanh nghiệp thương mại có thể đặt mạng lưới mua trực tiếp. Ở những nơi (khu vực) nguồn hàng nhỏ lẻ, không tập trung, không thường xuyên, doanh nghiệp thương mại có thể mua hàng thông qua đại lý. Tùy theo tính chất kỹ thuật và đặc điểm của mặt hàng thu mua, doanh nghiệp thương mại có thể chọn các đại lý theo các hình thức đại lý độc quyền, đại lý rộng rãi, hoặc đại lý lựa chọn.

Mua hàng qua đại lý thì doanh nghiệp thương mại không phải đầu tư cơ sở vật chất, nhưng doanh nghiệp thương mại cần phải giúp đỡ điều kiện vật chất cho đại lý thực hiện việc thu mua và giúp đỡ huấn luyện cả về kỹ thuật và nghiệp vụ.

Doanh nghiệp thương mại phải ký kết hợp đồng với đại lý, xác định rõ quyền lợi và trách nhiệm của đại lý. Quyền lợi và trách nhiệm của bên giao đại lý (doanh nghiệp thương mại), đặc biệt chú ý đến số lượng, chất lượng, giá cả hàng hóa thu mua được và trả thù lao cho bên đại lý.

4. Nhận bán hàng ủy thác và bán hàng ký gửi

Doanh nghiệp thương mại có mạng lưới bán hàng rộng rãi, quy mô lớn hoặc có cả bộ phận xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài, có thể nhận bán hàng ủy thác và bán hàng ký gửi.

Về thực chất, hàng ủy thác và hàng ký gửi là loại hàng hóa thuộc sở hữu của đơn vị khác. Các đơn vị đó không có điều kiện bán hàng cho khách hàng nên ủy thác hoặc ký gửi cho doanh nghiệp thương mại bán hàng cho khách hàng. Doanh nghiệp thương mại bán hàng ủy thác theo hợp đồng ủy thác và khi bán được hàng được nhận phí ủy thác. Doanh nghiệp thương mại bán hàng ký gửi theo điều lệ nhận hàng ký gửi và khi bán được hàng được hưởng tỷ lệ phí ký gửi. Như vậy, khi nhận bán hàng ủy thác hoặc bán hàng ký gửi, doanh nghiệp thương mại có thêm các nguồn hàng mới, phong phú hơn, đáp ứng được nhu cầu đa dạng, nhiều vẻ của khách hàng và tận dụng được cơ sở vật chất và lao động ở doanh nghiệp thương mại; đồng thời, lôi kéo được nhiều khách hàng đến với doanh nghiệp.

5. Liên doanh, liên kết tạo nguồn hàng

Có những doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh có sẵn các cơ sở sản xuất, có sẵn công nhân... nhưng do điều kiện thiếu vốn, thiếu nguyên nhiên vật liệu, phụ liệu, thiếu thị trường tiêu thụ... làm cho doanh nghiệp không thể nâng cao được chất lượng và khối lượng mặt hàng sản xuất ra. Có những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đã và đang tạo ra nhiều sản phẩm, nguyên vật liệu... nhưng lại không có vốn, không có công nghệ để chế biến thành sản phẩm có thể xuất khẩu được... Đây là một nguồn tiềm năng rất lớn chưa được khai thác, còn bị lãng phí... Doanh nghiệp thương mại có thể tận dụng ưu thế của

mình về vốn, về nguyên vật liệu, về công nghệ, về thị trường tiêu thụ... có thể liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh để tổ chức sản xuất, tạo ra nguồn hàng lớn, chất lượng tốt hơn để cung ứng ra thị trường. Liên doanh liên kết bảo đảm lợi ích của cả hai bên. Bằng hợp đồng liên kết hoặc xây dựng thành xí nghiệp liên doanh, hai bên cùng góp vốn, góp sức theo nguyên tắc có lợi cùng hưởng, lỗ cùng chịu theo điều lệ doanh nghiệp.

6. Gia công đặt hàng và bán nguyên liệu thu mua thành phẩm

Gia công đặt hàng là hình thức bên đặt gia công có nguyên vật liệu giao cho bên nhận gia công thực hiện việc gia công hàng hóa theo yêu cầu và giao hàng cho bên đặt gia công. Bên nhận gia công được hưởng phí gia công. Bên đặt gia công có hàng hóa để bán cho khách hàng trên thị trường. Nội dung của gia công đặt hàng trong thương mại gồm: sản xuất, chế biến, chế tác, sửa chữa tái chế, lắp ráp, phân loại, đóng gói hàng hóa theo yêu cầu và bằng nguyên liệu, vật liệu của bên đặt gia công (Điều 129 - Luật Thương mại). Gia công đặt hàng là một hình thức tạo nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại. Doanh nghiệp thương mại có tiến hành gia công đặt hàng thì doanh nghiệp thương mại mới có nguồn hàng phù hợp với yêu cầu của thị trường và mới bảo đảm kinh doanh có hiệu quả. Thông thường, việc gia công đặt hàng được thực hiện bằng hợp đồng gia công. Hợp đồng gia công xác định quyền và nghĩa vụ của bên đặt gia công, quyền và nghĩa vụ của bên nhận gia công. Hai bên phải thực hiện đầy đủ các quyền và nghĩa vụ theo hợp đồng đã ký.

Bán nguyên liệu và thu mua thành phẩm là hình thức tạo nguồn hàng chủ động hơn của người sản xuất (nguồn hàng).

Người sản xuất mua nguyên vật liệu và chủ động tiến hành sản xuất ra hàng hóa và ký hợp đồng bán hàng hóa cho người đã bán nguyên liệu cho mình. Quan hệ giữa bán nguyên liệu và thu mua thành phẩm vẫn có, nhưng đã có sự độc lập hơn giữa người sản xuất và người cung ứng nguyên vật liệu. Về chất lượng hàng hóa sản xuất ra, mẫu mã, màu sắc, quy cách... đều do người sản xuất phải chịu trách nhiệm, người mua chỉ mua những hàng hóa đủ tiêu chuẩn kỹ thuật, quy cách, mẫu mã, màu sắc... theo hợp đồng mua bán hàng hóa đã ký. Bán nguyên vật liệu và thu mua thành phẩm cũng phải được xác lập bằng hợp đồng mua bán nguyên vật liệu và mua bán hàng hóa. Với hình thức này, người tiến hành sản xuất kinh doanh có lợi hơn và có quyền chủ động hơn. Người kinh doanh thương mại (mua hàng hóa) không phải lo nguyên vật liệu, kiểm tra, kiểm soát ở người sản xuất, nhưng lợi nhuận thu được sẽ không cao như hình thức gia công đặt hàng.

7. Tự sản xuất, khai thác hàng hóa

Để chủ động trong tổ chức tạo nguồn hàng, khai thác các nguồn lực và thế mạnh của doanh nghiệp thương mại, cũng như đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp thương mại có thể tự tổ chức các xưởng (xí nghiệp) sản xuất ra hàng hóa để cung ứng cho khách hàng. Tự tổ chức sản xuất ra hàng hóa, doanh nghiệp thương mại đã đầu tư nguồn lực vào lĩnh vực sản xuất - cung ứng, sản xuất ra hàng hóa để cung ứng cho khách hàng. Đầu tư vào lĩnh vực sản xuất đòi hỏi doanh nghiệp thương mại cần có nguồn vốn lớn, phải chú trọng đến các yếu tố sản xuất - kỹ thuật - công nghệ, nguyên vật liệu, phụ liệu... Doanh nghiệp thương mại có thể bắt đầu tổ chức những xưởng sản xuất nhỏ, sau đó phát triển nâng dần lên quy mô trung bình và lớn. Doanh nghiệp thương mại cũng có thể mua lại các

doanh nghiệp sản xuất nguồn hàng không có hiệu quả, tái cơ cấu và đầu tư để trở thành xí nghiệp trực thuộc tạo nguồn hàng cho mình.

Doanh nghiệp thương mại cũng có thể tự tổ chức khai thác hàng hóa để đáp ứng cho nhu cầu thị trường. Khai thác các nguồn tài nguyên thiên nhiên sẵn có ở địa phương, ở những vùng doanh nghiệp thương mại hoạt động kinh doanh và có điều kiện khai thác cho phép, doanh nghiệp thương mại cũng sẽ làm phong phú thêm nguồn hàng của mình, vừa thỏa mãn được tối đa nhu cầu của khách hàng, vừa thay thế được hàng nhập khẩu, vừa có giá cả phải chăng và đặc biệt là doanh nghiệp thương mại chủ động phát triển được nguồn hàng của mình. Một vài ví dụ về vấn đề này: Có doanh nghiệp cung ứng phân bón hóa học cho nông nghiệp, khi phát hiện ở địa phương có dòng sông bị lấp hiện có nguồn phân bùn rất lớn, doanh nghiệp thương mại đã tổ chức khai thác, chế biến thành phân vi sinh cung ứng cho khách hàng. Có doanh nghiệp thương mại cung ứng dây điện, cáp điện nhập khẩu, trong khi đó doanh nghiệp thương mại lại cung ứng cả đồng, cả cao su, cả hạt nhựa... Doanh nghiệp thương mại đã tổ chức xưởng sản xuất dây điện, cáp điện cung ứng cho khách hàng với chất lượng không kém hàng nhập ngoại và giá thành lại thấp hơn do đó hạ được giá bán cho khách hàng, được khách hàng hoan nghênh.

Như vậy, với doanh nghiệp thương mại có nguồn vốn dồi dào, có nguồn nguyên vật liệu, có các nguồn lực có thể tự sản xuất, khai thác nguồn hàng để đưa vào kinh doanh. Đầu tư vào sản xuất, khai thác thì doanh nghiệp thương mại có nguồn hàng vững chắc, vừa bảo đảm được lợi ích của người sản xuất, vừa đảm bảo lợi ích của người kinh doanh. Doanh nghiệp thương mại hiểu biết sản xuất hơn. Tuy nhiên, đầu tư vào sản

xuất, khai thác, đòi hỏi nguồn vốn lớn, vòng quay vốn dài, sinh lợi chậm và đặc biệt phải có sự hiểu biết về công nghệ mới tiên tiến, hiện đại và xu hướng phát triển của nó.

IV. TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ NGHIỆP VỤ TẠO NGUỒN VÀ MUA HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Tổ chức bộ máy nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

a) Ở bộ phận quản trị doanh nghiệp thương mại

Tổ chức bộ phận phụ trách công tác tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại là một trong những yếu tố quan trọng nhất, quyết định hoạt động tạo nguồn hàng có đạt được mục tiêu và kết quả mong muốn hay không.

Đối với doanh nghiệp thương mại, việc quyết định những đơn hàng lớn, những hợp đồng mua các mặt hàng chủ yếu, quan trọng, có giá trị lớn thường do Tổng Giám đốc (Giám đốc) doanh nghiệp thương mại quyết định. Vì vậy, công tác tạo nguồn và mua hàng thường được sự quan tâm của Giám đốc (Tổng Giám đốc) doanh nghiệp thương mại hoặc phó giám đốc (Phó Tổng giám đốc) phụ trách kinh doanh quyết định.

Phòng kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, trong đó có bộ phận chức năng tạo nguồn và mua hàng (thường gọi là bộ phận thu mua) vừa là tổ chức chuyên môn hoạch định chiến lược và kế hoạch mua hàng, vừa là bộ phận nghiệp vụ thực thi và chỉ đạo tác nghiệp các hoạt động tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại. Tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp thương mại lớn hay nhỏ, phạm vi hoạt động rộng hay hẹp, bộ phận thu mua được tổ chức theo chuyên môn hóa mặt hàng hoặc nhóm mặt

hàng, theo khu vực địa giới nguồn hàng, để các cán bộ nghiệp vụ chuyên theo dõi, khai thác, phát triển và lựa chọn nguồn hàng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp thương mại.

Ở doanh nghiệp thương mại, việc mua hàng ít nổi bật hơn hoạt động bán hàng. Hoạt động bán hàng đem lại doanh thu cho doanh nghiệp thương mại, đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp thương mại và có tiền để trang trải chi phí kinh doanh, nhưng chính việc tạo nguồn và mua hàng mới góp phần tạo ra lợi nhuận cao hay thấp, doanh thu lớn hay nhỏ và có tiết kiệm được chi phí kinh doanh của doanh nghiệp thương mại nhiều hay ít. Tạo nguồn và mua hàng là hoạt động phần trước của hoạt động bán hàng nên dễ bị che khuất và lãng quên.

b) Tổ chức mạng lưới thu mua, tiếp nhận hàng hóa

Tổ chức hợp lý mạng lưới thu mua hàng hóa phù hợp với đặc điểm điều kiện nguồn hàng, điều kiện sản xuất, điều kiện vận tải là vấn đề hết sức quan trọng để có thể bảo đảm nguồn hàng được mua đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, đúng số lượng, chất lượng và thời gian cần hàng.

Tổ chức mạng lưới mua hàng được tổ chức theo nguyên tắc chuyên doanh, vừa bảo đảm tính chuyên nghiệp của hệ thống, vừa đáp ứng được yêu cầu chất lượng và số lượng của hàng hóa, cũng như những yêu cầu về quy cách, mẫu mã, màu sắc, các tiêu chuẩn kỹ thuật, mỹ thuật, vệ sinh, an toàn môi trường... cũng như kịp thời đối với các nguồn cung ứng đã sản xuất ra.

Tùy theo tính chất, đặc điểm của loại hàng hóa, yêu cầu của việc thu mua, giao nhận, vận chuyển, phân phối và đặc điểm của ngành sản xuất, doanh nghiệp thương mại có thể tổ chức mạng lưới thu mua thành các trạm (thu mua), xí nghiệp

Chương VII. Tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

(thu mua), kho thu mua. Đây là mạng lưới trực tiếp của doanh nghiệp thương mại. Các mạng lưới này có thể cố định (ổn định) ở một địa điểm hoặc có thể di động theo thời gian.

Đối với hàng nhập khẩu, ở các ga, cảng đầu mối, doanh nghiệp thương mại có thể tổ chức trạm (tiếp nhận), đội (tiếp nhận), kho (tiếp nhận) để nhận hàng và phân phối hàng hóa về các điểm bán hàng hoặc kho dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại.

Mạng lưới thu mua trực tiếp được tổ chức ở những nơi nguồn hàng tập trung, ở những nguồn hàng chính, vào thời gian thu hoạch hàng hóa (đối với hàng nông lâm hải sản).

Doanh nghiệp thương mại cũng có thể tổ chức mạng lưới gián tiếp bằng tổ chức các đại lý thu mua ở những nơi nguồn hàng phân tán, nguồn hàng nhỏ lẻ, không thường xuyên liên tục để tăng thêm nguồn hàng cho doanh nghiệp mình.

2. Quản trị nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại

Quản trị nghiệp vụ tạo nguồn hàng là quá trình hoạch định, tổ chức nghiên cứu nguồn hàng nhằm phát triển nguồn hàng phù hợp với nhu cầu của khách hàng của doanh nghiệp thương mại.

Quản trị nghiệp vụ tạo nguồn hàng ở doanh nghiệp thương mại có các nội dung chủ yếu sau đây:

a) Hoạch định chiến lược và kế hoạch tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại

Doanh nghiệp thương mại muốn có nguồn hàng ổn định, lâu dài, phù hợp với yêu cầu của khách hàng cần phải xây dựng chiến lược nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại, cũng như

các kế hoạch tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại hàng năm tiên tiến, khả thi nhằm tổ chức tốt công tác tạo nguồn và mua hàng.

b) Tổ chức tốt hệ thống thông tin về nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại

Thông tin về nguồn hàng, đặc biệt là những nguồn hàng chính, những mặt hàng quan trọng thiết yếu đối với doanh nghiệp thương mại và những mặt hàng có giá trị cao mà của những đối tác chủ yếu là vấn đề hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp thương mại.

Doanh nghiệp thương mại cần tổ chức tốt hệ thống thông tin từ các đơn vị nguồn hàng, nơi giao nhận hàng... về doanh nghiệp thương mại bằng cách cử đại diện ở các nơi, hợp tác, chọn lọc các cộng tác viên, hoặc bằng các quan hệ thường xuyên với các đơn vị nguồn hàng... để chuẩn bị trước nguồn hàng đáp ứng cho mọi nhu cầu của khách hàng không bị đứt đoạn.

c) Tổ chức tốt hoạt động tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

Trước hết, bộ máy cán bộ công nhân viên làm công tác tạo nguồn và mua hàng phải có tính chuyên nghiệp cao, cả về trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ, bản lĩnh kinh doanh, nhanh nhạy và trung thành với doanh nghiệp thương mại.

Thứ hai, xác định mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ, yêu cầu đối với mỗi bộ phận, đối với mỗi nhóm mặt hàng (hoặc mặt hàng) rõ ràng trên cơ sở xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, định mức... để mỗi người, nhóm tổ phối hợp chủ động, tích cực thực hiện chức năng nhiệm vụ đã được phân công.

Thứ ba, áp dụng các biện pháp kinh tế trong hoạt động khai thác tạo nguồn hàng.

Để khuyến khích kịp thời hoạt động tạo nguồn hàng và mua hàng đúng theo yêu cầu về chất lượng, số lượng, giá cả, thời gian và địa điểm giao nhận... doanh nghiệp thương mại cần áp dụng các biện pháp kinh tế (thưởng, phạt) để khuyến khích bộ phận tạo nguồn và mua hàng bằng các phương pháp như: khoán theo doanh số mua hàng; khai thác được nguồn hàng mới, có nhiều triển vọng; mua hàng về bán được nhanh không có hàng ứ đọng, kém mất phẩm chất, hàng thứ phẩm, hàng giả... phân bổ lợi nhuận hợp lý giữa các đơn vị nguồn hàng và doanh nghiệp thương mại, các biện pháp kích thích cá nhân, tổ nhóm thu mua hàng như mua được nhiều, nhanh, giá cả phải chăng, hàng có chất lượng tốt, chi phí mua hàng giảm, mất mát, hao hụt, nhầm lẫn thấp...

d) Quyết định hợp tác tạo nguồn, mua hàng, cũng như kiểm tra, theo dõi, đánh giá hoạt động tạo nguồn thuộc trách nhiệm của ban lãnh đạo doanh nghiệp thương mại và bộ phận quản trị mua hàng của doanh nghiệp thương mại. Vì vậy, hoạt động này cũng phải tuân thủ các nội dung chung của quản trị kinh doanh như các hoạt động nghiệp vụ khác như quản trị bán hàng, quản trị tài chính... ở doanh nghiệp thương mại.

TÓM TẮT CHƯƠNG VII

1. Nguồn hàng và vai trò của nó trong hoạt động kinh doanh thương mại

a) Khái niệm về nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại.

b) Phân loại nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại.

c) Vai trò của nguồn hàng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

2. Nội dung của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

- a) Sự khác nhau giữa tạo nguồn và mua hàng.
- b) Nội dung của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.
- c) Phương pháp xác định khối lượng hàng cần mua và lựa chọn thị trường mua bán hàng hóa.

3. Các hình thức tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

- a) Mua theo đơn đặt hàng và hợp đồng mua bán hàng hóa.
- b) Mua hàng không theo hợp đồng mua bán.
- c) Mua hàng qua đại lý.
- d) Nhận bán hàng ủy thác và bán hàng ký gửi.
- đ) Liên doanh, liên kết tạo nguồn hàng.
- e) Gia công đặt hàng và bán nguyên liệu thu mua thành phẩm.
- h) Tự sản xuất, khai thác hàng hóa.

4. Tổ chức và quản trị nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại

- a) Tổ chức bộ máy nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.
- b) Quản trị nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng của doanh nghiệp thương mại.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Khái niệm về nguồn hàng, các loại nguồn hàng của doanh nghiệp thương mại? Mối liên hệ giữa các tiêu thức phân loại nguồn hàng?
2. Vị trí của nghiệp vụ tạo nguồn hàng ở doanh nghiệp thương mại. Làm tốt nghiệp vụ này có tác dụng gì và làm không tốt nghiệp vụ này có những hậu quả gì?
3. Sự khác nhau giữa tạo nguồn và mua hàng và mối quan hệ giữa tạo nguồn và mua hàng?
4. Phân tích những nội dung cơ bản của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.
5. Phương pháp xác định khối lượng hàng cần mua và lựa chọn thị trường mua bán hàng hóa? Ý nghĩa kinh tế của công thức xác định?
6. Các hình thức tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại? Sự khác nhau cơ bản giữa các hình thức đó?
7. Tổ chức bộ máy nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại?
8. Khái niệm về quản trị nghiệp vụ tạo nguồn hàng và những nội dung cơ bản của quản trị tạo nguồn hàng ở doanh nghiệp thương mại.

CHƯƠNG VIII

DỰ TRỮ HÀNG HOÁ VÀ QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Nội dung của Chương: Chương này nghiên cứu các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân và quản trị hàng tồn kho ở doanh nghiệp thương mại. Mục I nghiên cứu các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân. Sự hình thành dự trữ hàng hóa và các nhân tố ảnh hưởng đến chúng. Mục II nghiên cứu dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại. Mục III nghiên cứu quản trị hàng tồn kho ở doanh nghiệp thương mại.

I. CÁC LOẠI DỰ TRỮ HÀNG HOÁ TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN, SỰ HÌNH THÀNH VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHÚNG

1. Khái niệm về dự trữ hàng hóa

Chúng ta đều biết rằng: Hàng hóa là một sản phẩm được sản xuất ra, trước hết nó phải có công dụng thỏa mãn một nhu cầu nào đó của xã hội (sản xuất hoặc tiêu dùng) và thứ hai là nó phải được bán cho người khác chứ không phải để tự tiêu dùng.

Sản phẩm hàng hóa từ khi sản xuất ra đến khi được đem tiêu dùng (sử dụng), thời gian đó sản phẩm hàng hóa ở trạng thái dự trữ hàng hóa.

Như vậy, dự trữ hàng hóa là trạng thái sản phẩm hàng hóa chưa được sử dụng (tiêu dùng) theo công dụng, mục đích

của nó. Là sản phẩm hàng hóa, nó luôn luôn phải tuân theo một quá trình vận động từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Đó chính là quá trình trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa. Sản xuất ra hàng hóa là để tiêu dùng, chỉ khi bước vào tiêu dùng sản phẩm trở lại thành sản phẩm đích thực. Dự trữ hàng hóa chính là sự tồn tại của sản phẩm dưới dạng hàng hóa, là sự ngưng đọng của sản phẩm hàng hóa; đó là trạng thái sản phẩm hàng hóa đang trong quá trình vận động từ lĩnh vực sản xuất đến lĩnh vực tiêu dùng sản xuất hoặc tiêu dùng cá nhân.

2. Sự hình thành dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân và các nhân tố ảnh hưởng đến chúng

a) Sự hình thành dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân

Nguyên nhân chủ yếu của sự hình thành dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân là do sự phát triển của phân công lao động xã hội và chuyên môn hóa sản xuất. Phân công lao động xã hội càng chi tiết dẫn đến chuyên môn hóa càng cao làm cho năng suất lao động xã hội tăng lên và sản phẩm sản xuất ra ngày càng nhiều. Sự sở hữu khác nhau về tư liệu sản xuất và sản phẩm của lao động đòi hỏi cần phải trao đổi hàng hóa, lưu thông hàng hóa trong nền kinh tế ngày càng phát triển và mở rộng. Điều này thể hiện ở những điểm sau:

- Các đơn vị sản xuất ngày càng được chuyên môn hóa, sản phẩm của đơn vị sản xuất này trở thành nguyên vật liệu của đơn vị sản xuất kia và chúng cần trao đổi với nhau.

- Giữa các đơn vị sản xuất ra sản phẩm hàng hóa và đơn vị tiêu dùng hàng hóa có khoảng cách về không gian và thời gian, cần phải có sự vận động của hàng hóa từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

- Sản xuất ra sản phẩm hàng hóa và tiêu dùng sản phẩm hàng hóa không ăn khớp với nhau về thời gian. Sản xuất liên tục nhưng tiêu dùng định kỳ. Tiêu dùng liên tục nhưng sản xuất theo thời vụ... dẫn tới cần phải có sản phẩm hàng hóa dự trữ.

- Sản xuất hàng hóa ở một nơi, tiêu dùng ở nhiều nơi, hoặc sản xuất hàng hóa ở nhiều nơi (mặt bằng ruộng đất, rừng...) nhưng sử dụng ở một nơi. Điều này đòi hỏi phải có sự vận chuyển hàng hóa từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

Như vậy, trong nền kinh tế còn sản xuất hàng hóa thì dự trữ hàng hóa là một tất yếu khách quan. Nó là một điều kiện để tái sản xuất xã hội liên tục và tiêu dùng liên tục. Dự trữ hàng hóa là một điều kiện của lưu thông hàng hóa. "Không có dự trữ hàng hóa không có lưu thông hàng hóa" (Các Mác).

b) Các nhân tố ảnh hưởng đến dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân.

Dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân bị tác động bởi hai nhóm nhân tố trái chiều nhau. Đó là:

Thứ nhất: Nhóm nhân tố làm tăng dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân.

- Nền kinh tế quốc dân tăng trưởng, do lực lượng sản xuất phát triển, phân công lao động xã hội đi vào chiều sâu, chuyên môn hóa sản xuất ngày càng cao dẫn đến sản phẩm hàng hóa được sản xuất ra ngày càng nhiều.

- Do thị trường trong nước và ngoài nước ngày càng phát triển và mở rộng, hàng hóa lưu thông ngày càng nhiều.

- Do điều kiện hoạt động thương mại ngày càng phát triển: xây dựng các kho chứa lớn, các phương tiện vận tải có sức chứa lớn, vận chuyển đi xa hơn và nghiên cứu cách bảo quản hàng hóa được lâu và nhiều hơn.

Chương VIII. Dự trữ hàng hoá và quản trị hàng tồn kho...

- Cơ chế quản lý thương mại và phong tục tập quán cũng có tác động làm tăng dự trữ hàng hóa ở một khâu nào đó trong nền kinh tế quốc dân. Ví dụ: cơ chế thị trường làm tăng dự trữ hàng hóa ở khâu lưu thông, trên thị trường. Phong tục tập quán của người dân phương Nam cũng làm tăng hàng hóa dự trữ trên thị trường: sản xuất ra để bán, cần dùng thì mua, không cần dự trữ tiêu dùng nhiều.

Thứ hai: Nhóm những nhân tố làm giảm dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân.

- Phân bố lực lượng sản xuất hợp lý trong nền kinh tế quốc dân: sản xuất gần nơi tiêu thụ; phát triển sản xuất hàng hóa trong nước, giảm được hàng hóa nhập ngoại...

- Cải tiến các điều kiện vận tải: đường sá, cầu cống... thuận tiện, phát triển nhiều loại phương tiện vận tải có tốc độ cao, hàng hóa từ nơi sản xuất đi ra thị trường và đến người tiêu dùng nhanh hơn.

- Cải tiến công tác lưu thông hàng hóa: giảm bớt thủ tục hải quan, các rào cản thương mại...

- Phát triển các nguồn nguyên nhiên vật liệu mới, tại chỗ, sẵn có ở địa phương...

- Cơ chế quản lý thương mại và phong tục tập quán cũng có tác động đến giảm dự trữ hàng hóa ở một khâu nào đó trong nền kinh tế quốc dân. Ví dụ: cơ chế thị trường làm giảm dự trữ hàng hóa ở đơn vị tiêu dùng, ở người sử dụng. Phong tục tập quán của người dân miền Bắc là dự trữ lương thực đủ dùng trong thời vụ, vì vậy, thị trường hàng lương thực không phát triển mạnh ở nông thôn.

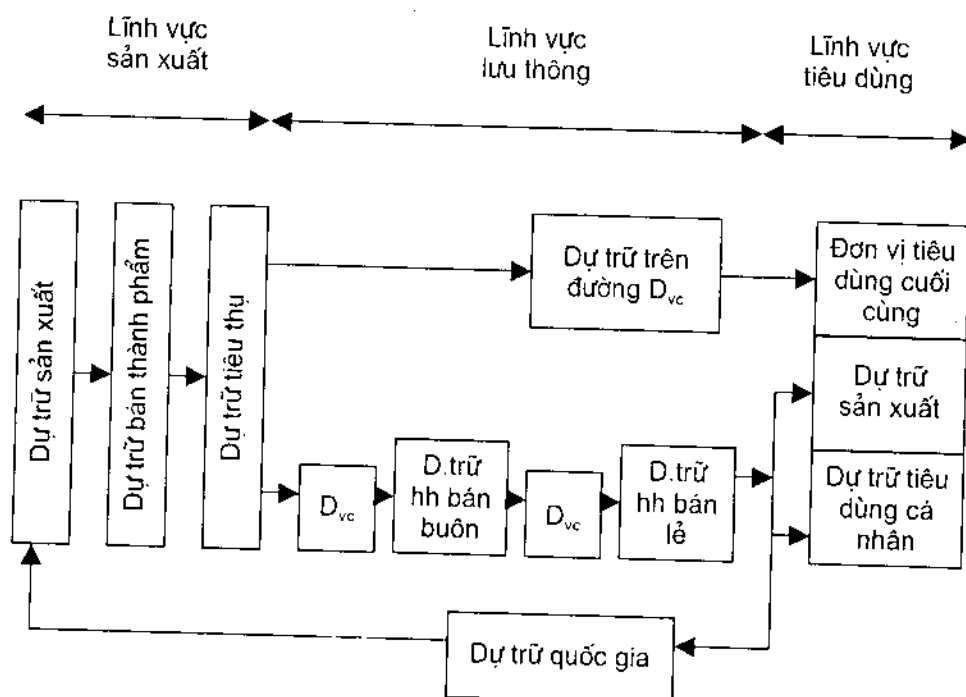
Nhìn chung, khi nền kinh tế quốc dân tăng trưởng thì khối lượng sản phẩm hàng hóa dự trữ sẽ tăng lên tuyệt đối và

giảm tương đối; còn khi nền kinh tế quốc dân không tăng trưởng hoặc suy thoái thì khối lượng sản phẩm hàng hóa dự trữ sẽ giảm tuyệt đối và tương đối.

3. Các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân

Trong nền kinh tế quốc dân, có ba loại dự trữ hàng hóa chủ yếu là: dự trữ thành phẩm tiêu thụ ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh (gọi tắt là dự trữ tiêu thụ); dự trữ hàng hóa ở các doanh nghiệp thương mại và dự trữ hàng hóa trên đường (dự trữ hàng hóa trên các phương tiện vận tải).

Chúng ta lần lượt nghiên cứu ba loại dự trữ hàng hóa trên. (Xem sơ đồ VIII.1)



Sơ đồ VIII.1: Tuần hoàn các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân.

a) Dự trữ tiêu thụ

Dự trữ tiêu thụ là dự trữ những thành phẩm đã hoàn thành việc chế tạo, đã nhập kho tiêu thụ của xí nghiệp sản xuất kinh doanh và đang chờ xuất bán.

Sản phẩm khi đã nhập kho tiêu thụ, nó có đầy đủ tiêu chuẩn là hàng hóa và nó đang giai đoạn dự trữ tiêu thụ. Phần lớn các sản phẩm được sản xuất ra không thể đi ngay vào tiêu dùng sản xuất hoặc tiêu dùng cá nhân mà nó phải được nhập kho tiêu thụ. Nguyên nhân chính hình thành dự trữ tiêu thụ là do sự cần thiết phải thực hiện các nghiệp vụ tiêu thụ sản phẩm như: phân loại, chọn lọc, đóng gói, hình thành các lô hàng phù hợp với phương thức tiêu thụ sản phẩm: tiêu thụ trực tiếp, tiêu thụ gián tiếp. Do thời gian sản xuất và thời gian tiêu thụ không ăn khớp nhau. Sản xuất ra sản phẩm liên tục nhưng tiêu thụ thì từng lần. Do sự cần thiết phải hình thành khối lượng hàng đủ để tiêu thụ (bán) một lần cho khách hàng và do sự cần thiết phải có dự trữ hàng hóa để cung ứng cho những nhu cầu không thường xuyên.

Dự trữ tiêu thụ nhiều hay ít ở các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh là do những nhân tố sau đây quyết định:

- Quy mô của doanh nghiệp, tính chất của sản xuất và quy trình công nghệ sản xuất ra sản phẩm của doanh nghiệp. Quy mô của doanh nghiệp lớn, vừa, nhỏ quyết định khối lượng và cơ cấu sản phẩm lớn, mức tiêu dùng bình quân một ngày đêm về nguyên nhiên vật liệu... lớn và khối lượng sản phẩm (thành phẩm) sản xuất ra một ngày đêm lớn do đó phải có dự trữ lớn ở doanh nghiệp.

Tính chất của sản xuất của doanh nghiệp là sản xuất liên tục hàng loạt lớn, vừa hoặc nhỏ; sản xuất theo chu kỳ hay sản

xuất đơn chiếc cũng quyết định khối lượng và cơ cấu sản phẩm tiêu thụ dự trữ ở xí nghiệp nhiều ít khác nhau.

Quy trình công nghệ sản xuất của doanh nghiệp dài hay ngắn cũng quyết định khối lượng và cơ cấu sản phẩm dự trữ tiêu thụ nhiều hay ít. Với quy trình công nghệ dài, việc dự trữ sản phẩm thường lớn và kéo dài hơn những sản phẩm được sản xuất ra với quy trình công nghệ ngắn hoặc không quá dài.

- Phương thức tiêu thụ sản phẩm, thị trường tiêu thụ sản phẩm và khách hàng chủ yếu của doanh nghiệp.

Dự trữ tiêu thụ ở doanh nghiệp phụ thuộc vào phương thức tiêu thụ sản phẩm mà xí nghiệp áp dụng. Phương thức tiêu thụ trực tiếp là phương thức bán sản phẩm trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng (đơn vị sản xuất - kinh doanh khác) hoặc bán cho người tiêu dùng qua cửa hàng, siêu thị, trung tâm mua sắm do doanh nghiệp lập ra để bán, thuê hoặc ký gửi để bán. Phương thức tiêu thụ gián tiếp là phương thức mà doanh nghiệp bán buôn cho các doanh nghiệp thương mại khác, không tổ chức bán lẻ. Với mỗi phương thức tiêu thụ khác nhau thì khối lượng, cơ cấu, thời gian dự trữ tiêu thụ của sản phẩm ở doanh nghiệp cũng lớn nhỏ khác nhau.

Dự trữ tiêu thụ phụ thuộc vào thị trường tiêu thụ sản phẩm. Nếu sản phẩm tiêu thụ ở thị trường khu vực và địa phương (gần) thì khối lượng dự trữ tiêu thụ không cần nhiều như sản phẩm tiêu thụ ở thị trường xa hoặc xuất khẩu ra nước ngoài.

Dự trữ tiêu thụ phụ thuộc vào khách hàng, khách hàng mua buôn, khách hàng bán lẻ. Khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng hay khách hàng là bạn hàng trung gian. Với mỗi loại khách hàng khác nhau, doanh nghiệp cần có phương thức bán

Chương VIII. Dự trữ hàng hoá và quản trị hàng tồn kho...

hàng khác nhau, do đó có khối lượng và cơ cấu hàng hóa dự trữ tiêu thụ khác nhau.

- Điều kiện vận chuyển sản phẩm hàng hóa. Tiêu thụ sản phẩm là bán hàng hóa của doanh nghiệp để thu tiền về hoặc có cơ sở để đòi tiền ở khách hàng. Dự trữ tiêu thụ ở doanh nghiệp lại phụ thuộc vào điều kiện vận chuyển sản phẩm hàng hóa tiêu thụ. Dự trữ tiêu thụ phải đủ khối lượng cho một chuyến hàng vận tải (ô tô, tàu thủy, toa đường sắt, công-te-nơ...). Sử dụng được tối đa sức chuyên chở của phương tiện vận tải sẽ giúp các khách hàng giảm bớt chi phí vận tải cho một đơn vị hàng hóa được chuyên chở...

Để xác định quy mô của dự trữ tiêu thụ và đánh giá hoạt động tiêu thụ sản phẩm người ta thường dùng các chỉ tiêu về dự trữ tiêu thụ sản phẩm. Có các chỉ tiêu như sau:

Một là: chỉ tiêu dự trữ tiêu thụ hiện vật, ký hiệu là $D_{tt.hv\grave{a}t}$ được xác định bằng công thức sau:

$$D_{tt.hv\grave{a}t} = X_{bq} \cdot T_{lk} \text{ (tấn...)}$$

Ở đây:

X_{bq} = Khối lượng hàng hóa tiêu thụ bình quân 1 ngày đêm (tấn)

T_{lk} = Thời gian lưu kho trung bình của hàng hóa tiêu thụ (ngày)

Hai là: chỉ tiêu dự trữ tiêu thụ tính bằng giá trị (tiền) ký hiệu là $D_{tt(ti\grave{e}n)}$, được xác định bằng công thức sau:

$$D_{tt(ti\grave{e}n)} = D_{tt.hv\grave{a}t} \cdot G_{b\grave{a}n \text{ tại } XN}$$

Ở đây:

$D_{tt.hv\grave{a}t}$ = Dự trữ tiêu thụ tính bằng hiện vật

$G_{\text{bán tại XN}}$ = Giá bán buôn tại xí nghiệp

Ba là: chỉ tiêu dự trữ tiêu thụ tương đối, tính bằng ngày, ký hiệu là $D_{\text{t(ngày)}}$ được xác định bằng công thức sau:

$$D_{\text{t(ngày)}} = \frac{D_{\text{t.hvật}}}{X_{\text{hq}}} \quad (\text{ngày})$$

Ở đây:

$D_{\text{t.hvật}}$ = Dự trữ tiêu thụ tính bằng hiện vật (tấn)

X_{hq} = Khối lượng hàng hóa tiêu thụ bình quân 1 ngày đêm (tấn)

b) Dự trữ hàng hóa ở các doanh nghiệp thương mại

Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại được hình thành từ khi nhập hàng về doanh nghiệp thương mại và kết thúc khi doanh nghiệp thương mại bán hàng (giao hàng) cho khách hàng. Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại là dự trữ hàng hóa ở kho, trạm, cửa hàng, quầy hàng, siêu thị, đại lý, trung tâm mua sắm của các doanh nghiệp thương mại (chúng ta sẽ nghiên cứu ở Mục II).

c) Dự trữ hàng hóa trên đường

Dự trữ hàng hóa trên đường được hình thành từ khi bốc xếp hàng hóa lên phương tiện vận tải đến khi hàng hóa được giao cho khách hàng tại kho, trạm, cửa hàng, xí nghiệp.

Sự hình thành dự trữ hàng hóa trên đường là tất yếu khách quan bởi vì do giữa sản xuất và tiêu dùng có khoảng cách về thời gian và không gian, do sự phát triển của phân công lao động xã hội cả về chiều rộng và chiều sâu, sản phẩm ngày càng được chuyên môn hóa, chi tiết hóa, do đó cần có sự trao đổi sản phẩm hàng hóa từ đơn vị này đến đơn vị khác. Một doanh

nghiệp thường dùng nhiều sản phẩm khác nhau. Việc vận chuyển sản phẩm lại dùng nhiều loại phương tiện có khối lượng và tốc độ di chuyển khác nhau. Do đó, ở một thời điểm nào đó, trên các phương tiện vận tải luôn có một khối lượng hàng hóa mà đối với đơn vị này nó đã được xuất đi, nhưng đối với đơn vị khác vẫn chưa nhận được. Dự trữ hàng hóa trên đường là dự trữ trên phương tiện vận tải, thuộc quyền quản lý của chủ phương tiện vận tải. Còn hàng hóa thuộc sở hữu của đơn vị bán hay đơn vị mua tùy theo quy định của hợp đồng mua bán hàng hóa xác định là hàng hóa của đơn vị nào khi giao hàng lên phương tiện vận chuyển và việc thanh toán tiền hàng, chịu chi phí bảo hiểm và vận tải hàng hóa.

Dự trữ hàng hóa trên đường chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố sau đây:

- Sự phân bố của nền sản xuất xã hội và sự phát triển của lực lượng sản xuất.

Phân bố nền sản xuất xã hội hợp lý, việc vận chuyển hàng hóa sẽ không bị kéo dài, loanh quanh. Khi lực lượng sản xuất phát triển, khối lượng hàng hóa vận chuyển sẽ tăng nhanh.

- Sự phát triển của cơ sở hạ tầng và của ngành vận tải hàng hóa. Cơ sở hạ tầng bao gồm đường sá, cầu cống, bến cảng, kho tàng... cơ sở hạ tầng phát triển là điều kiện thuận lợi cho hoạt động vận tải hàng hóa. Có thể mở rộng việc vận tải hàng hóa và rút ngắn thời gian hàng hóa trên đường. Việc phát triển ngành vận tải hàng hóa (đường ô tô, đường sắt, đường thủy, đường hàng không...) làm tăng khối lượng hàng hóa vận chuyển trên đường và giúp cho các doanh nghiệp, ngành thương mại có thể phát triển thị trường, đi đến các thị trường xa, đến các khu vực khác nhau của đất nước và trên thế giới.

Cơ chế quản lý của ngành vận tải hàng hóa. Việc vận chuyển hàng hóa có thông suốt, nhanh chóng hay không phụ thuộc vào cơ chế quản lý ngành vận tải. Vấn đề giao nhận, gửi hàng, liên hợp vận tải (vận tải đa phương thức) và bảo đảm an toàn trong vận tải hàng hóa là vấn đề hết sức quan trọng để hàng hóa được vận chuyển đến nơi quy định.

Đối với mỗi doanh nghiệp thương mại, có thể xác định được khối lượng hàng hóa dự trữ trên đường cho từng khoảng thời gian (ví dụ một năm). Để xác định khối lượng hàng hóa dự trữ trên đường cần phải dựa vào các căn cứ sau:

Một là: Khối lượng hàng hóa cần phải vận chuyển trung bình một ngày đêm từ nguồn hàng đến doanh nghiệp thương mại và khách hàng.

Hai là: Tốc độ vận chuyển trung bình của từng loại phương tiện (tính bằng km/ngày).

Ba là: Khoảng cách trung bình vận chuyển hàng hóa của từng loại phương tiện.

Người ta có thể dùng công thức sau để xác định dự trữ hàng hóa trên đường ở doanh nghiệp thương mại:

$$D_{vc} = \frac{Q_{vc} \cdot K_{vc}}{V_{vc}} \text{ (tấn)}$$

Ở đây:

D_{vc} = Dự trữ hàng hóa trên đường tính cho 1 loại phương tiện vận tải (tấn...)

Q_{vc} = Khối lượng hàng hóa cần vận chuyển trung bình 1 ngày đêm (tấn...)

K_{vc} = Khoảng cách vận chuyển trung bình (km...)

Chương VIII. Dự trữ hàng hoá và quản trị hàng tồn kho...

V_w = Tốc độ vận chuyển trung bình 1 ngày đêm của loại phương tiện vận (km...)

Ngoài ba loại dự trữ hàng hóa nói trên, trong nền kinh tế quốc dân còn có các loại dự trữ khác như dự trữ quốc gia, dự trữ vật tư kỹ thuật ở đơn vị sản xuất - kinh doanh, dự trữ tiêu dùng. Dự trữ quốc gia có dự trữ các sản phẩm quan trọng thiết yếu cho sản xuất và đời sống xã hội, để phòng ngừa thiên tai địch họa. Dự trữ này có thể phát không cho các đơn vị và nhân dân khi bị thiên tai địch họa... nhưng nó cũng có thể được bán ra thị trường để đổi hàng hoặc điều tiết thị trường. Khi ấy nó cũng là hàng hóa. Dự trữ vật tư kỹ thuật ở các đơn vị sản xuất (dự trữ sản xuất) cũng là hàng hóa trên thị trường đi vào lĩnh vực sản xuất. Mục đích dự trữ của nó lúc này là để bảo đảm cho sản xuất liên tục, không phải để bán, nhưng khi thị trường khan hiếm hàng hóa, giá cao, bán có lời hơn, nó cũng sẵn sàng gia nhập lại thị trường thành hàng hóa. Ngoài ra, ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh còn có dự trữ các bán thành phẩm (sản phẩm dở dang) nữa, đối với sản phẩm dự trữ tiêu dùng cũng như vậy.

II. DỰ TRỮ HÀNG HOÁ Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Sự hình thành dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại được hình thành một cách khách quan do những nguyên nhân hình thành dự trữ hàng hóa nói chung của nền kinh tế quốc dân quyết định. Đó là sự phát triển của phân công lao động xã hội và chuyên môn hóa sản xuất trong các ngành của nền kinh tế quốc dân và sự cần thiết phải trao đổi sản phẩm hàng hóa, lưu thông hàng hóa để bảo đảm cho quá trình tái sản xuất xã hội liên tục. Xét cụ thể sự hình thành dự trữ hàng hóa ở từng doanh nghiệp thương mại chúng ta còn thấy có những yếu tố sau quyết định:

Một là, do yêu cầu bảo đảm bán hàng diễn ra liên tục. Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại phải đạt tối quy mô nhất định để phù hợp với khối lượng, nhu cầu của khách hàng trong một thời gian nhất định. Việc tích tụ hàng hóa như vậy được coi là điều kiện cần thiết cho việc bán hàng cho khách hàng.

Hai là, dự trữ hàng hóa không chỉ để bán hàng liên tục mà còn đáp ứng yêu cầu mở rộng lưu thông không ngừng và trong trường hợp này quy mô dự trữ hàng hóa phải lớn hơn quy mô trung bình của lượng cầu, nếu không sẽ không thỏa mãn được lượng cầu vượt quá quy mô trung bình đó.

Ba là, dự trữ hàng hóa còn cần thiết để bảo đảm thời gian đổi mới bản thân dự trữ hàng hóa đó ở doanh nghiệp thương mại. Bởi vì trong thời gian hoạt động kinh doanh, dự trữ hàng hóa đó không ngừng được đi vào lĩnh vực tiêu dùng (tiêu dùng sản xuất và tiêu dùng cá nhân) qua hoạt động bán hàng và để đổi mới dự trữ hàng hóa cần phải có thời gian đặt hàng, giao nhận, vận chuyển sản phẩm đến doanh nghiệp thương mại. Các Mác đã khẳng định: “ Chỉ nhờ hình thành một dự trữ như thế mới bảo đảm được tính chất thường xuyên liên tục của quá trình lưu thông, và do đó của cả quá trình tái sản xuất nữa, trong đó có cả quá trình lưu thông”.

Bốn là, trong nền kinh tế thị trường, cuộc cạnh tranh xâm nhập và mở rộng thị trường, mở rộng ảnh hưởng và uy tín, các doanh nghiệp thương mại có thể sử dụng các biện pháp khác nhau (mua ngay bán ngay...), trong đó dự trữ hàng hóa tồn tại như một phương tiện quan trọng để tăng khả năng cạnh tranh và tìm kiếm lợi nhuận trên thương trường.

Năm là, một số doanh nghiệp thương mại nhà nước được giao nhiệm vụ dự trữ một số loại hàng hóa nhằm thực hiện các chính sách của Nhà nước về chính trị, văn hóa, xã hội, quốc phòng và bình ổn thị trường... thì dự trữ hàng hóa còn là một công cụ của cơ quan quản lý nhà nước để tác động vào kinh tế - xã hội.

Tóm lại, dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại được hình thành do chính yêu cầu của lưu thông hàng hóa, trao đổi hàng hóa để đáp ứng yêu cầu của sản xuất và tiêu dùng xã hội.

2. Các loại dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại và vai trò của chúng

a) Các loại dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

Thứ nhất: căn cứ vào vai trò, tác dụng của dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại, người ta chia dự trữ hàng hóa thành:

- Dự trữ hàng hóa thường xuyên (gọi tắt là dự trữ thường xuyên). Ký hiệu là D_{tx} .

Dự trữ thường xuyên là lực lượng hàng hóa dự trữ chủ yếu của doanh nghiệp thương mại để thỏa mãn thường xuyên đều đặn các nhu cầu của khách hàng giữa hai kỳ nhập hàng liên tiếp.

Dự trữ thường xuyên luôn biến động từ tối đa đến tối thiểu. Dự trữ thường xuyên đạt tối đa khi doanh nghiệp thương mại nhập hàng về doanh nghiệp và đạt tối thiểu trước kỳ nhập hàng tiếp sau. Khoảng cách giữa hai kỳ nhập hàng liên tiếp người ta gọi là chu kỳ nhập hàng. Chu kỳ nhập hàng chính là khoảng thời gian từ lần nhập hàng trước đến lần nhập hàng sau. Chu kỳ này có thể đều đặn (bằng nhau) hoặc không đều đặn phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng trong từng giai

đoạn. Đối với những loại hàng hóa khi nhập hàng về doanh nghiệp thương mại phải có thời gian chuẩn bị mới bán được hàng thì còn phải tính thêm dự trữ hàng hóa chuẩn bị (gọi tắt là dự trữ chuẩn bị). Dự trữ chuẩn bị là dự trữ phát sinh từ dự trữ thường xuyên, do loại hàng hóa ấy trước khi bán phải có chuẩn bị mới bán được (Ví dụ: than tổ ong phải được phối trộn bùn và đóng thành viên, thóc gạo trước khi bán cần làm sạch, đóng gói...).

Để xác định dự trữ thường xuyên, doanh nghiệp thương mại có thể dùng phương pháp thống kê kinh nghiệm để xác định hoặc có thể áp dụng công thức sau:

$$D_{tx} = X_{bq} \cdot T_{ck} \text{ (tấn)}$$

Ở đây:

D_{tx} = Dự trữ thường xuyên tối đa tính cho một loại hàng hóa (tấn...)

X_{bq} = Khối lượng hàng hóa bán ra bình quân một ngày đêm trong kỳ (tấn)

T_{ck} = Chu kỳ nhập hàng (ngày)

Trong công thức trên, khối lượng dự trữ thường xuyên thường được tính là lượng dự trữ thường xuyên tối đa (khi tính cho từng loại hàng). Với doanh nghiệp thương mại kinh doanh nhiều loại hàng hóa khác nhau thì các loại hàng hóa luôn biến động từ tối đa đến tối thiểu.

- Dự trữ hàng hóa bảo hiểm (gọi tắt là dự trữ bảo hiểm).
Ký hiệu là D_{bh}

Dự trữ bảo hiểm là lực lượng hàng hóa dự trữ để phòng trường hợp khi nhập hàng không bảo đảm đủ về số lượng, không đủ về chất lượng và đối tác vi phạm về thời gian nhập

hàng (nhập chậm)... Dự trữ bảo hiểm cần thiết phải có một khối lượng nhất định, đủ để khắc phục những nguyên nhân xảy ra thiếu hụt đối với dự trữ thường xuyên. Dự trữ bảo hiểm chỉ cần lượng hàng hóa vừa đủ. Nếu dự trữ bảo hiểm quá ít sẽ không giúp khắc phục hậu quả, nhưng nếu dự trữ bảo hiểm nhiều quá sẽ thừa không cần thiết.

Để xác định khối lượng hàng hóa dự trữ bảo hiểm, doanh nghiệp thương mại thường dựa vào thống kê kinh nghiệm để quyết định lượng hàng hóa dự trữ bảo hiểm cần thiết. Người ta cũng có thể tính toán bằng số liệu thực tế trong một thời kỳ về tỷ lệ trục trặc do vi phạm khối lượng, chất lượng hàng hóa hoặc thời gian giao hàng có ảnh hưởng tới dự trữ thường xuyên bao nhiêu phần trăm. Từ dự trữ thường xuyên đó người ta tính ra lượng dự trữ bảo hiểm cần thiết theo công thức:

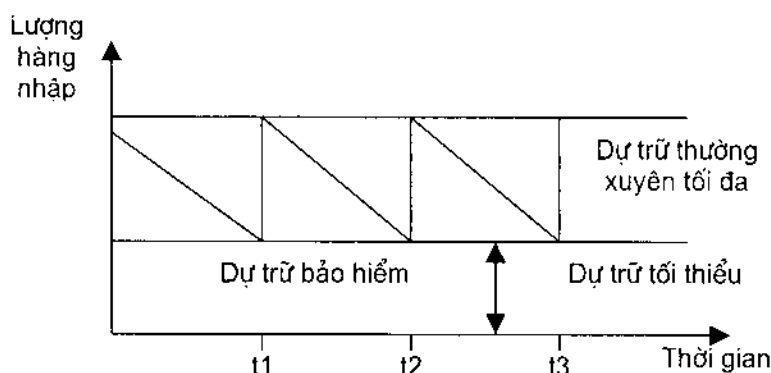
$$D_{bh} = D_{tx} \cdot h\%$$

Ở đây:

D_{bh} = dự trữ bảo hiểm (tấn...)

D_{tx} = dự trữ thường xuyên (tấn...)

$h\%$ = tỷ lệ % so với dự trữ thường xuyên.



Sơ đồ VIII.2: Dự trữ thường xuyên và dự trữ bảo hiểm

- Dự trữ hàng hóa thời vụ (gọi tắt là dự trữ thời vụ), ký hiệu D_{tv} .

Dự trữ thời vụ là dự trữ những hàng hóa do sản xuất ra có thời vụ nhưng tiêu dùng quanh năm, do tiêu dùng có thời vụ nhưng được sản xuất ra quanh năm hoặc do vận chuyển có tính chất thời vụ.

Trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, nếu đối tượng hàng hóa kinh doanh là hàng nông lâm hải sản, hàng công nghiệp sử dụng theo mùa (nóng, lạnh, mùa khô, mùa mưa, các ngày lễ, tết...) thì doanh nghiệp thương mại có cả dự trữ thời vụ. Dự trữ thời vụ bắt đầu từ khi kết thúc thời vụ trước (hoặc bắt đầu vào thời kỳ thu hoạch). Dự trữ thời vụ thường đạt mức tối đa khi hết vụ thu hoạch hoặc bắt đầu vào thời vụ tiêu dùng. Đối với dự trữ thời vụ thì trong đó đã bao gồm cả dự trữ thường xuyên và dự trữ bảo hiểm. Dự trữ thời vụ thường có một khối lượng lớn nên doanh nghiệp thương mại thường rất căng thẳng về vốn trong dự trữ thời vụ.

Thứ hai, căn cứ vào hình thái tự nhiên của dự trữ hàng hóa, người ta chia dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại thành:

- Dự trữ hàng hóa hiện vật: Đó là dự trữ các loại hàng hóa thể hiện bằng thước đo hiện vật cụ thể như số tấn, kg, m^3 , m^2 , lít... Dự trữ hàng hóa hiện vật là căn cứ để xác định diện tích, thể tích quy mô nhà kho, bể chứa, thùng chứa, các phương tiện dự trữ, bảo quản, bốc xếp, vận chuyển.

- Dự trữ hàng hóa giá trị: đó là các hàng hóa dự trữ được tính bằng tiền (giá mua, hoặc giá vốn). Giá trị của hàng hóa dự trữ là một bộ phận vốn lưu động quan trọng nhất của doanh nghiệp thương mại. Ngoài vốn tự có và coi như tự có, doanh nghiệp thương mại còn phải sử dụng vốn vay. Do đó, việc quay nhanh vòng quay của dự trữ hàng hóa là một điều kiện quan

trọng để tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.

- Dự trữ tương đối: dự trữ tương đối được tính bằng số ngày có thể bảo đảm bán hàng bình thường liên tục cho khách hàng mà chưa cần nhập hàng.

Người ta có thể dự trữ tương đối bằng cách lấy dự trữ tuyệt đối bằng hiện vật chia cho lượng hàng xuất bán bình quân một ngày đem bằng hiện vật để tìm ra số ngày dự trữ tương đối bảo đảm cho hoạt động bán hàng bình thường khi không có nhập hàng.

Ngoài hai cách phân loại trên, người ta còn phân loại theo một số tiêu thức khác như dự trữ ở doanh nghiệp thương mại, ở các kho, trạm, cửa hàng trực thuộc, ở các đại lý... hoặc dự trữ hàng hóa dựa theo khu vực thị trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại: thị trường miền Bắc, thị trường miền Trung, thị trường miền Nam...

b) Vai trò của dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại có vai trò quan trọng đối với sản xuất và tiêu dùng xã hội.

Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại là bộ phận hàng hóa dự trữ chiếm tỷ trọng lớn nhất và là bộ phận cấu thành chủ yếu của dự trữ lưu thông hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân.

Dự trữ hàng hóa ở các doanh nghiệp thương mại là dự trữ linh hoạt. Một doanh nghiệp thương mại có thể bảo đảm cung ứng thường xuyên liên tục cho nhiều doanh nghiệp sản xuất và người tiêu dùng và không cần dự trữ nhiều ở xí nghiệp tiêu dùng (Dự trữ ở đơn vị tiêu dùng là dự trữ “chết”; giới lắm cũng

chỉ bảo đảm cho sự liên tục của một đơn vị tiêu dùng đó mà thôi).

Dự trữ hàng hóa ở các doanh nghiệp thương mại, thông qua công tác cân đối bảo đảm cung cầu trong nền kinh tế quốc dân, có thể tạo ra và bảo đảm tỷ lệ phát triển cân đối của các ngành, các lĩnh vực trong nền kinh tế quốc dân và góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình tái sản xuất xã hội.

Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại là lực lượng hàng hóa vật chất chủ yếu để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng trong xã hội một cách đầy đủ, kịp thời, đồng bộ, liên tục, nhất là các doanh nghiệp thương mại kinh doanh những mặt hàng quan trọng, thiết yếu đối với sản xuất (vật tư kỹ thuật) và đời sống (hàng tiêu dùng). Nhờ lực lượng hàng hóa này, sản xuất và đời sống nhân dân được đảm bảo ổn định, bình thường.

Dự trữ hàng hóa ở các doanh nghiệp thương mại dồi dào, phong phú cũng thể hiện sức mạnh của nền kinh tế quốc dân. Bởi vì có lực lượng hàng hóa dồi dào, phong phú, đủ mạnh mới có thể ổn định được thị trường xã hội, ổn định giá cả. Việc tập trung hàng hóa dự trữ ở các doanh nghiệp thương mại sẽ giảm bớt dự trữ ở các khâu khác (dự trữ tiêu dùng, dự trữ sản xuất) có tác dụng làm tăng nhanh vòng chu chuyển của hàng hóa, thúc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất xã hội.

Đối với doanh nghiệp thương mại nhà nước, việc tăng cường lực lượng hàng hóa dự trữ đủ mạnh, nắm được khâu bán buôn, nắm được các mặt hàng quan trọng, trên những thị trường chủ yếu sẽ góp phần thực hiện tích cực các nhiệm vụ chính trị - xã hội của Đảng và Nhà nước đề ra như ổn định thị trường, phát triển sản xuất và ổn định đời sống của nhân dân, thực hiện được chính sách thương mại đối với những vùng khó khăn như miền núi, hải đảo, các vùng dân tộc ít người.

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại

Dự trữ hàng hóa là sự cần thiết và yêu cầu khách quan đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, nhưng sự hình thành, duy trì và phân bổ dự trữ cũng như quyết định khối lượng dự trữ, các loại dự trữ... lại tùy thuộc nhiều vào các nhân tố bên trong và bên ngoài khác nhau của mỗi doanh nghiệp.

Có thể hình dung theo sơ đồ sau:

Các nhóm nhân tố								
Nhân tố sản xuất	Nhân tố tiêu dùng	Giao thông vận tải	Điều kiện tự nhiên và đặc điểm của hàng hóa	Tiến bộ khoa học công nghệ	Chính trị & pháp luật	Xuất nhập khẩu	Trình độ quản lý kinh tế	Văn hóa xã hội tập quán

Ảnh hưởng đến dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại		
Khối lượng	Thời gian	Giá trị
- Quy mô nhu cầu trung bình một ngày đêm - Độ tin cậy của nhu cầu - Tính ổn định của nguồn cung ứng - Công suất thiết kế hệ thống kho bãi...	- Tính đều đặn thường xuyên của nhu cầu - Thời gian đặt hàng - Thời gian giao công - Độ dài của kênh bán hàng khác nhau	- Giá bán hàng và hàng thay thế - Thuế, lãi suất tiền vay ngân hàng - Chi phí kinh doanh và chi phí lưu thông - Bảo hiểm
Vốn và nguồn nhân lực	Trình độ quản trị và kinh nghiệm kinh doanh	Đặc điểm của hàng hóa, giá trị hàng hóa và nhu cầu

a) Các nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp thương mại

- Các nhân tố sản xuất: bao gồm trình độ chuyên môn hóa sản xuất mặt hàng, quy mô của doanh nghiệp sản xuất, công nghệ áp dụng trong sản xuất, chu kỳ sản xuất, các cơ sở hiện có của sản xuất cùng mặt hàng và mối quan hệ của doanh nghiệp thương mại.

- Các nhân tố tiêu dùng: bao gồm quy mô, khối lượng và cơ cấu tiêu dùng mặt hàng; sự thay đổi của nhu cầu tiêu dùng, tính chất thời vụ, các khu vực và khách hàng tiêu dùng chủ yếu có quan hệ với doanh nghiệp thương mại.

- Giao thông vận tải: sự hình thành và phát triển của các tuyến đường giao thông và khả năng vận tải của từng loại phương tiện giao thông, tốc độ vận chuyển trung bình. Khả năng thông qua của các cảng, ga đầu mối và cơ chế tổ chức quản lý vận tải hàng hóa. Mối quan hệ trong vận tải hàng hóa của doanh nghiệp thương mại.

- Điều kiện tự nhiên và đặc điểm của hàng hóa.

Các yếu tố thuộc về khí hậu, thời tiết, các mùa, mưa, nắng, gió, bão, nhiệt độ, độ ẩm, hạn hán... Không chỉ liên quan đến điều kiện kinh doanh mà còn liên quan đến dự trữ, bảo quản, bảo vệ hàng hóa dự trữ.

Đặc điểm của hàng hóa là tính chất cơ lý, hóa học của hàng hóa quyết định điều kiện dự trữ, bảo quản, vận chuyển, giao nhận, bán hàng của doanh nghiệp thương mại.

- Tiến bộ khoa học - công nghệ: Tiến bộ khoa học công nghệ mới ảnh hưởng tới việc dự trữ, bảo quản, sử dụng các loại hàng hóa. Sự xuất hiện các loại hàng hóa mới, tiên tiến, hiện đại, cũng như việc xuất hiện các phương thức kinh doanh mới,

Chương VIII. Dự trữ hàng hoá và quản trị hàng tồn kho...

các phương tiện vận chuyển mới, các thông tin mới cũng ảnh hưởng tới quy mô và thời gian dự trữ hàng hóa.

- Chính trị và pháp luật: Mức độ dân chủ trong kinh tế như tự do gia nhập thị trường, tự do cạnh tranh, quyền được tham gia thị trường khu vực và quốc tế. Sự hoàn thiện của hệ thống pháp luật và sự nghiêm minh tuân thủ pháp luật. Mâu thuẫn xã hội, mâu thuẫn dân tộc, tình hình bất ổn định của đất nước cũng ảnh hưởng tới khối lượng, cơ cấu và thời gian dự trữ của hàng hóa.

- Xuất nhập khẩu: Cơ chế chính sách xuất nhập khẩu hàng hóa, trong đó thuế, hải quan... có ảnh hưởng rất lớn đến lượng hàng hóa xuất nhập khẩu và dự trữ hàng hóa cho hoạt động xuất nhập khẩu. Chính sách mở cửa, hội nhập về kinh tế quốc tế, thu hút đầu tư nước ngoài (ODA, FDI...) đã đẩy mạnh hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa của đất nước.

- Trình độ quản lý kinh tế: Trình độ quản lý kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại trong điều kiện chuyển đổi sang cơ chế thị trường đang là một khâu yếu đòi hỏi phải có sự nỗ lực vượt bậc. Trình độ quản lý kinh tế có ảnh hưởng tới khai thác tiềm năng kinh tế của đất nước và khả năng sử dụng nó để tái thiết đất nước; sự phát triển kinh tế của đất nước; mức độ lạm phát và khả năng khắc phục; sự hoàn thiện của cơ chế quản lý kinh tế đặc biệt là các văn bản quy định mối quan hệ kinh tế giữa người cung ứng với người sử dụng, người mua và người bán. Về tổ chức lưu thông, trao đổi hàng hóa và tổ chức kế hoạch hóa quá trình lưu thông hàng hóa. Sự nhận thức lý luận về dự trữ hàng hóa và vấn đề tổ chức thực hiện hoạt động dự trữ ở mỗi doanh nghiệp thương mại.

- Về văn hóa xã hội và phong tục tập quán. Những nhân tố về văn hóa - xã hội và phong tục tập quán cũng ảnh hưởng

tối hoạt động dự trữ hàng hóa. Điều kiện sản xuất - tiêu dùng và tình trạng việc làm, thu nhập của dân cư, đặc tính và tâm lý tiêu dùng ảnh hưởng đến việc trao đổi, mua bán hàng hóa cũng như trong tiêu dùng hàng hóa theo phong cách thị trường hay theo kiểu tự sản tự tiêu.

Tóm lại, các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp thương mại có ảnh hưởng đến dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại, đến khối lượng, thời gian và giá trị của hàng hóa dự trữ. Tuy nhiên, cần phải xét đến các nhân tố bên trong doanh nghiệp thương mại.

b) Các nhân tố bên trong doanh nghiệp thương mại

Doanh nghiệp thương mại là người quyết định lĩnh vực kinh doanh, thị trường mục tiêu, nguồn cung ứng và đương nhiên cũng là người quyết định việc dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh là bảo đảm hàng hóa cho khách hàng một cách liên tục, thuận lợi, không bị gián đoạn. Những nhân tố sau có ảnh hưởng lớn đến dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại.

- Vốn kinh doanh và nguồn nhân lực của doanh nghiệp thương mại: doanh nghiệp có vốn kinh doanh lớn (vốn cố định và vốn lưu động) có điều kiện trong cùng một thời điểm nhập được nhiều mặt hàng khác nhau và khối lượng lớn. “Buôn tài không bằng dài vốn”. Doanh nghiệp thương mại có đội ngũ cán bộ công nhân viên chuyên nghiệp có nghề, có kinh nghiệm trên thương trường sẽ giúp cho doanh nghiệp thương mại khai thác được các nguồn hàng phong phú và mở rộng được thị trường của doanh nghiệp thương mại.

- Trình độ quản trị và kinh nghiệm kinh doanh là nhân tố quan trọng quyết định các chiến lược kinh doanh, các kế hoạch

kinh doanh có tính khả thi và có hiệu quả kinh tế cao. Trình độ quản trị cao và được thực tế thương trường trải nghiệm giúp cho doanh nghiệp thương mại sử dụng các yếu tố nguồn lực của mình có cân nhắc, tính toán và tiết kiệm được các chi phí kinh doanh, rút ngắn được thời gian lưu chuyển hàng hóa, hạn chế được các rủi ro, thiệt hại trong kinh doanh.

- Đặc điểm của hàng hóa, giá trị của hàng hóa và nhu cầu: Dự trữ hàng hóa phải dựa trên đặc điểm của hàng hóa. Đặc điểm của nguồn hàng sản xuất, thu mua, vận chuyển, bảo quản, bán hàng. Với giá trị của hàng hóa cao thấp khác nhau, việc bảo đảm bán được hàng dự trữ có cơ cấu giá trị cao sẽ quyết định doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp thương mại, ngược lại những hàng hóa có giá trị thấp, việc dự trữ không ảnh hưởng nhiều đến doanh thu. Cần chú trọng dự trữ những hàng hóa cho những thị trường có nhu cầu lớn và khôi phục lại dự trữ ấy mất nhiều chi phí về thời gian và tiền bạc như phải đặt hàng, phải giao nhận, vận chuyển từ những nơi xa xôi hoặc phải nhập khẩu từ nước ngoài...

Ngoài những nhân tố trên còn các nhân tố khác bên trong các doanh nghiệp thương mại, tùy thuộc vào các doanh nghiệp thương mại cụ thể kinh doanh mặt hàng và ở những vùng (địa bàn) cụ thể cần phải tính đến.

III. QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

1. Hàng dự trữ và hàng tồn kho

Hàng dự trữ ở doanh nghiệp thương mại được hình thành từ khi nhập hàng về doanh nghiệp thương mại và kết thúc khi doanh nghiệp thương mại bán hàng (giao hàng) cho khách

hàng. Hàng dự trữ ở doanh nghiệp thương mại là toàn bộ hàng hóa đang được dự trữ ở các kho, trạm, cửa hàng, quầy hàng, siêu thị, đại lý, trung tâm mua sắm... của doanh nghiệp thương mại. Như vậy, hàng dự trữ là những hàng hóa đang ở dạng hàng hóa chuẩn bị bán cho khách hàng.

Hàng tồn kho là hàng đã qua nghiệp vụ nhập kho, tính đến một thời điểm nào đấy chưa qua nghiệp vụ xuất kho. Ở doanh nghiệp thương mại có các tổng kho, cụm kho, kho trung tâm, các kho trực thuộc. Hầu hết hàng hóa khi đặt hàng, mua hàng về đều qua kho của doanh nghiệp thương mại. Kho hàng là nơi dự trữ, bảo quản, bảo vệ đại bộ phận hàng hóa dự trữ của doanh nghiệp thương mại. Kho hàng cũng là nơi dự trữ và bảo quản thường xuyên, tập trung các loại hàng hóa dự trữ của doanh nghiệp thương mại và là nơi xuất hàng bán buôn cho các khách hàng và bán hàng của doanh nghiệp thương mại. Để bảo quản tốt số lượng, chất lượng hàng hóa trong thời gian dự trữ, cũng như chuẩn bị các lô hàng phù hợp để giao cho khách hàng, doanh nghiệp thương mại cần phải quan tâm đến hàng tồn kho và quản trị hàng tồn kho.

2. Phân loại hàng tồn kho

a) *Theo cách quản lý hàng tồn kho*, người ta xác định hàng tồn kho theo hai cách: Tồn kho theo sổ sách (gọi tắt là tồn kho sổ sách) và tồn kho theo kiểm kê (gọi là tồn kho thực tế).

- Tồn kho sổ sách: là tồn kho được xác định của bộ phận quản lý kho căn cứ vào phiếu nhập kho (lệnh nhập kho) và phiếu xuất kho trong kỳ, người ta xác định số lượng hàng hóa còn tồn kho sổ sách tại một thời điểm nào đó cuối kỳ.

Công thức xác định tồn kho sổ sách như sau:

Chương VIII. Dự trữ hàng hoá và quản trị hàng tồn kho...

$$O_{dk} + N_{t,k} - X_{t,k} = O_{c.k.s.s}$$

Ở đây:

O_{dk} = Tồn kho kỳ trước chuyển sang (tồn kho đầu kỳ)
(tấn...)

$N_{t,k}$ = Khối lượng hàng hóa nhập kho trong kỳ (tấn...)
(tháng, quý, năm)

$X_{t,k}$ = Khối lượng hàng hóa xuất kho trong kỳ (tấn...)
(tháng, quý, năm)

$O_{c.k.s.s}$ = Tồn kho sổ sách (tấn) cuối kỳ (tấn...)

tính đến thời điểm ... giờ ngày tháng năm...

Trước mỗi đợt kiểm tra, kiểm kê hàng hóa ở kho, người ta phải xác định thời điểm kiểm kê và tồn kho sổ sách ở thời điểm ấy là bao nhiêu. Để xác định được tồn kho sổ sách bộ phận quản lý kho phải theo dõi sự biến động của hàng hóa nhập xuất ở kho, phải cập nhật liên tục các hóa đơn (phiếu) nhập xuất kho theo từng thẻ kho và để xác định được tồn kho hàng hóa theo sổ sách, người ta phải khóa sổ ở một thời điểm nào đấy và hạch toán đầy đủ, kịp thời tất cả các phiếu nhập xuất hàng hóa đến thời điểm khóa sổ. Mặt khác, để thống nhất giữa bộ phận quản lý kho với thủ kho, người ta có thể còn đối chiếu số liệu giữa hai bên, để phát hiện những thiếu sót, trùng lặp về số liệu và tìm căn cứ thực tế để khắc phục trước khi tiến hành kiểm kê, kiểm tra.

- Tồn kho thực tế: là tồn kho được xác định qua công tác kiểm kê, kiểm tra thực tế ở một thời điểm nào đó. Người ta thường đối chiếu giữa tồn kho sổ sách và thực tế hàng hóa còn ở trong kho bằng cách cân, đo, đóng, đếm... thực tế, tại kho và có mặt đông đủ cả ban kiểm kê, kiểm tra, thủ kho. Từ thực tế kiểm kê, người ta xác định từng loại hàng hóa còn ở trong kho là đủ, thiếu, thừa, tốt, xấu...

Theo quy định của Nhà nước, hàng năm có hai đợt tổng kiểm kê lớn hàng hóa là 0 giờ ngày 1 tháng 1 hàng năm và 0 giờ ngày 1 tháng 7 hàng năm. Ngoài ra còn có các đợt kiểm kê khác phục vụ cho công tác lập kế hoạch, công tác quản lý kho hàng hóa...

b) Phân loại theo giá trị của hàng tồn kho, người ta phân hàng tồn kho thành các loại sau:

- Hàng tồn kho có giá trị cao: là các hàng hóa cao cấp, đắt tiền, phải ưu tiên điều kiện dự trữ bảo quản và kiểm soát thường xuyên.

- Hàng tồn kho có giá trị trung bình (không cao): đây là loại hàng có giá cả vừa phải, không rẻ nhưng không quá đắt, được giới bình dân ưa chuộng vì có khối lượng bán không nhỏ. Doanh nghiệp thương mại cần lưu ý kiểm soát định kỳ.

- Hàng tồn kho có giá trị thấp: Đây là những hàng hóa thứ cấp, những hàng hóa không ảnh hưởng nhiều đến doanh thu và lợi nhuận, doanh nghiệp thương mại kinh doanh để lôi kéo thêm nhóm khách hàng tiêu dùng và lợi dụng cơ sở sẵn có để tăng thêm doanh thu.

c) Phân loại theo chất lượng và mục đích sử dụng

Theo tiêu thức này người ta phân loại hàng tồn kho thành các loại sau:

- Hàng tồn kho đủ tiêu chuẩn chất lượng: đây là loại hàng tồn kho có thể huy động vào bán hàng được ngay.

- Hàng tồn kho thừa, thiếu (so với tồn kho sổ sách): hàng tồn kho thừa cỡ loại này, thiếu cỡ loại kia, trong một dung sai cho phép có thể bù trừ. Hàng tồn kho thừa so xuất nhầm loại giá trị cao hơn, do xuất thiếu cho khách hàng... Hàng tồn kho thiếu: do mất hàng, do xuất nhầm (nhiều hơn); do nhập thiếu...

- Hàng chậm tiêu thụ: lượng hàng trong kho còn nhiều, mỗi lần chỉ xuất bán được ít do xác định nhu cầu của khách hàng sai, do khách hàng thay đổi nhu cầu, do lạc mốt, lạc hậu về công nghệ và có hàng loại mới thay thế... cần phải quảng cáo và đưa đến các thị trường khác hoặc hạ giá bán.

- Hàng ứ đọng: là loại hàng tồn kho đã lâu nhưng không xuất bán được, gây ứ đọng ở kho doanh nghiệp.

- Hàng kém phẩm chất, hàng nhái, hàng giả: đây là loại hàng cần có biện pháp xử lý tùy theo nguyên nhân dẫn đến các loại hàng này như do bảo quản kém, do khách hàng lừa, do tham rẻ và mắc mưu của người bán...

- Hàng mất phẩm chất: đây là loại hàng tồn kho không còn đủ phẩm chất ban đầu, không thể sử dụng theo công dụng chính của nó. Loại hàng này cần phải được xử lý, thanh lý, không để lâu dài ảnh hưởng tới các hàng hóa khác và chiếm diện tích kho chứa...

Ngoài ba cách phân loại hàng tồn kho trên, người ta còn phân loại theo các tiêu thức khác và kết hợp các tiêu thức với nhau để có biện pháp quản trị hàng tồn kho hữu hiệu.

3. Quản trị hàng tồn kho

Quản trị hàng tồn kho là quá trình tổ chức quản lý nắm vững lực lượng hàng hóa dự trữ trong kho. Dự trữ, bảo quản và bảo vệ tốt hàng hóa dự trữ, cũng như xử lý các hiện tượng ảnh hưởng xấu đến số lượng và chất lượng hàng hóa nhập, xuất, dự trữ, bảo quản ở kho nhằm phục vụ tốt nhất việc lưu thông hàng hóa của doanh nghiệp thương mại.

Quản trị hàng tồn kho có các nội dung chủ yếu sau:

a) *Thực hiện đúng các nguyên tắc, nhiệm vụ, nội dung của các nghiệp vụ nhập, xuất hàng hóa ở kho và nhiệm vụ, nội dung của nghiệp vụ bảo quản hàng hóa ở kho (xem trong Giáo trình Kinh doanh kho và bao bì).*

b) *Xây dựng và thực hiện đầy đủ chế độ sổ sách của kho, đặc biệt là thẻ kho. Hạch toán cập nhật, kịp thời nghiệp vụ nhập, xuất hàng hóa vào thẻ kho.*

Để nắm vững số lượng, chất lượng hàng tồn kho, ở các kho cần phải xây dựng đủ các loại sổ sách (sổ nhật ký xuất kho, sổ giao nhận chứng từ nhập xuất, các thẻ kho...). Bảo đảm mỗi danh điểm, mặt hàng phải có đủ một thẻ kho, cũng như sổ đăng ký thẻ kho. Quản lý tốt thẻ kho, cũng như việc ghi chép vào thẻ kho phải cập nhật, kịp thời, đúng theo chế độ đã quy định.

c) *Phân bố hàng hóa trong kho theo sơ đồ quy hoạch chi tiết của kho. Tổ chức chất xếp hàng hóa khoa học. Thường xuyên kiểm tra, chăm sóc hàng hóa trong kho nhằm phát hiện kịp thời những nguyên nhân gây hại đến hàng hóa dự trữ để khắc phục kịp thời.*

d) *Tìm các biện pháp thích hợp, đề nghị với cấp trên quản lý kho và tại các kho, xử lý các loại hàng tồn kho, thừa thiếu, chậm tiêu thụ, ứ đọng, hàng tồn kho kém phẩm chất, hàng nhái, hàng giả và hàng mất phẩm chất để tăng vòng quay của hàng hóa qua kho.*

đ) *Cần xây dựng và có chế độ đối với thủ kho. Thủ kho là cán bộ quản lý có trình độ kỹ thuật và nghiệp vụ, cần phải được tiêu chuẩn hóa. Thủ kho là người quản lý khối lượng hàng hóa lớn, có giá trị cao, quản lý tài sản của doanh nghiệp, phải có tinh thần trách nhiệm cao. Vì vậy, doanh nghiệp cần có chế độ đãi ngộ thích đáng đối với trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ, cũng như tinh thần trách nhiệm của thủ kho.*

4. Các chỉ tiêu đánh giá, phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

Để đánh giá và phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại cần phải kết hợp với các hoạt động kinh doanh khác như mua, bán và các chỉ tiêu về tài chính của doanh nghiệp thương mại. Có thể đánh giá và phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại thông qua các chỉ tiêu sau:

a) *Tồn kho đầu kỳ kế hoạch*: là lượng hàng hóa còn lại ở doanh nghiệp thương mại đến đầu kỳ kế hoạch. Khi lập kế hoạch, năm báo cáo chưa kết thúc, người ta phải tính số tồn kho đầu kỳ kế hoạch bằng công thức sau:

$$O_{dk} = O_{t,d} + N_h - X_t \text{ (tấn)}$$

Ở đây:

O_{dk} = Tồn kho hàng hóa đến đầu kỳ kế hoạch (tấn)

$O_{t,d}$ = Tồn kho hàng hóa ở thời điểm kiểm kê 1/9/200...
(tấn)

N_h = Khối lượng hàng hóa sẽ nhập về từ thời điểm kiểm kê đến hết năm (tấn...)

X_t = Khối lượng hàng hóa sẽ xuất bán từ thời điểm kiểm kê đến hết năm (tấn...)

b) *Dự trữ hàng hóa cuối kỳ kế hoạch (D_{ck})*: là lượng hàng hóa cần thiết để bảo đảm bán hàng liên tục khi bắt đầu thời kỳ kế hoạch tiếp mà chưa nhập được hàng hóa về doanh nghiệp thương mại.

$$D_{ck} = m \cdot t \text{ (tấn)}$$

Ở đây:

D_{ck} = Khối lượng hàng hóa dự trữ cuối kỳ kế hoạch (tấn)

m = Mức xuất bán bình quân 1 ngày đêm kỳ kế hoạch (tấn)

t = Thời gian dự trữ hàng hóa cần thiết (ngày)

c) *Dự trữ hàng hóa bình quân trong kỳ (D_{hq})*

Để xác định D_{hq} trong kỳ người ta dùng công thức sau:

$$D_{hq} = \frac{D_{dk} + D_{ck}}{2} \quad (\text{tấn})$$

Ở đây:

D_{hq} = Dự trữ bình quân trong kỳ (năm, quý, tháng) tính bằng (tấn...)

D_{dk} = Dự trữ hàng hóa đầu kỳ (tấn...)

D_{ck} = Dự trữ hàng hóa cuối kỳ (tấn...)

d) *Dự trữ hàng hóa tối đa và dự trữ hàng hóa tối thiểu*

Dự trữ hàng hóa tối đa gọi tắt là dự trữ tối đa (D_{max}) là dự trữ cao nhất có thể tính cho một loại hàng hóa hoặc tính cho các loại hàng hóa của doanh nghiệp thương mại.

$$D_{max} = m_x \cdot K_c$$

Ở đây:

D_{max} = Khối lượng hàng hóa dự trữ tối đa (tấn...)

m_x = Mức xuất bán bình quân 1 ngày đêm (tính cho 1 loại hàng hóa hoặc các loại hàng hóa) của doanh nghiệp thương mại.

K_c = Chu kỳ nhập hàng (của một loại hàng hoặc trung bình của các loại hàng) (ngày)

Dự trữ hàng hóa tối thiểu gọi tắt là dự trữ tối thiểu ($D_{\min}$) là dự trữ ít nhất có thể ở doanh nghiệp thương mại. Dự trữ tối thiểu bằng dự trữ bảo hiểm (D_{bh}).

đ) Cường độ dự trữ hàng hóa

Chỉ tiêu này nói lên mức độ dự trữ hàng hóa bình quân trong kỳ bằng bao nhiêu (%) phần trăm so với khối lượng bán ra trong kỳ hoặc doanh số bán.

Ta có công thức sau:

$$I = \frac{D_{bq}}{TR} \times 100\%$$

Ở đây:

I = Cường độ dự trữ hàng hóa (%).

D_{bq} = Giá trị (khối lượng) dự trữ bình quân trong kỳ (đồng, 1000đ hoặc tấn...).

TR = Doanh thu (hoặc khối lượng) bán ra trong kỳ (đồng, 1000đ hoặc tấn...).

e) Số vòng chu chuyển của hàng hóa qua kho. Chỉ tiêu này nói lên sự chu chuyển của dự trữ hàng hóa qua kho. Nếu số vòng quay càng lớn thì hàng hóa qua kho càng nhanh, hoạt động kinh doanh càng tốt.

Ta có công thức sau:

$$V = \frac{TR}{O_{bq}} \quad (\text{vòng, lần})$$

Ở đây:

V = Số vòng chu chuyển của hàng hóa qua kho (vòng, lần).

TR = Doanh số (hoặc khối lượng) bán ra (giá bán).

O_{bq} = Giá trị (khối lượng) tồn kho bình quân trong kỳ (đồng, 1000đ hoặc tấn...).

g) *Thời gian của một vòng chu chuyển*: Chỉ tiêu này nói lên thời gian của hàng hóa từ khi nhập kho đến khi xuất kho mất bao nhiêu ngày. Thời gian chu chuyển càng nhanh càng tốt. Ta có công thức sau:

$$N_{L.C} = \frac{T_{KH}}{V}$$

Ở đây:

$N_{L.C}$ = Số ngày của một vòng lưu chuyển hàng hóa (ngày)

T_{KH} = Thời gian theo lịch của kỳ kế hoạch (ngày)

V = Số vòng chu chuyển của hàng hóa qua kho (vòng)

h) *Chi phí cho 1 tấn/ngày hàng lưu kho*: Chỉ tiêu này cho biết một tấn/ngày hàng lưu kho phải mất bao nhiêu tiền. Đây là chỉ tiêu để tính giá thành nghiệp vụ kho. Đây cũng là chỉ tiêu để xác định giá thuê kho để dự trữ và bảo quản hàng hóa.

$$C_{\text{tấn/ngày}} = \frac{C_{kho}}{T_{KH} \cdot O_{bq}} \quad (\text{đ, 1000đ})$$

Ở đây:

$C_{\text{tấn/ngày}}$ = Chi phí cho 1 tấn/ngày hàng lưu kho (đ, 1000đ).

C_{kho} = Tổng chi phí của kho trong kỳ (đ, 1000đ).

O_{bq} = Tồn kho hàng hóa bình quân trong kỳ (tấn...).

T_{KH} = Số ngày theo lịch của kỳ (ngày).

Tổng chi phí của kho trong kỳ được xác định bằng công thức sau:

$$C_{kho} = C_{kho dk} + C_{kho t.k} - C_{kho ck}$$

$C_{kho dk}$ = Chi phí kho đầu kỳ (đ, 1000đ).

$C_{kho t.k}$ = Tổng chi phí kho phát sinh trong kỳ (đ, 1000đ).

$C_{kho ck}$ = Chi phí phân bổ cho hàng tồn kho cuối kỳ (đ, 1000đ).

k) Chi phí cho một tấn hàng qua kho: Chỉ tiêu này cho biết 1 tấn hàng xuất kho trong kỳ phải chịu bao nhiêu chi phí (đ, 1000đ). Chi phí này càng thấp chứng tỏ hoạt động của kho hàng càng có hiệu quả. Ta có công thức sau:

$$C_{x.kho} = \frac{C_{xk}}{Q_{xk}} \quad (\text{đ, } 1000\text{đ})$$

Ở đây:

$C_{x.kho}$ = Chi phí cho 1 tấn hàng qua kho (xuất kho) (đ, 1000đ).

C_{xk} = Tổng chi phí phân bổ cho hàng xuất kho trong kỳ (đ, 1000đ).

Q_{xk} = Tổng số hàng xuất kho trong kỳ (tấn...).

Trên đây là một số chỉ tiêu chính để đánh giá, phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại. Nó có thể là chỉ tiêu kế hoạch (nếu xác định cho năm kế hoạch) có thể là chỉ tiêu tính toán; chỉ tiêu hiện vật hoặc chỉ tiêu về mặt giá trị (tiền); có thể là chỉ tiêu thực hiện... Người ta có thể so sánh chỉ tiêu kỳ này với chỉ tiêu kỳ trước, thực hiện với kế hoạch... để thấy rõ mức độ đạt được, tăng hoặc giảm... nhằm tìm ra các nguyên nhân ảnh hưởng để khắc phục trong kỳ kế hoạch tới.

TÓM TẮT CHƯƠNG VIII

1. Các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân, sự hình thành và các nhân tố ảnh hưởng đến chúng

a) Khái niệm về dự trữ hàng hóa

b) Sự hình thành dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân và các nhân tố ảnh hưởng đến chúng

c) Các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân

-Dự trữ tiêu thụ

-Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

-Dự trữ hàng hóa trên đường

2. Dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

a) Sự hình thành dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

b) Các loại dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại và vai trò của chúng

-Các loại dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại.

+ Theo vai trò và tác dụng của dự trữ hàng hóa có:

- Dự trữ thường xuyên

- Dự trữ bảo hiểm

- Dự trữ thời vụ

+ Theo hình thái tự nhiên của dự trữ hàng hóa có:

- Dự trữ hàng hóa hiện vật

- Dự trữ hàng hóa giá trị
- Dự trữ tương đối (ngày)

Vai trò của dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại.

c) Các nhân tố ảnh hưởng đến dự trữ hàng hóa của doanh nghiệp thương mại

3. Quản trị hàng tồn kho ở doanh nghiệp thương mại

- a) Hàng dự trữ và hàng tồn kho
- b) Phân loại hàng tồn kho
- c) Quản trị hàng tồn kho
- d) Các chỉ tiêu đánh giá, phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Thế nào là dự trữ hàng hóa và không phải là dự trữ hàng hóa? Nguyên nhân hình thành dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân?

2. Các loại dự trữ hàng hóa trong nền kinh tế quốc dân và các nhân tố ảnh hưởng đến các loại dự trữ hàng hóa?

3. Khái niệm về dự trữ tiêu thụ? Nguyên nhân hình thành, các nhân tố ảnh hưởng và các chỉ tiêu của dự trữ tiêu thụ?

4. Khái niệm về dự trữ hàng hóa trên đường? Nguyên nhân hình thành, các nhân tố ảnh hưởng? Căn cứ xác định dự trữ trên đường và phương pháp xác định dự trữ trên đường?

5. Khái niệm về dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại? Các loại dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại?

6. Sự hình thành dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại và vai trò của dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại?

7. Khái niệm về dự trữ thường xuyên? Phương pháp xác định dự trữ thường xuyên ở doanh nghiệp thương mại?

8. Khái niệm về dự trữ bảo hiểm và dự trữ thời vụ? Phương pháp xác định dự trữ bảo hiểm?

9. Các nhân tố ảnh hưởng tới dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại?

10. Phân biệt dự trữ hàng hóa và hàng tồn kho? Các loại hàng tồn kho?

11. Khái niệm về quản trị hàng tồn kho và nội dung quản trị hàng tồn kho ở doanh nghiệp thương mại?

12. Các chỉ tiêu đánh giá, phân tích tình hình tồn kho và dự trữ hàng hóa ở doanh nghiệp thương mại. Phương pháp xác định từng chỉ tiêu và ý nghĩa kinh tế của chúng?

CHƯƠNG IX

BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG

Nội dung của Chương: Bán hàng được nghiên cứu với góc độ là một hoạt động kinh doanh cơ bản, trực tiếp thực hiện chức năng lưu thông hàng hoá, phục vụ sản xuất và đời sống của nhân dân. Mục I giới thiệu vai trò và đặc điểm bán hàng trong cơ chế thị trường; Mục II trình bày các nghiệp vụ cơ bản của hoạt động bán hàng ở doanh nghiệp thương mại; Mục III trình bày quản trị bán hàng doanh nghiệp thương mại.

I. VAI TRÒ VÀ ĐẶC ĐIỂM BÁN HÀNG TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

1. Vai trò của bán hàng trong cơ chế thị trường

Trong nền cơ chế thị trường, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh là đơn vị hạch toán độc lập, tự tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đối với mọi doanh nghiệp, sản xuất kinh doanh phải tiến hành rất nhiều hoạt động trong đó có bán hàng là khâu quan trọng mấu chốt nhất. Chỉ có bán được hàng doanh nghiệp mới có thể thu hồi vốn kinh doanh thực hiện được lợi nhuận và tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh.

Bán hàng trong kinh doanh được coi là hoạt động cơ bản quan trọng của hoạt động kinh doanh có vai trò to lớn đối với xã hội và doanh nghiệp.

Đối với nền kinh tế quốc dân hoạt động bán hàng là cầu nối giữa sản xuất với tiêu dùng, là nơi gặp gỡ giữa cung và cầu góp phần bảo đảm cân đối giữa sản xuất với tiêu dùng, cân đối giữa cung và cầu, bình ổn giá cả và đời sống của nhân dân. Tạo thêm việc làm và tăng thu nhập cho người lao động. Đối với các cơ quan nhà nước hoạch định chiến lược và Chính sách thông qua nhịp điệu mua bán trên thị trường có thể dự đoán chính xác hơn nhu cầu xã hội từ đó đề ra quyết sách thích hợp để điều chỉnh hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối với DNTM bán hàng là nghiệp vụ kinh doanh cơ bản, trực tiếp thực hiện chức năng lưu thông hàng hoá phục vụ cho sản xuất và đời sống của nhân dân, là khâu quan trọng nối liền sản xuất với tiêu dùng, đảm bảo cân đối giữa cung và cầu đối với từng mặt hàng cụ thể, góp phần ổn định giá cả thị trường.

Bán hàng là nghiệp cơ bản thực hiện mục đích kinh doanh của doanh nghiệp là lợi nhuận, vì vậy nó quyết định và chi phối các hoạt động nghiệp vụ khác của doanh nghiệp như: nghiên cứu thị trường, tạo nguồn mua hàng, dịch vụ, dự trữ.

Hoạt động bán hàng được thực hiện theo chiến lược và kế hoạch kinh doanh đã vạch ra, hàng hoá của doanh nghiệp được khách hàng chấp nhận, uy tín của đơn vị được giữ vững và củng cố trên thương trường. Bán hàng là khâu hoạt động có quan hệ mật thiết với khách hàng, ảnh hưởng đến niềm tin, uy tín và sự tái tạo nhu cầu của người tiêu dùng. Do vậy, đó cũng là vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

Kết quả hoạt động bán hàng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh, phản ánh sự đúng đắn mục tiêu của chiến lược kinh doanh, phản ánh sự nỗ lực cố gắng của doanh nghiệp trên

thị trường, đồng thời thể hiện trình độ tổ chức, năng lực điều hành, tỏ rõ thế và lực của doanh nghiệp trên thương trường.

Thị trường luôn luôn biến động, thay đổi không ngừng, vì thế bán hàng không còn là vấn đề mới mẻ nhưng nó luôn mang tính thời sự cấp bách, và là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân.

2. Các quan niệm về bán hàng

Thuật ngữ "*bán hàng*" được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh nhưng với mục tiêu nghiên cứu, cách tiếp cận, đối tượng nghiên cứu ứng dụng khác nhau, trong thực tế đã dẫn đến nhận thức không đầy đủ về bán hàng và từ đó đưa ra các nội dung quản trị bán hàng rất khác nhau.

Có thể khái quát các quan niệm khác nhau về bán hàng như sau:

a) Bán hàng được coi là một phạm trù kinh tế

Các Mác trong bộ Tư bản khi nghiên cứu sự thay đổi hình thái giá trị của hàng hoá cho rằng, bán hàng "là sự chuyển hoá hình thái giá trị của hàng hoá từ hàng sang tiền (H-T)" và sự chuyển hoá này là "bước nhảy nguy hiểm" chết người, khó khăn nhất. Theo cách tiếp cận này có thể hiểu rằng bán hàng ngày nay là hoạt động đầy rẫy khó khăn, trong đó khó nhất là việc thu tiền của người mua. Ở nước ta cho đến nay chưa có cơ chế rõ ràng về việc thanh toán dẫn đến hiện tượng nợ nần chây ỳ, không chịu thanh toán trong mua bán. Nhiều doanh nghiệp đã đầu tư nghiên cứu để cho ai nợ? Nợ bao nhiêu? Nợ với thời hạn nào và tổ chức hẳn bộ phận thuộc phòng kinh doanh hoặc phòng tài vụ đi thu nợ của khách hàng.

b) Bán hàng là hành vi thương mại của thương nhân

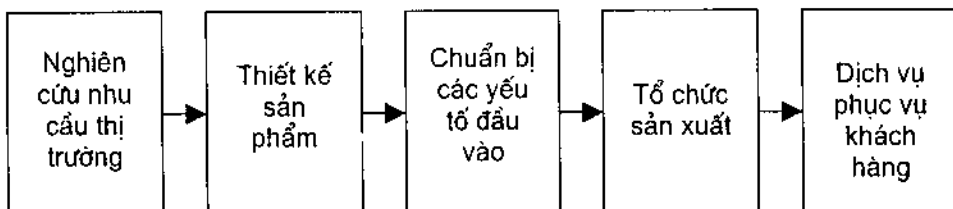
Luật Thương mại trước đây (1997) cho rằng: “Mua bán hàng hoá là hành vi thương mại của thương nhân, theo đó người bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hoá cho người mua và nhận tiền, người mua có nghĩa vụ trả tiền cho người bán và nhận hàng theo thoả thuận của hai bên”.

Theo quan niệm này hoạt động bán hàng sẽ tập trung vào các hoạt động của nhân viên bán hàng (bán hàng cá nhân) thông qua hoạt động tiếp xúc với khách hàng, thương lượng, thoả thuận về chất lượng, giá cả, phương thức thanh toán cụ thể để thoả mãn nhu cầu của khách hàng và mang lại lợi ích cho cả hai bên.

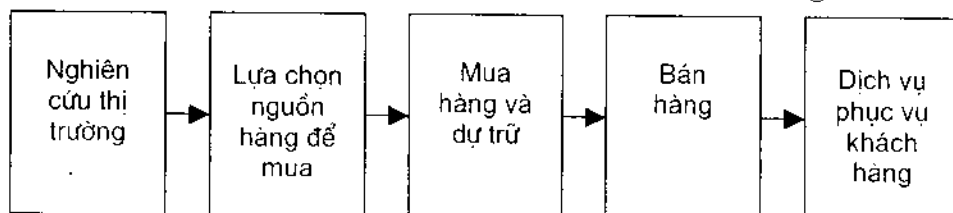
Kết luận rút ra từ quan niệm này để bán hàng thành công phải đào tạo đội ngũ nhân viên trực tiếp bán hàng có hành vi, có nghệ thuật trong giao tiếp với khách hàng, biết tuyên truyền quảng cáo, các kĩ thuật chào hàng, kĩ thuật mặc cả, thương lượng thanh toán và kĩ thuật kết thúc thương vụ mua bán để bán hàng thành công.

c) Bán hàng là khâu cơ bản, quan trọng của quá trình sản xuất, kinh doanh

+ Quá trình sản xuất của các doanh nghiệp diễn ra theo trình tự:

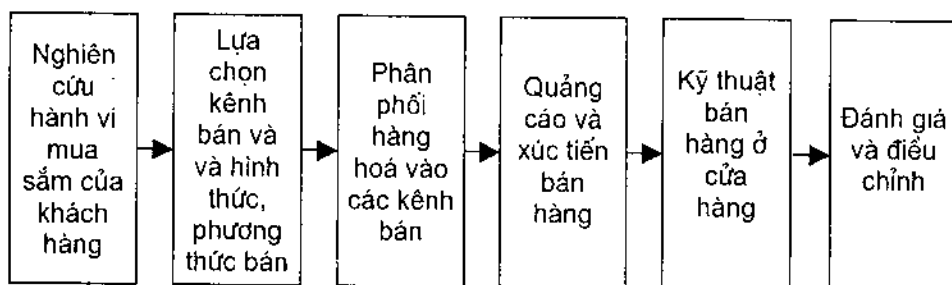


+ Đối với đơn vị kinh doanh không sản xuất hàng hoá:



Robert Louis Steveson nhận định: suy cho đến cùng “mọi người đều sống bằng cách bán một cái gì đó”. Một doanh nhân, một doanh nghiệp tồn tại và phát triển cần quan tâm việc bán sản phẩm, dịch vụ do mình cung ứng. Sản xuất ra sản phẩm và bán hàng luôn là hai mặt thống nhất của quá trình sản xuất kinh doanh. Đặc điểm này đòi hỏi phải liên kết chặt chẽ giữa các khâu khác nhau của quá trình, bởi để bán được hàng hoá không chỉ phụ thuộc vào tổ chức và điều khiển tốt hoạt động bán hàng mà phải giải quyết tốt tất cả các khâu trước đó. Đặc biệt nhấn mạnh đến vai trò của hoạt động marketing như tuyên truyền quảng cáo, thực hiện xúc tiến bán hàng ở các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp từ cấp lãnh đạo cao nhất đến cán bộ trung gian, đến nhân viên bán hàng. Nói một cách khác bán hàng không chỉ là mục tiêu riêng của bộ phận bán hàng mà cần được xác định là mục tiêu chung của toàn bộ doanh nghiệp.

d) Bán hàng là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng:



Như vậy hoạt động bán hàng của DNTM được xem xét như một quá trình kinh tế bao gồm các công việc có liên hệ với nhau được thực hiện ở các bộ phận trong doanh nghiệp khác với hành vi bán hàng ở cửa hàng. quầy hàng chỉ bao gồm những kĩ thuật (nghệ thuật) bán hàng cụ thể được tiến hành tại cửa hàng, quầy hàng đó.

Nội dung và trình tự nghiệp vụ bán hàng tại cửa hàng giới thiệu sản phẩm của đơn vị sản xuất cũng giống như ở các cửa hàng của DNTM đều bao gồm các nghiệp vụ kĩ thuật bán hàng như trên.

Giống như quan niệm bán hàng là khâu cơ bản của quá trình sản xuất kinh doanh, nhận thức bán hàng là quá trình thực hiện các nghiệp vụ kĩ thuật bán hàng đòi hỏi người quản trị phải có quan điểm tổng thể, quan điểm hệ thống để giải quyết tốt tất cả các khâu trong quá trình đó.

Như vậy có nhiều quan niệm khác nhau về bán hàng. Mỗi quan niệm có đặc điểm, nội dung riêng. Trong nghiên cứu và điều hành quản trị bán hàng đòi hỏi phải có nhận thức và cách tiếp cận toàn diện để lưu ý những khâu quan trọng, những nội dung chủ yếu đồng thời không bỏ sót những mặt khác nhằm nâng cao doanh số, mở rộng thị trường.

3. Đặc điểm bán hàng trong cơ chế thị trường

Đó là các đặc điểm trong bán hàng khác với thời kì vận dụng cơ chế quản lý theo kế hoạch hoá tập trung, ảnh hưởng đến bán hàng và quản trị bán hàng.

a) *Khách hàng là người mua quyết định thị trường, quyết định người bán*

Đặc điểm này xuất phát từ cơ chế thị trường số lượng người mua thường là một số có hạn, còn số người bán không

ngừng tăng lên và khó xác định chính xác. Trong bối cảnh cạnh tranh như vậy quyền quyết định thuộc về người mua và khách hàng “lên ngôi thượng đế”. Trong hoạt động bán hàng nhân viên bán hàng phải coi khách hàng mang lại việc làm, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, là người mà doanh nghiệp phải phụ thuộc vào, càng không phải để tranh cãi và là ông chủ duy nhất có quyền sa thải nhân viên, giám đốc, kể cả giải thể công ty bằng cách tiêu tiền của mình ở chỗ khác. Đặc điểm này đòi hỏi doanh nghiệp phải coi trọng khách hàng, lấy nhu cầu của khách hàng làm cơ sở tính toán kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

b) Khách hàng chỉ quan tâm tới hàng hóa có chất lượng cao, giá cả phải chăng và được mua bán một cách thuận tiện

Để thu hút khách hàng các doanh nhân, doanh nghiệp phải sử dụng các công cụ để cạnh tranh giành giật khách hàng. Các công cụ cạnh tranh có thể là:

Cạnh tranh về chất lượng hàng hoá

Cạnh tranh giá cả

Thủ tục giao dịch mua bán, thanh toán

Dịch vụ phục vụ khách hàng

Nhãn hiệu hàng hoá

Quảng cáo

Khuyến mại và các hoạt động yểm trợ cho hoạt động bán hàng.

Vấn đề của DNTM là phải phân tích thế mạnh, điểm yếu của mình để sử dụng những vũ khí, phương tiện cạnh tranh nào để thu hút khách hàng.

c) Khách hàng là người mua đòi hỏi người bán hàng phải quan tâm đến lợi ích của mình

Do khách hàng có vai trò quyết định trong mua bán nên họ có quyền lựa chọn, cân nhắc trước khi đưa ra quyết định mua sắm. Cơ sở đưa ra quyết định mua hoặc không là lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần của khách hàng. Lợi ích vật chất là lợi ích cân đong đo đếm được. Khách hàng sẽ cân đo, một bên là số tiền phải bỏ ra với bên kia là những thứ khách hàng nhận được: số lượng, chất lượng hàng hoá, kiểu dáng, độ an toàn, độ tin cậy của sản phẩm, sự tiết kiệm trong sử dụng, sự tiện nghi trong tiêu dùng... Nếu số tiền bỏ ra ít hơn so với lợi ích họ nhận được nhiều hơn, khách hàng sẽ quyết định chi tiền. Lợi ích tinh thần của khách hàng là sự đồng cảm, quan tâm lo lắng của người bán đối với người mua, cao nhất là sự tín nhiệm trong kinh doanh.

Bởi vậy các doanh nghiệp phải nghĩ làm lợi cho khách hàng trước rồi mới nghĩ đến làm lợi cho chính mình. Phải kết hợp hài hoà cả lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần để lôi kéo khách hàng.

d) Nhu cầu thị hiếu của khách hàng luôn thay đổi; gây khó khăn đối với hoạt động kinh doanh

Trong thời kì khoa học công nghệ và kĩ thuật thay đổi như vũ bão, nhiều hàng hoá với chất lượng tốt ra đời nhằm thoả mãn nhu cầu, chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng rút ngắn, điều này là một khó khăn thách thức với người kinh doanh. Chỉ những doanh nghiệp luôn theo dõi sự biến động của nhu cầu mới có thể đưa ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu. Phần thưởng là lợi nhuận sẽ thuộc về người lần đầu tiên đưa ra được sản phẩm mới thoả mãn nhu cầu thị hiếu của khách hàng, nhất là

đối với doanh nghiệp kinh doanh các mặt hàng tư liệu tiêu dùng, những mặt hàng liên quan đến mốt.

e) Hoạt động bán hàng diễn ra trong thời kì chuyển đổi cơ chế quản lý

Là thời kỳ cơ chế cũ chưa mất đi hoàn toàn, cơ chế mới hình thành chưa vững chắc, đòi hỏi doanh nhân phải xác định phương thức kinh doanh, phương thức làm giàu đúng đắn. Phải tuân thủ các chế độ quy định, các chính sách của Nhà nước, làm giàu chính đáng, làm giàu hợp pháp. Không nên khai thác quá đáng các kẽ hở của chế độ chính sách, để dẫn đến vi phạm luật pháp.

Những đặc điểm trên cần được cân nhắc, tính toán toàn diện trong hoạt động bán hàng, lựa chọn những thế mạnh của doanh nghiệp làm lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh để lôi kéo khách hàng, mở rộng thị trường tăng doanh thu và lợi nhuận trong kinh doanh.

II. CÁC NGHIỆP VỤ CƠ BẢN CỦA HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Để bán được nhanh, nhiều hàng hoá thu lợi nhuận cao cần phải thực hiện tốt các nghiệp vụ sau:

1. Nghiên cứu thị trường, nghiên cứu tập quán tâm lý của người tiêu dùng để đề ra chiến lược và kế hoạch bán hàng

Quá trình hoạt động kinh doanh thị trường đóng một vai trò quan trọng quyết định sự thành công trong kinh doanh. Thị trường luôn luôn giúp và đòi hỏi doanh nghiệp giải đáp câu hỏi bán cái gì? Bán cho ai và bán bằng cách nào. Vì vậy nghiên cứu thị trường là việc làm cần thiết đầu tiên đối với doanh nghiệp

bắt đầu kinh doanh, đang kinh doanh hoặc muốn mở rộng và phát triển kinh doanh. Mục đích nghiên cứu thị trường là nhằm xác định khả năng bán một loại hàng hoá nào đó, để lựa chọn cơ cấu hàng bán, đề ra chiến lược bán hàng và tạo thuận lợi cho người tiêu dùng đồng thời thực hiện phương châm kinh doanh: chỉ bán những thứ mà thị trường có nhu cầu chứ không phải bán những gì doanh nghiệp đang có.

Tuỳ thuộc mục đích yêu cầu và khả năng của doanh nghiệp mà có thể tiến hành nghiên cứu khái quát hay nghiên cứu chi tiết thị trường.

Thông qua nghiên cứu khái quát thị trường doanh nghiệp có thể xác định tổng cung, tổng cầu, giá cả và sự vận động của các yếu tố đó theo thời gian nhằm đưa ra những dự định về thâm nhập vào thị trường mới hoặc đánh giá lại các chính sách, sách lược của doanh nghiệp trong một thời gian dài đối với một thị trường xác định.

Nghiên cứu chi tiết thị trường là nghiên cứu thái độ, tập quán tâm lý thói quen của người tiêu dùng về hàng hoá để doanh nghiệp nắm bắt được nhu cầu cụ thể của người tiêu dùng từ đó có những chính sách thích hợp, về điều kiện cung cấp, chủng loại, chất lượng của hàng hoá nhằm đáp ứng tốt nhất cho khách hàng ở mọi thời gian và không gian nhất định. Nội dung và yêu cầu nghiên cứu quyết định phương pháp nghiên cứu thị trường. Trong hoạt động bán hàng phải nghiên cứu tỷ mỉ khách hàng mục tiêu để chú ý thoả mãn. Chân dung khách hàng mục tiêu được làm rõ đối với từng loại sản phẩm khi trả lời các câu hỏi sau:

Ai là người mua? Ai là người sử dụng? Ai gây ảnh hưởng đến quyết định mua sắm?

Họ tìm kiếm gì ở sản phẩm?

Tại sao họ quan tâm tới điều đó? Mua để làm gì?

Họ ở đâu, thuộc tầng lớp nào? Địa điểm mua sắm?

Mua vào khi nào? Dịp nào?

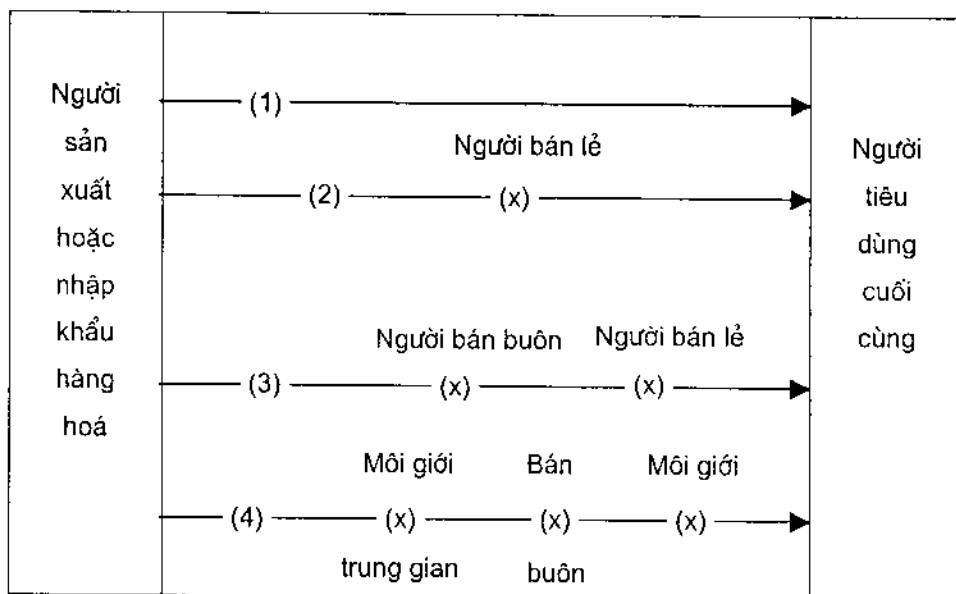
2. Xác định kênh bán, hình thức bán

a) Các kênh bán hàng

Kênh bán là việc thiết lập và sắp xếp các phân tử tham gia vào quá trình phân phối, tuyên truyền quảng cáo và bán hàng cho doanh nghiệp.

Từ sản xuất đến tiêu dùng, hàng hoá có thể được mua qua các kênh phân phối khác nhau do phụ thuộc vào những yếu tố như đặc điểm, tính chất của sản phẩm và các điều kiện vận chuyển, bảo quản sử dụng v.v..

Có thể khái quát về các kênh bán hàng theo mô hình sau đây:



Sơ đồ IX. 1: Các kênh bán hàng

Chúng ta cùng xem xét các kênh bán hàng:

- *Kênh 1*: Mua bán hàng hoá trực tiếp giữa người sản xuất hay nhập khẩu hàng hoá với người tiêu dùng - tiêu dùng cho sản xuất và tiêu dùng cho cá nhân. Kênh phân phối này bảo đảm cho hàng hoá lưu chuyển nhanh, giảm được chi phí lưu thông, quan hệ giao dịch mua bán đơn giản, thuận tiện.

Tuỳ theo đặc điểm tính chất của từng loại sản phẩm, mục đích sử dụng chúng, khối lượng mua bán nhiều hay ít, điều kiện giao nhận, vận chuyển giao hàng hoá giữa người mua và người bán mà lựa chọn kênh phân phối này hay kênh phân phối khác. Điều này hoàn toàn do người mua và người bán thoả thuận với nhau, tôn trọng lợi ích của nhau phù hợp với luật pháp, chính sách và thông lệ của thị trường.

- *Kênh 2*: Việc lưu thông hàng hoá phải qua khâu trung gian - người bán lẻ. Đó là loại kênh ngắn thuận tiện cho người tiêu dùng, hàng hoá cũng được lưu chuyển nhanh, người sản xuất hay nhập khẩu được giải phóng khỏi chức năng bán lẻ. Loại kênh này chỉ thích hợp với những doanh nghiệp bán lẻ lớn (các siêu thị, cửa hàng lớn) có điều kiện quan hệ trực tiếp với người sản xuất hay người nhập khẩu, thuận tiện giao nhận, vận chuyển.

- *Kênh 3*: Việc mua bán hàng hoá phải qua nhiều khâu trung gian - bán buôn và bán lẻ. Kênh này thuộc loại kênh dài, từng khâu của quá trình sản xuất và lưu thông được chuyên môn hoá, tạo điều kiện để phát triển sản xuất, mở rộng thị trường, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất và tiền vốn. Kênh này tuy thời gian lưu chuyển và chi phí lưu thông lớn hơn các kênh trước, nhưng thích hợp với điều kiện sản xuất và lưu thông nhiều loại sản phẩm, phù hợp với quan hệ mua bán của

nhiều loại doanh nghiệp. Vì vậy hàng hoá lưu thông qua kênh này chiếm tỉ trọng lớn trong toàn bộ khối lượng hàng hoá lưu chuyển của nền kinh tế quốc dân. Các doanh nghiệp này tùy theo điều kiện sản xuất và kinh doanh mà xác định mặt hàng, tỉ trọng hàng hoá mua bán qua các khâu của kênh này.

- *Kênh 4*: Sự vận động của hàng hoá từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng như kênh 3, nhưng trong quan hệ giao dịch mua bán xuất hiện nhiều khâu môi giới trung gian. Người môi giới mua bán cần thiết khi xuất hiện cung hoặc cầu về loại hàng hoá nào đó, mà người bán hàng hoặc người mua thiếu các kênh thông tin hoặc khó khăn về tiếp cận, giao dịch mua bán.

Trong kênh này người môi giới hoạt động rất năng động giữa kẻ bán, người mua khi vai trò của họ được chấp nhận và đem lại hiệu quả cho các bên tham gia.

Để mở rộng thị trường, giảm chi phí bán hàng, kiểm soát được hàng hoá và kênh bán, khi lựa chọn kênh bán cần dựa vào căn cứ sau:

Căn cứ vào bản chất của sản phẩm là hàng hoá thông thường hay hàng hoá có tính chất thương phẩm đặc biệt, vào tốc độ phổ biến của chu kì sống hay sản phẩm đang trải qua.

Căn cứ vào tình hình thị trường: số lượng khách hàng, quy mô mua sắm và chu kì mua sắm của khách hàng.

Chiến lược phân phối hàng hoá và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Lý do thay đổi các kênh phân phối đang tồn tại sự phát triển của ngành kinh doanh, nguồn hàng, các sản phẩm cạnh tranh và mức độ cạnh tranh trên thị trường bán hàng của doanh nghiệp.

b) Các hình thức và phương thức bán hàng trong hoạt động kinh doanh thương mại

Trong hoạt động kinh doanh, người mua cũng như người bán có quyền lựa chọn những hình thức và phương thức bán hàng thuận tiện phù hợp với điều kiện của mình.

Hình thức và phương thức bán hàng phản ánh mối quan hệ giữa người mua và người bán trong giao dịch mua bán, thanh toán, vận chuyển.

Thực tiễn hoạt động kinh doanh thương mại thế giới và trong nước có các hình thức bán hàng sau:

a. Căn cứ vào địa điểm giao hàng cho khách hàng có các hình thức bán hàng sau

Bán tại kho của người cung ứng, tại kho của doanh nghiệp thương mại, bán qua cửa hàng, quầy hàng và bán tại các đơn vị tiêu dùng.

Bán tại kho của người cung ứng hay kho của doanh nghiệp thương mại thích hợp với nhu cầu lớn, tiêu dùng ổn định và người mua có sẵn phương tiện vận chuyển hàng hoá. Bán qua cửa hàng, quầy hàng thích hợp với nhu cầu nhỏ, danh mục hàng hoá nhiều, chu kỳ tiêu dùng không ổn định.

Bán tận đơn vị tiêu dùng, bán tại nhà theo yêu cầu của khách hàng là hình thức bán tạo thuận lợi cho người mua. Phương thức này chủ yếu nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và cạnh tranh lẫn nhau giữa những người bán.

b. Theo khâu lưu chuyển hàng hoá có bán buôn và bán lẻ

Bán buôn là bán với khối lượng lớn, theo hợp đồng và thanh toán không dùng tiền mặt. Kết thúc quá trình bán buôn hàng hoá

vẫn nằm trong lưu thông chưa bước vào tiêu dùng. Do không phải lưu kho, bảo quản và sắp xếp hàng hoá tại cửa hàng nên giá bán buôn rẻ hơn và doanh số thường cao hơn so với bán lẻ.

Bán lẻ là bán cho nhu cầu nhỏ lẻ của người tiêu dùng, đáp ứng nhu cầu kịp thời của khách hàng, thanh toán ngay. Vì hàng hoá phải trải qua khâu bán buôn, lưu kho, chi phí bán hàng nên giá bán lẻ thường cao hơn giá bán buôn việc tăng doanh số của doanh nghiệp thương mại chậm hơn nhưng lại nhận được nhiều thông tin trực tiếp từ người tiêu dùng.

c. Theo phương thức bán gồm bán theo hợp đồng và đơn hàng; thuận mua vừa bán; bán đấu giá và xuất khẩu hàng hoá

Tuỳ thuộc vai trò quan trọng của hàng hoá và yêu cầu người bán có thể người mua phải ký kết hợp đồng và gửi đơn hàng cho người bán. Thông thường các loại hàng hoá quan trọng, bán với khối lượng lớn để tạo điều kiện cho người bán chuẩn bị hàng hoá theo yêu cầu của người mua, trong quá trình thực hiện hợp đồng hai bên cùng thể hiện trách nhiệm và tôn trọng lợi ích của nhau.

Đối với hàng hoá không quan trọng có thể thuận mua, vừa bán không cần ký kết hợp đồng, không cần gửi đơn hàng.

Một số loại hàng hoá cần bán với khối lượng lớn, hàng khó tiêu chuẩn hoá, hàng chuyên dùng người ta dùng phương pháp bán đấu giá để tìm người mua với giá cao nhất.

Xuất khẩu là phương thức bán hàng đặc biệt cần tuân thủ các quy định xuất nhập khẩu của Chính phủ và cũng chỉ do các đơn vị được phép kinh doanh xuất nhập khẩu thực hiện.

d. Theo mối quan hệ thanh toán có mua đứt bán đoạn và sử dụng các hình thức tín dụng trong thanh toán như bán hàng trả chậm, trả góp...

Mua đứt bán đoạn là mua bán và thanh toán ngay khi giao nhận hàng hoá.

Một số hàng hoá thông thường, tiêu dùng rộng rãi phân tán người ta sử dụng hình thức qua đại lý trả chậm tùy theo từng loại hàng hoá như rượu, bia, thuốc lá... Bán hàng trả chậm, trả góp đang là hình thức được khách hàng ưa chuộng và là hình thức bán hàng phổ biến ở nước ngoài. Tuy nhiên ở Việt Nam do chưa hoàn thiện hệ thống luật pháp nên hình thức bán hàng trả góp chưa được vận dụng với nhiều loại hàng hoá khác nhau.

e. Hình thức bán hàng trực tiếp, bán hàng từ xa qua điện thoại, bán hàng qua người môi giới, qua nhân viên tiếp thị và bán hàng qua mạng Internet

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt như hiện nay các doanh nghiệp lớn cũng tăng cường bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng, bán hàng từ xa qua điện thoại tuy doanh số thấp nhưng họ lại nhận được thông tin bổ ích về nhu cầu thị trường.

Bán hàng qua người môi giới phù hợp với doanh nghiệp lần đầu tiên thâm nhập thị trường, hoặc thị trường biến động nhanh mà người bán hàng lại ít kinh nghiệm và cũng rất phù hợp khi doanh nghiệp muốn thâm nhập vào những thị trường mà việc tuyên truyền quảng cáo có khó khăn.

Hình thức bán hàng qua tiếp thị đang được các hãng nước ngoài sử dụng để đưa sản phẩm vào Việt Nam. Bởi vậy các doanh nghiệp thương mại cần sớm có kế hoạch đào tạo bồi

duyệt xây dựng đội ngũ tiếp thị có chuyên môn nghiệp vụ cao để cạnh tranh hiệu quả đối với đối thủ cạnh tranh.

Thương mại điện tử (TMĐT) tiếng Anh là Electronic Commerce “là các giao dịch nhằm mục đích thương mại, được thực hiện bằng phương pháp điện tử trên mạng truy cập toàn cầu (Internet)”. TMĐT là một phương thức kinh doanh mới phản ánh hoạt động thương mại được thực hiện trong một môi trường đặc biệt là mạng Internet, dựa trên nền tảng của công nghệ thông tin và nền kinh tế số hoá.

Để triển khai TMĐT cần phải có các điều kiện tiên đề:

Điều kiện pháp lý của TMĐT như Luật Thương mại điện tử, Luật Bảo vệ sở hữu trí tuệ, Luật Bảo vệ người tiêu dùng và Luật về Bảo mật thông tin.

Điều kiện về hạ tầng công nghệ viễn thông và công nghệ thông tin như hạ tầng công nghệ viễn thông, hệ thống máy tính, hạ tầng viễn thông với tốc độ truyền dẫn cao cùng các dịch vụ kèm theo phát triển.

Các điều kiện về thanh toán điện tử: hệ thống thẻ thanh toán, thẻ thông minh, séc điện tử, tiền điện tử... để bảo đảm thanh toán.

Điều kiện về xã hội bao gồm: nhận thức của người dân, doanh nghiệp, nhận thức của các cơ quan chính phủ, điều kiện về nhân lực.

Các điều kiện cần thiết từ phía các cơ quan doanh nghiệp: xây dựng chiến lược và kế hoạch ứng dụng TMĐT, xây dựng hạ tầng công nghệ thông tin, hoàn thiện các tiêu chuẩn về thương mại và doanh nghiệp.

** Có các hình thức giao dịch TMĐT:*

Giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (Busines to Busines, B2B)

Giao dịch giữa doanh nghiệp với khách hàng (Busines to Customers, B2C)

Giao dịch giữa doanh nghiệp với cơ quan Chính phủ (Busines to Government, B2G)...

** Các hình thức hoạt động của TMĐT:*

Thư điện tử Electronic mail (E-mail): các doanh nghiệp, các cơ quan sử dụng thư điện tử để gửi cho nhau.

Thanh toán điện tử: là việc thanh toán tiền thông qua tin điện tử thay cho việc giao dịch bằng tiền mặt.

Trao đổi dữ liệu điện tử: là việc trao đổi các dữ liệu dưới dạng “có cấu trúc” từ máy tính điện tử này sang máy tính điện tử khác, giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác một cách tự động không cần có sự can thiệp của con người như: các giao dịch kết nối, đặt hàng, giao dịch gửi hàng, thanh toán.

Truyền dữ liệu: là nội dung của hàng hoá vật mang nội dung đó: tin tức, nhạc phim, các chương trình phát thanh, truyền hình...

Bán lẻ hàng hoá hữu hình: người bán xây dựng trên mạng các “cửa hàng ảo” để khách hàng tìm trang web của cửa hàng, xem hàng hoá hiển thị trên màn hình, xác nhận mua và trả tiền bằng thanh toán điện tử.

** Các bước ứng dụng TMĐT:*

Kết nối Internet bằng cách đăng ký sử dụng dịch vụ của nhà cung cấp dịch vụ Internet, nối mạng, tìm kiếm thông tin về thị trường về bạn hàng, về giá cả và tìm nhà cung cấp.

Xây dựng các website trên mạng để doanh nghiệp tự giới thiệu quảng cáo về mình từ lĩnh vực hoạt động, hàng hoá dịch vụ có thể cung cấp.

Xây dựng các cửa hàng ảo trên mạng: là một website có trang bị các phần mềm để bán hàng như cơ sở dữ liệu về hàng hoá, trình duyệt, công cụ tìm kiếm từ khoá để người mua có thể xem toàn bộ quang cảnh của hàng và các hàng hoá chứa trong đó. Cửa hàng này được nối với một số bộ phận trong hệ thống mạng nội bộ, cho phép tiếp nhận đơn hàng của khách hàng. Để mua hàng, khách hàng tìm trang web của cửa hàng, xem hàng hoá hiển thị trên màn hình, lựa chọn, xác nhận mua và trả tiền hàng thanh toán điện tử.

Tham gia hoàn toàn: Doanh nghiệp cần một hệ thống máy tính và thiết bị kết nối toàn bộ hệ thống, thiết lập một hệ thống dịch vụ để tiếp nhận tin tức, xử lý thông tin và độ tin cậy của hành vi mua bán, truyền tin đến trung tâm xử lý, truyền các mệnh lệnh đến kho xuất hàng, truyền yêu cầu thanh toán đến tài khoản của khách hàng. Nhận thông tin phản hồi, thực hiện ký kết hợp đồng, giao hàng và thanh toán. Việc tham gia hoàn toàn TMDT sẽ làm thay đổi toàn bộ cách thức kinh doanh của TMDT.

Cho đến nay các Bộ, ngành đã tham gia ở dạng thử nghiệm và tiến hành một số công việc:

Bộ Thương mại đã xây dựng hệ thống cấp visa điện tử (ELVIS) cho hàng dệt may xuất khẩu sang Hoa Kỳ trong đó sử dụng chuẩn UN/EDIFACT để trao đổi dữ liệu với Hải quan Hoa Kỳ. Vụ Thương mại điện tử Bộ Thương mại là đầu mối xây dựng và tổ chức website tại địa chỉ [www. neot. gov. vn](http://www.neot.gov.vn) để thông tin về hệ thống văn bản pháp quy thương mại, hội nhập kinh tế

trong cả nước và cũng là diễn đàn trao đổi đối thoại với doanh nghiệp, mô hình Chính phủ Điện tử. Cục Xúc tiến bộ Thương mại phối hợp với Hội Tin học Việt Nam khai trương cổng xúc tiến Thương mại tại địa chỉ www.evnB2B.com từ tháng 4/2004 để hỗ trợ các doanh nghiệp xúc tiến thương mại với các thị trường trong và ngoài nước. Trung tâm thông tin Thương mại - Bộ Thương mại tổ chức mạng VINANET chính thức cung cấp thông tin lên mạng Internet năm 1998.

Theo thống kê của Bộ Thương mại có khoảng 90% Bộ ngành đã xây dựng website để giới thiệu chung, tin tức sự kiện, văn bản và chính sách của ngành. Cục Hải quan, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam và một số tỉnh cùng tiến hành xây dựng địa chỉ của mình trên mạng.

Xuất hiện một số sàn giao dịch TMĐT tại Bách hoá số 5 Nam Bộ, sàn TMĐT www.vnemart.com.vn; Siêu thị Điện tử Vnet E market của Công ty cổ phần Vnet, Sàn giao dịch của VCCI, Siêu thị VDC Tiền Phong của Công ty VDC, Siêu thị Vietnam Cybermall của Công ty Phần mềm và Truyền thông (VASC).

Tuy nhiên do cơ sở hạ tầng viễn thông, cơ sở hạ tầng pháp lý xã hội và thanh toán chưa vững chắc, chưa đầy đủ nên TMĐT ở Việt Nam chỉ là bước đầu thử nghiệm và mang tính chất phong trào là chủ yếu, chưa mang lại hiệu quả kinh doanh.

3. Phân phối hàng hoá vào các kênh bán, xác định các chính sách và biện pháp bán hàng

Xác định chính sách và biện pháp bán hàng là sự cụ thể hoá chiến lược và kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp. Một số chính sách quan trọng như:

Chương IX. Bán hàng và quản trị bán hàng

- Chiến lược sản phẩm: Xác định danh mục sản phẩm đưa ra thị trường chú ý những sản phẩm mới, sản phẩm có hàm lượng kĩ thuật cao và có tín nhiệm trên thị trường.

- Điều chỉnh cơ cấu sản phẩm, xác định sản phẩm mũi nhọn cơ cấu sản phẩm phải điều chỉnh để thích ứng với nhu cầu đa dạng và thay đổi của thị trường. Những sản phẩm không hiệu quả phải kiên quyết cắt giảm.

- Không ngừng phát triển sản phẩm mới và dịch vụ để giúp doanh nghiệp tồn tại trong cạnh tranh, giảm bớt rủi ro và phát triển kinh doanh.

- Chiến lược giá cả: Giá cả ảnh hưởng lớn đến khối lượng bán, tác động trực tiếp lên đối tượng lựa chọn và quyết định mua hàng của khách hàng, tác động mạnh đến thu nhập và lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy định giá vừa là khoa học vừa là nghệ thuật trong kinh doanh để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh.

- Chính sách phân phối hàng hoá của DNTM:

Phân phối hàng hoá ở các doanh nghiệp thương mại là hoạt động tác nghiệp mở đầu và tạo điều kiện cho hoạt động bán hàng theo chương trình mục tiêu đã xác định một cách chủ động, văn minh, đáp ứng tối đa yêu cầu của thị trường, bảo đảm lợi nhuận và tín nhiệm đối với khách hàng.

Để được mục đích nói trên, quá trình phân phối hàng hoá phải xác định một cách cụ thể chi tiết lượng hàng hoá bán ra theo những không gian và thời gian nhất định, trên cơ sở tính toán, cân đối giữa nhu cầu của thị trường và khả năng đáp ứng với lượng dự trữ lưu thông hợp lý ở doanh nghiệp thương mại.

Phân phối hàng hoá ở doanh nghiệp thương mại một cách chính xác, kịp thời là cơ sở để đáp ứng nhu cầu của thị trường, gây được lòng tin đối với khách hàng và củng cố uy tín của doanh nghiệp trên thương trường đảm bảo sự vận động sản phẩm một cách hợp lý, góp phần giảm chi phí lưu thông.

Xuất phát từ mục đích, tính chất và đặc điểm của kinh doanh trong quá trình phân phối hàng hoá, các doanh nghiệp thương mại vận dụng một cách hữu hiệu các nguyên tắc cơ bản sau:

Nguyên tắc hiệu quả kinh tế: Đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, hiệu quả kinh tế thể hiện ở mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí. Cuối cùng là lợi nhuận đạt được phải cao nhất. Nhưng lợi nhuận của doanh nghiệp lại là kết quả tổng hợp của nhiều biện pháp trong đó việc phân phối hàng hoá là điều kiện, là tiền đề cho việc bán hàng, tăng doanh thu, giảm chi phí của doanh nghiệp.

Nguyên tắc đồng bộ, liên tục: Nguyên tắc này đòi hỏi khi tiến hành phân phối hàng hoá phải tính đến nhiều yếu tố khác nhau như giá mua, giá bán, vị trí địa lý của người mua, người bán, điều kiện vận chuyển, kho tàng... đồng thời phải dự báo được tình hình tăng giảm cung cầu hàng hoá trên thị trường để dự kiến các biện pháp ứng xử các tình huống xảy ra.

Nguyên tắc ưu tiên: Trong cơ chế thị trường bất kì doanh nghiệp thương mại nào cũng mong muốn thoả mãn tối đa yêu cầu của khách hàng. Song do nhiều nguyên nhân khác nhau, Doanh nghiệp thương mại khó có thể thoả mãn mọi yêu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng hàng hoá, về thời gian, địa điểm bán hàng... Trong những trường hợp mất cân đối cục bộ cần phải vận dụng nguyên tắc ưu tiên trong phân phối hàng hoá.

Nguyên tắc này được thực hiện không chỉ chú ý đến khách hàng quan trọng, bỏ qua các hàng khác một cách tùy tiện, mà phải cân nhắc, tính toán, so sánh các phương án để tìm cách xử lý tốt nhất, hiệu quả nhất.

4. Tiến hành quảng cáo và xúc tiến bán hàng

Quảng cáo hàng hoá là một trong các hình thức truyền tin thương mại nhằm đem đến cho người nhận thông tin những hiểu biết cần thiết về sản phẩm và doanh nghiệp bằng những phương tiện thông tin đại chúng để lôi cuốn người mua.

Còn xúc tiến bán hàng là một tập hợp kỹ thuật tạo ra sự bán hàng nhanh chóng bằng cung cấp một lợi ích vật chất cho người mua. Những kỹ thuật xúc tiến thường được áp dụng trong kinh doanh thương mại:

Bán có thưởng.

Thực hiện giảm giá.

Tổ chức cuộc thi, trò chơi có thưởng.

Khuyến khích mua thử và các quà biếu khác.

Như vậy quảng cáo và xúc tiến là hoạt động của người bán để tác động vào tâm lý khách hàng tạo sự thu hút chú ý của khách hàng tới sản phẩm làm cho nó hấp dẫn hơn. Vì vậy quảng cáo và xúc tiến bán hàng vừa là công cụ, vừa là phương tiện dẫn dắt khách hàng, nó là động lực của buôn bán.

5. Thực hiện tốt các nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng ở quầy hàng và cửa hàng

Cùng với bán buôn, bán lẻ tại quầy hàng, cửa hàng của doanh nghiệp tạo nên sự giao tiếp chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng để nắm được nhu cầu thị trường.

Bán hàng cá nhân là một quá trình trong đó người bán tìm hiểu nhu cầu, hy vọng và đáp ứng mong muốn của người mua nhằm đem lại quyền lợi lâu dài của cả hai bên mua và bán.

Người bán hàng phải thực hiện các công việc sau:

- + Nhập hàng hoá vào quầy, vào cửa hàng.
- + Bảo quản và chuẩn bị hàng hoá.
- + Tổ chức nơi bán hàng.
- + Giao tiếp với khách hàng.
- + Giao hàng và thanh toán.
- + Thực hiện dịch vụ và bảo hành.
- + Thu nhập thông tin và ý kiến phản hồi của khách hàng.

Để hoạt động bán hàng mang lại hiệu quả người ta sử dụng kĩ thuật bán hàng theo tiến trình 7 bước:

Bước 1: Thăm dò - sàng lọc

Bao gồm xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng, quan sát tổng quát tập khách hàng và lựa chọn đối tượng chính phục qua thông tin sơ bộ.

Bước 2: Tiếp cận sơ bộ

Quan sát tìm kiếm các thông tin cụ thể về từng đối tượng như thông tin cá nhân, về hoạt động, tổ chức của đối tượng. Thông tin về người ra quyết định và người gây ảnh hưởng.

Bước 3: Tiếp cận chính thức

Các kĩ thuật giao tiếp khi khách đến: hẹn giờ, tiến đến, chào hỏi, nụ cười, bắt tay, ánh mắt, lời nói, ngồi, chủ động giao tiếp.

Chương IX. Bán hàng và quản trị bán hàng

Bước 4: Giới thiệu và trình diễn

Kĩ thuật chào hàng, giới thiệu ưu điểm của sản phẩm và nghệ thuật nói giá.

Bước 5: Khắc phục ý kiến phản đối

Nghệ thuật lắng nghe, viện lý và phản bác nhưng đừng tranh cãi đúng/sai, mà chỉ vì ta chưa giải thích rõ vấn đề.

Bước 6: Kết thúc thương vụ

Nghệ thuật kết thúc công việc, tạo niềm tin của người bán và xây dựng tình cảm trong kinh doanh tạo mối quan hệ.

Bước 7: Theo dõi và duy trì

Kĩ thuật giao tiếp khi khách về, hãy quan tâm đến khách hàng, thông tin cho khách hàng trọng điểm những điều cần thiết.

Như vậy, trong kinh doanh vai trò của nhân viên bán hàng rất lớn, yêu cầu của người bán hàng giỏi phải có sự hiểu biết đầy đủ, có văn hoá giao tiếp, có kĩ thuật thương lượng và thành thạo kĩ thuật bán hàng

6. Các yêu cầu đối với nhân viên bán hàng

Nhân viên bán hàng là cầu nối trực tiếp giữa doanh nghiệp với khách hàng. Họ là người tiếp xúc nhiều nhất với khách hàng, là người đem lại nhiều thông tin nhất cho doanh nghiệp và là lực lượng quan trọng nhất để thực hiện các mục tiêu, các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Muốn bán được hàng các doanh nghiệp phải đào tạo bồi dưỡng đội ngũ “người bán hàng thực sự” chứ không phải tuyển chọn đào tạo những cái máy nói giá, những người đi lấy hàng, gói hàng, đơn thuần. Vì vậy, để trở thành người bán hàng giỏi

phải có những yêu cầu tối thiểu về tinh thần, thể chất và tri thức.

a) Về tinh thần phải có đức tính cao vọng, tự tin, điềm đạm, lịch sự và liêm khiết

Người bán hàng nói riêng và người kinh danh nói chung phải biết tự đặt mình cho mục đích cao trong cuộc sống và bằng mọi cách phấn đấu để đạt được mục đích đó. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường "*trăm người mua vạn người bán*". Mỗi người đều tìm thế mạnh của mình để kiếm lời trên khuôn khổ của pháp luật nhà nước. Nếu người kinh doanh không có ý chí, không có mong muốn làm giàu bằng hoạt động kinh doanh thì không thể thành công.

Bán hàng là nghề di chính phục người khác để lấy tiền từ túi người khác bỏ sang túi mình, bởi vậy trước hết người bán hàng cần phải chinh phục được chính mình. Dù trong bất cứ hoàn cảnh khó khăn nào cũng đều tin rằng mình sẽ thành công trong kinh doanh, sẽ làm bằng người hoặc hơn người khác trên thương trường.

Người bán hàng tiếp xúc với đủ loại người trong xã hội già trẻ, gái, trai, người khó tính, người dễ tính vì vậy phải điềm đạm và tự chủ không thể lúc vui vẻ, lúc cáu gắt. Có tự chủ mới không xảy ra cãi vã xô xát với khách hàng để giữ được khách hàng.

Nghề bán hàng giao tiếp nhiều như vậy cần phải rất nhã nhặn, lịch sự với khách hàng. Lịch sự là chìa khoá mở cánh cửa nhà và cánh cửa lòng. Người thiếu nhã nhặn lịch thiệp chưa lấy được lòng người mong gì lấy được tiền của khách hàng. Thái độ vui vẻ, lịch sự biết chào mời khách hàng đúng lúc sẽ gây được thiện cảm với khách hàng.

Tính liêm khiết là để xây dựng lòng tin, gây dựng chữ tín trong kinh doanh. Chữ tín rất cần thiết và quan trọng trên thương trường. Nếu người bán hàng có tính khôn vặt, gian xảo, quỷ quyệt có thể giúp anh ta thành công nhất thời nhưng anh ta không thể lừa gạt tất cả mọi người trong một thời gian dài.

b) Khả năng về thể chất yêu cầu của người bán hàng phải có sức khỏe, có giọng nói, cách nói, cử chỉ đáng điệu phù hợp. Ngoài ra nếu người hàng nào đó có thêm dáng hình dung mạo dễ coi thì càng tuyệt vời

- Sức khỏe là trụ cột của thể chất. Phải có đủ sức khỏe mới có thể hoạt động nhiều, căng thẳng về tinh thần. Mà tinh thần lại chịu ảnh hưởng của thể chất. Muốn có duyên trong bán hàng trước hết phải có sức khỏe. Khó có thể yêu cầu người đau dạ dày hay yếu phổi phải tươi cười khi tiếp xúc với khách hàng từ đầu đến cuối.

- Tiếng nói là biểu hiện cá tính con người. Người bán hàng cần có lời nói, giọng nói rõ ràng, âm điệu êm tai, không gây chát chúa và không nói lắp.

- Cử chỉ đáng điệu của người bán hàng cần lịch sự thanh nhã, không rườm rà, không thô kệch. Trong quá trình giao dịch cần có thái độ tôn trọng lắng nghe các ý kiến của khách hàng để nắm bắt tâm lý của họ

- Người bán hàng cần có duyên bán hàng, với duyên bán hàng của mỗi người một phần do sinh lực bên trong cơ thể tỏa ra cùng với cái đẹp về thể chất bên ngoài về hình dáng, dung mạo, cặp mắt, nụ cười và giọng nói ấm áp cũng có tác dụng lôi kéo khách hàng.

c) Khả năng về tri thức đòi hỏi người bán hàng cần có trình độ học vấn nhất định, có tài nói năng, có đầu óc khôn ngoan và giác quan tâm lý

- Về học vấn: người bình thường chỉ cần biết đọc, biết viết làm bốn phép toán cộng, trừ, nhân, chia là có thể bán được hàng. Tuy nhiên nếu có trình độ học vấn cao sẽ rất có lợi cho việc tiếp thu nhanh nghề nghiệp. Nhất là bán những hàng hoá liên quan đến kĩ thuật, nhân viên bán hàng phải sử dụng thành thạo chuẩn xác các phương tiện, các thiết bị trong quá trình cân đo, giao nhận vận chuyển hàng hoá. Cần phải giải thích cho khách hàng về đặc điểm và sự khác biệt giữa sản phẩm của doanh nghiệp với các sản phẩm cùng loại trên thị trường.

Nghề bán hàng là nghề buôn nên phải biết nói năng, những người bán hàng giỏi thường là những người hùng biện, diễn thuyết thành công về sản phẩm.

- Trí nhớ và đầu óc khôn ngoan giúp người bán hàng nhận biết khách hàng quen hay khách hàng lần đầu, nhớ được mặt hàng nào hết, mặt hàng nào còn, thu nhận những thông tin về thị trường để báo cáo lại cho lãnh đạo xử lý.

- Giác quan tâm lý cần thiết cho hoạt động bán hàng và hoạt động kinh doanh. Đặc điểm kinh doanh là phải đưa ra các quyết định khi chưa đầy đủ về thông tin thị trường. Chỉ có những người có đầu óc tinh tường và giác quan tâm lý mới có thể hiểu rõ tâm trạng khách hàng qua liếc mắt, nhếch mép hay qua một câu hỏi của khách hàng và từ đó dễ dàng tiếp chuyện, tìm ra lý lẽ để đối đáp, thuyết phục khách hàng.

Tuỳ theo từng mặt hàng, từng ngành nghề và phương thức kinh doanh mà đề ra yêu cầu cụ thể khác nhau đối với nhân viên bán hàng.

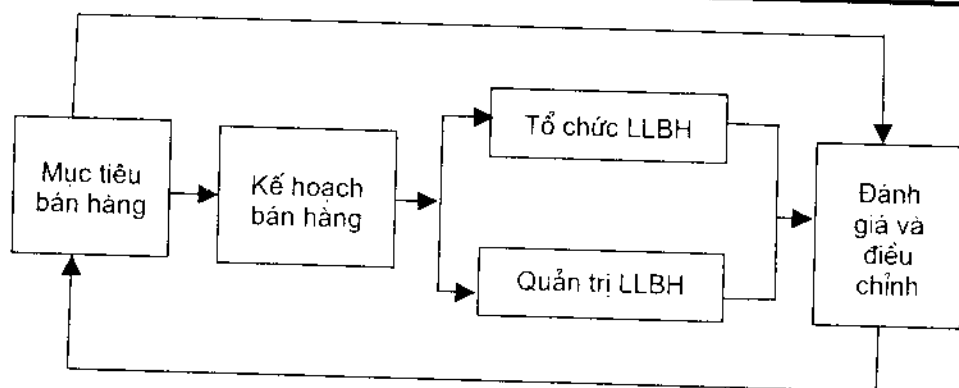
Nghề bán hàng là một nghề chuyên môn cao cần phải được đào tạo. Để trở thành người bán hàng giỏi cần trau dồi bản thân theo các yêu cầu ở trên. Con người sinh ra không phải đã trở thành thiên tài ngay được, muốn có đội ngũ bán hàng tinh thông nghiệp vụ các doanh nghiệp thương mại cần phải có kế hoạch tuyển chọn, đào tạo, bồi bổ những khả năng sẵn có của mỗi người. Những kiến thức và đức tính trên phát triển, nảy nở nhờ sự tiếp xúc thường xuyên với khách hàng sẽ trở nên mau hiểu khách hàng hơn và dễ làm vừa lòng khách hàng hơn.

III. QUẢN TRỊ BÁN HÀNG Ở DNTM

Như đã chỉ ra, có nhiều quan niệm khác nhau về bán hàng. Việc lựa chọn quan niệm bán hàng sẽ ảnh hưởng tư tưởng, định hướng kinh doanh, đến việc sử dụng các công cụ và điều khiển hoạt động bán hàng. Theo chúng tôi, *Quản trị bán hàng là hoạt động của người quản lý doanh nghiệp thông qua lập kế hoạch, tổ chức và điều khiển hoạt động của lực lượng bán hàng nhằm thực hiện mục tiêu bán hàng đề ra.*

Đó là hoạt động của những người thuộc lực lượng bán hàng hoặc người hỗ trợ trực tiếp cho lực lượng bán hàng gồm các nội dung.

- Xác định mục tiêu
- Xây dựng kế hoạch bán hàng
- Thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng
- Tổ chức thực hiện kế hoạch và quản trị lực lượng bán hàng
- Đánh giá và điều chỉnh hoạt động bán hàng
- Có thể hình dung nội dung cơ bản quản trị bán hàng ở DNTM qua sơ đồ:



Sơ đồ 2: Nội dung cơ bản quản trị bán hàng ở DNTM

1. Xác định mục tiêu bán hàng của DNTM

a) *Mục tiêu bán hàng* là những kết quả cụ thể về bán hàng mà doanh nghiệp mong muốn đạt đến trong một thời kì nhất định. Đó là những kết quả, những kì vọng mà các nhà quản trị mong muốn đạt được trong tương lai.

Xác định mục tiêu chính xác là cơ sở để xây dựng kế hoạch bán hàng khả thi, là động lực thúc đẩy để mọi người trong doanh nghiệp nỗ lực thực hiện, là tiêu chuẩn để đánh giá sự nỗ lực cố gắng và đánh giá thành tích của lực lượng bán hàng.

b) *Trình tự xác định mục tiêu bán hàng*

Nghiên cứu mục tiêu, nhiệm vụ chung của doanh nghiệp trong kinh doanh.

Phân tích yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

Phân tích yếu tố bên trong doanh nghiệp.

Xác định mục tiêu bán hàng.

Mục tiêu, nhiệm vụ chung của doanh nghiệp trong kinh doanh là định hướng và xuất phát điểm để xây dựng mục tiêu

bán hàng. Mục tiêu bán hàng sẽ không chệch hướng, không trái với mục tiêu riêng của doanh nghiệp.

Nghiên cứu các yếu tố của môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp bao gồm những yếu tố của môi trường ngành, môi trường kinh tế quốc dân và môi trường quốc tế. Khi nghiên cứu môi trường bên ngoài doanh nghiệp là để thẩm định lại thông tin về cung cầu mặt hàng doanh nghiệp kinh doanh, sự biến động về giá cả, các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường quốc tế và quốc gia để dự báo doanh số bán hàng của ngành hàng và của doanh nghiệp.

Nghiên cứu các yếu tố tiềm năng của doanh nghiệp là đánh giá lại hệ thống cơ sở vật chất dành cho khách hàng, hệ thống các phương tiện phục vụ, số lượng và chất lượng lực lượng bán hàng, mạng lưới kinh doanh và đại lý bán hàng để xác định mục tiêu.

c) Xác định mục tiêu bán hàng

Mục tiêu bán hàng của DNTM bao giờ cũng là khối lượng hàng bán, doanh số và doanh thu, tốc độ phát triển thị phần, thị phần của doanh nghiệp, chi phí bán hàng và lợi nhuận thu được từ hoạt động bán hàng. Bao gồm cả mục tiêu tuyệt đối và mục tiêu tương đối. Đối với một số DNTM, người ta còn quan tâm đến các chỉ tiêu hàng tồn kho và quy định mức khống chế, chỉ tiêu về thu nợ khách hàng.

Các mục tiêu này được tính toán cụ thể cho từng xí nghiệp, tổ đội và nhân viên bán hàng đối với từng ngành hàng, từng mặt hàng trong thời kì nhất định.

Mục tiêu bao gồm cả mục tiêu định tính và định lượng. Mục tiêu phải thoả mãn các yêu cầu: định lượng, cụ thể, linh hoạt, nhất quán, khả thi và hợp lý.

2. Lập kế hoạch bán hàng của DNTM

Để khỏi lạc hậu so với đối thủ cạnh tranh và đảm bảo tầm nhìn xa trông rộng phải xây dựng kế hoạch bán hàng.

a) *Kế hoạch bán hàng* là văn bản tổng hợp dự kiến các điều kiện thực hiện và kết quả bán hàng của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định. Thường là kế hoạch cho một năm, chia theo quý và các tháng.

b) Các dạng kế hoạch bán hàng của DNTM

Kế hoạch bán hàng do phòng kế hoạch tổng hợp hoặc phòng kinh doanh lập ra, các dạng kế hoạch bán hàng thường gặp:

- Theo cấp độ quản lý: Kế hoạch bán hàng của toàn doanh nghiệp; Kế hoạch bán hàng của các bộ phận trong doanh nghiệp như công ty, xí nghiệp, tổ đội bán hàng; Kế hoạch bán hàng của nhân viên bán hàng.

- Theo cấp độ sản phẩm: Kế hoạch bán hàng chung của doanh nghiệp cho tất cả lĩnh vực kinh doanh (sản xuất, gia công, dịch vụ, bán hàng); Kế hoạch bán cho từng lĩnh vực, từng ngành hàng; Kế hoạch bán cho từng nhóm hàng; Kế hoạch bán cho từng mặt hàng cụ thể.

- Theo khu vực địa bàn kinh doanh: Kế hoạch xuất khẩu; Kế hoạch bán hàng trong nước; Kế hoạch bán hàng cho từng miền (Bắc, Trung, Nam); Kế hoạch bán từng tỉnh, quận, huyện; Kế hoạch bán hàng cho các địa bàn trọng điểm.

- Kế hoạch bán theo khách hàng: Khách hàng trọng điểm; Khách hàng công nghiệp; Khách hàng lớn khác; Khách hàng tiêu dùng nhỏ lẻ.

- Theo hình thức bán hàng: Kế hoạch bán buôn; Kế hoạch bán lẻ; Kế hoạch bán trả góp...

- Theo thời gian chia ra: kế hoạch năm, sáu tháng, quý, tháng.

Đi kèm với kế hoạch bán hàng bao gồm kế hoạch các yếu tố, các điều kiện thực hiện như hệ thống mạng lưới, cửa hàng, các đại lý, kế hoạch lao động, kế hoạch xây dựng các cơ sở kinh doanh: kho tàng, cửa hàng, trung tâm bảo hành. Các kế hoạch quảng cáo, xúc tiến bán hàng... Trên đây là các dạng kế hoạch riêng biệt để thuận tiện trong nghiên cứu. Thực tế doanh nghiệp chỉ có một kế hoạch bán hàng tổng hợp, kết hợp tất cả các tiêu thức kể trên.

c) Trình tự và phương pháp lập kế hoạch bán hàng

Tương tự như xác định mục tiêu, kế hoạch bán hàng có thể lập theo cách:

Lập kế hoạch tập trung từ trên xuống.

Lập kế hoạch phân tán, từ dưới lên thông qua đăng kí tự nguyện từ cá nhân, tổ đội, xí nghiệp lên hoặc kết hợp cả hai phương thức trên.

Tuỳ theo ảnh hưởng của các lực lượng trong doanh nghiệp như người quản lý, các nhân viên, các cổ đông, tuỳ thuộc nguồn lực hiện có, khả năng huy động vốn và nền văn hoá mà doanh nghiệp đang theo đuổi (văn hoá phương Đông và văn hoá phương Tây) mà kế hoạch bán hàng được hình thành khác nhau.

3. Tổ chức lực lượng bán hàng

a) Khái niệm và phân loại

Lực lượng bán hàng (LLBH) là toàn bộ nhân viên tham gia quảng cáo, vận chuyển, phân phối và bán hàng cho doanh

nghiệp. LLBH là cầu nối cơ bản của doanh nghiệp với khách hàng, quyết định việc thực hiện mục tiêu và kế hoạch bán hàng.

** Theo biên chế lao động chia thành*

- Lực lượng bán hàng cơ hữu: là cán bộ công nhân viên bán hàng trực thuộc biên chế của doanh nghiệp. Tùy theo phân công và địa bàn hoạt động chia thành lực lượng bán hàng cơ hữu tại văn phòng công ty và lực lượng bán hàng bên ngoài công ty.

+ Lực lượng bán hàng tại văn phòng công ty là lực lượng bán buôn, chủ yếu hoạt động tại văn phòng công ty, là lực lượng chính trong việc thực hiện chức năng quảng cáo, tiếp thị và khuyến mại. Họ là những người tiếp xúc với khách hàng thông qua gặp gỡ trực tiếp và qua điện thoại (là chủ yếu) với khách hàng.

+ Lực lượng bán hàng bên ngoài công ty, là lực lượng khách hàng được bố trí theo địa bàn kinh doanh trực tiếp gặp gỡ, tiếp xúc với khách hàng. Để trở thành bộ phận độc lập đòi hỏi LLBH này phải có số lượng đủ lớn và cần có cách thức quản lý riêng cho phù hợp với tính chất công việc.

- Hệ thống đại lý bán hàng cho DN

Bao gồm cá nhân, tổ chức độc lập không thuộc hệ thống cơ hữu của doanh nghiệp, nhận bán hàng để nhận hoa hồng theo hợp đồng đã ký kết.

Khi sử dụng hệ thống đại lý bán hàng doanh nghiệp đã tiết kiệm được vốn kinh doanh, tận dụng được địa điểm kinh doanh thuận lợi và tận dụng mối quan hệ với khách hàng của người đại lý.

Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và hệ thống đại lý thể hiện trong hợp đồng đại lý trong đó quy định chặt chẽ trách nhiệm, quyền hạn của bên giao đại lý và bên nhận đại lý.

Đặc điểm của LLBH này:

Hoa hồng, chi phí và doanh số liên quan trực tiếp với nhau.

Kinh doanh khá nhiều sản phẩm tương tự, các sản phẩm này không cạnh tranh với nhau.

Bán hàng với khối lượng nhỏ, tiết kiệm chi phí kinh doanh.

Là LLBH thường xuyên, phân chia theo khu vực địa lý ổn định, tiết kiệm thời gian xâm nhập thị trường.

Bởi vậy doanh nghiệp phải dành thời gian, công sức giúp đỡ họ.

- Hệ thống bán hàng hỗn hợp

Là trường hợp doanh nghiệp sử dụng nhiều lực lượng bán hàng khác nhau nhằm tận dụng ưu thế của cả hai cách tổ chức chuyên môn hoá theo khách hàng hoặc theo địa điểm với tổ chức theo vùng lãnh thổ để chiếm lĩnh thị trường.

** Theo chức năng nhiệm vụ của LLBH chia thành*

- Giám đốc bán hàng: giám đốc bán hàng của doanh nghiệp, của khu vực hoặc trưởng đại diện bán hàng.

- Các đại diện bán hàng với các chức năng khác nhau:

+ Người giao hàng: giao hàng theo hợp đồng, thường là người vận chuyển (lái xe) kiêm nhiệm.

+ Người tiếp nhận đơn hàng: người nhận đơn hàng trong nội bộ doanh nghiệp (nhân viên bán hàng sau quầy) hoặc tiếp nhận đơn đặt hàng từ bên ngoài.

+ Người chào hàng: có nhiệm vụ tiếp thị, tạo dựng hình ảnh uy tín của doanh nghiệp, cung cấp thông tin cho khách hàng lớn.

+ Các kĩ thuật viên: hỗ trợ kĩ thuật cho khách hàng.

+ Nhân viên tạo nhu cầu: nhiệm vụ chủ yếu giúp khách hàng hiểu được khả năng của doanh nghiệp, các sản phẩm truyền thống, sản phẩm mới của doanh nghiệp.

b) Xác định quy mô và cơ cấu tổ chức LLBH

** Xác định quy mô LLBH ảnh hưởng đến kết quả và chi phí bán hàng của doanh nghiệp. Bởi vậy tính nhu cầu LLBH cần căn cứ vào các yếu tố*

Mục tiêu và chiến lược bán hàng của doanh nghiệp.

Tình hình nhu cầu về hàng hoá trên thị trường hiện tại và tương lai.

Tổ chức LLBH của các đối thủ cạnh tranh để tham khảo.

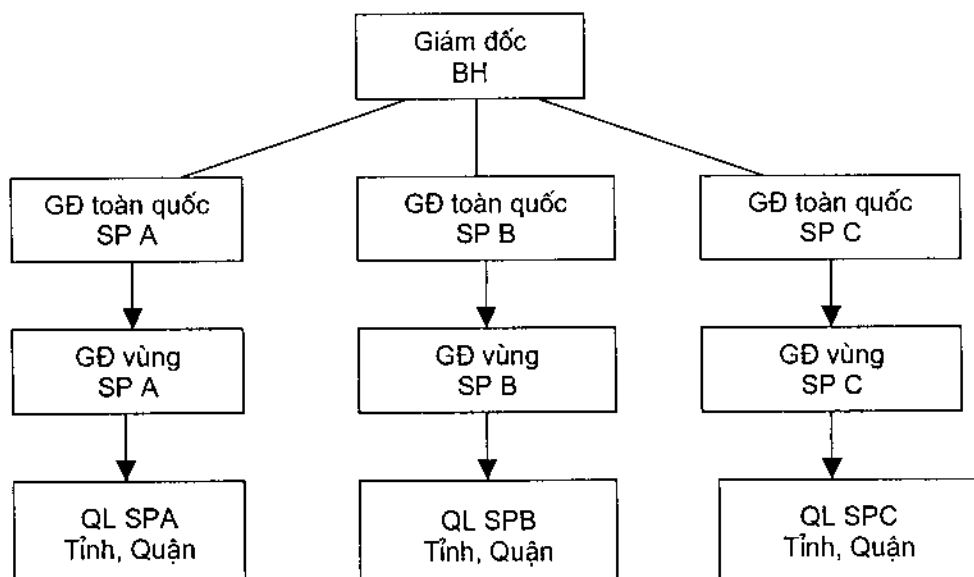
Các định mức về khối lượng công việc cho một nhân viên đại diện bán hàng như: tần suất gặp gỡ khách hàng cần thiết trong kì, tổng khối lượng công việc, số lượng khách hàng, thời gian mỗi lần gặp gỡ một khách hàng.

Trên cơ sở đó xác định quy mô nhân lực bán hàng của toàn bộ doanh nghiệp, cho từng khu vực, từng địa bàn.

** Cơ cấu tổ chức LLBH của DNTM*

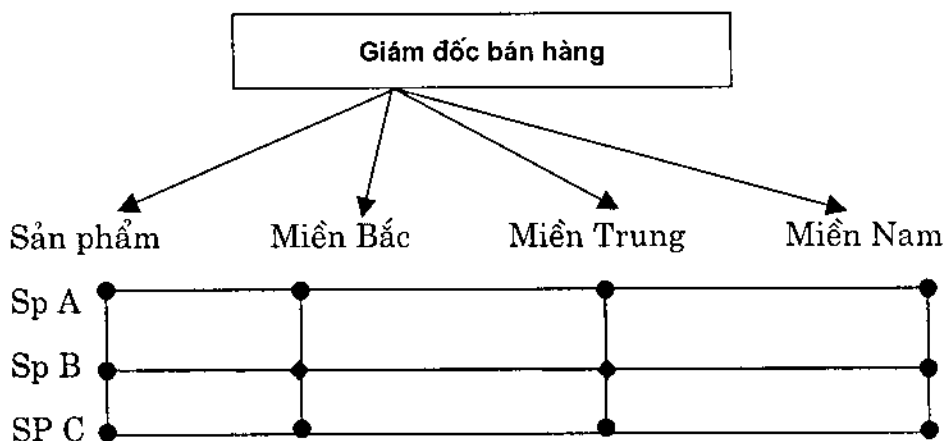
Có thể có 4 phương án tổ chức lượng bán hàng của doanh nghiệp: theo sản phẩm; theo vùng địa lý; theo khách hàng và theo ma trận.

Tổ chức bán hàng theo sản phẩm



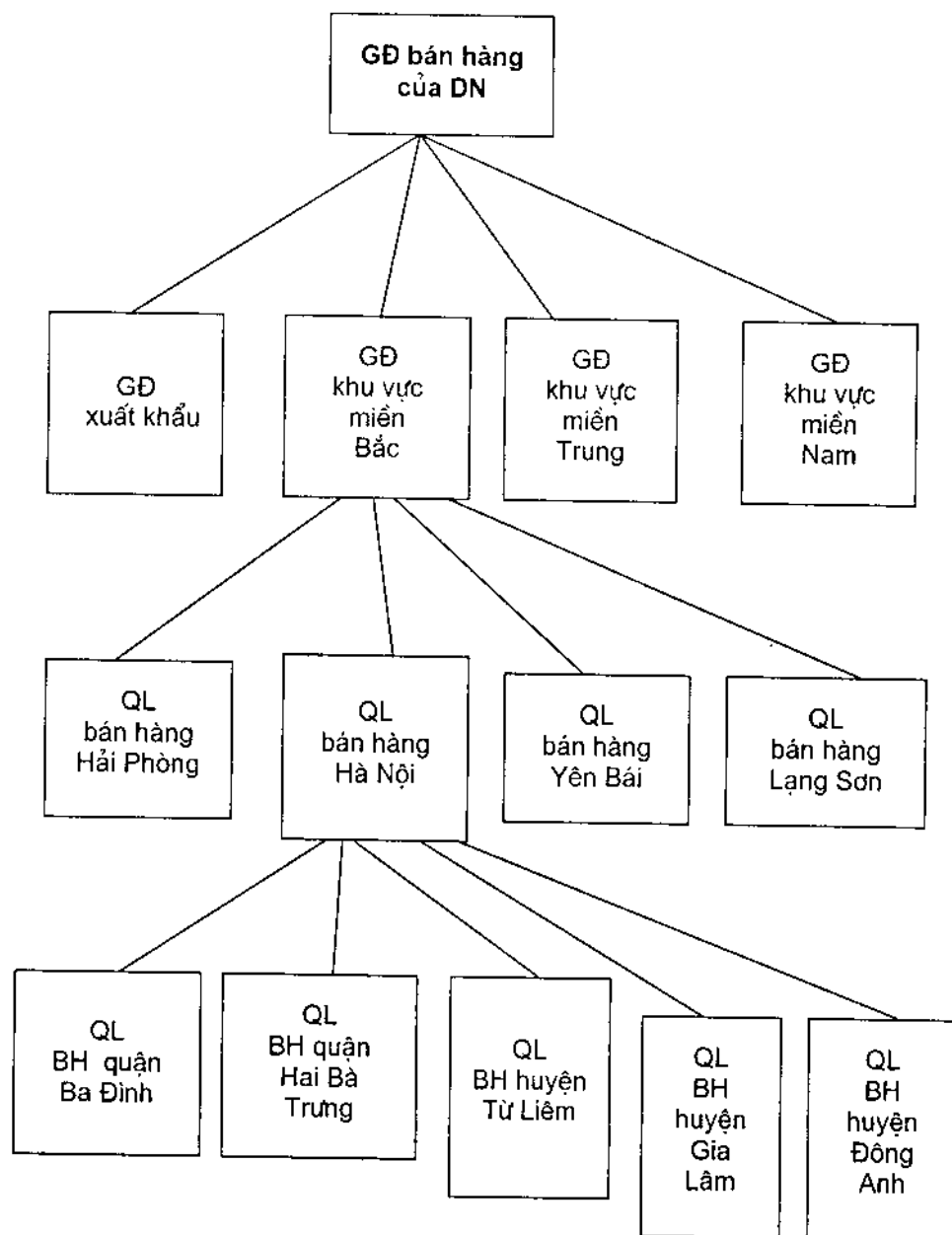
Sơ đồ IX.3: Tổ chức theo sản phẩm

Tổ chức bán hàng theo ma trận



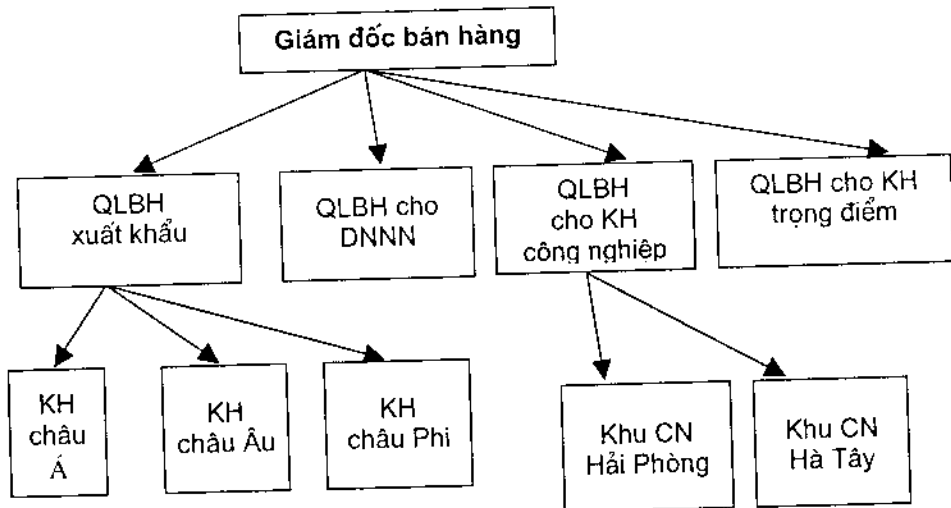
Sơ đồ IX.4: Tổ chức bán hàng theo ma trận

Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý



Sơ đồ IX.5: Tổ chức bán hàng theo khu vực địa lý

Tổ chức bán hàng theo khách hàng



Sơ đồ IX.6: Tổ chức bán hàng theo khách hàng

4. Quản trị hoạt động của lực lượng bán hàng

Quản trị hoạt động bán hàng nhằm thực hiện kế hoạch, mục tiêu bán hàng đề ra. Quá trình này bao gồm các nội dung: Đào tạo lực lượng bán hàng; Chỉ đạo lực lượng bán hàng; Động viên lực lượng bán hàng.

a) Đào tạo lực lượng bán hàng

Đào tạo lực lượng bán hàng từ giám đốc đến các đại diện bán hàng để họ hiểu được chức năng, nhiệm vụ của mình.

*** Đối với giám đốc bán hàng**

Nhiệm vụ hàng đầu của giám đốc bán hàng là thiết lập và duy trì một tổ chức bán hàng tích cực. Giám đốc bán hàng phải thực hiện năm chức năng sau:

- Quản trị đội ngũ bán hàng.

+ Nắm được tên, địa chỉ của khách hàng giao dịch, lựa chọn khách hàng trọng điểm.

+ Xác định hình thức bán hàng thích hợp cho mỗi khách hàng.

+ Tính toán nhu cầu nhân viên, tuyển mộ, đào tạo.

+ Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá kết quả khách hàng.

- Quản trị hành chính

+ Quản trị hành chính văn phòng, thực hiện chính sách bán hàng tại các khu vực hoạt động

+ Kết hợp với các hoạt động khác của công ty

+ Tổ chức các cuộc họp, viết báo cáo tổng hợp

- Thực hành tiếp thị

+ Phát triển khách hàng mới, dự báo triển vọng khách hàng

+ Thu nhập thông tin về cạnh tranh

- Trực tiếp bán hàng

+ Tự mình bán hàng cho khách hàng chủ yếu

+ Giao dịch, đàm phán để chào hàng

- Quản trị tài chính

+ Lập ngân sách bán hàng

+ Kiểm soát chi phí

+ Phân tích chi phí và lợi nhuận

** Đối với các đại diện bán hàng*

Có 5 yêu cầu và 7 nhiệm vụ cần phải thực hiện

- Năm yêu cầu:

+ Hiểu biết rõ hệ thống bán hàng của doanh nghiệp và đặc điểm của nó để có thể hoà đồng vào hệ thống đó nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

+ Hiểu biết cặn kẽ về sản phẩm từ nguyên vật liệu, quy trình chế tạo, công dụng và ưu nhược điểm để có thể giúp khách hàng lựa chọn sản phẩm.

+ Hiểu rõ đặc điểm các loại khách hàng của đối thủ cạnh tranh và phương châm bán hàng của doanh nghiệp để có thể hành động đúng.

+ Tinh thông và sử dụng hiệu quả kỹ thuật bán hàng cá nhân để thuyết phục khách hàng.

+ Nắm vững các quy định, các thủ tục cạnh tranh và trách nhiệm cá nhân trong bán hàng để tránh các sai sót có thể xảy ra.

- Bảy nhiệm vụ theo các chức năng của đại diện bán hàng:

+ Thăm dò để tìm kiếm và gây dựng khách hàng mới.

+ Xác định mục tiêu, quyết định phân bổ thời gian cho các khách hàng hiện tại và tiềm năng.

+ Cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.

+ Bán hàng: sử dụng hiệu quả và nghệ thuật bán hàng như cách tiếp cận, giới thiệu hàng hoá, chào hàng, mặc cả, giải đáp ý kiến phản hồi và hoàn tất thương vụ.

+ Cung cấp dịch vụ cho khách hàng, giải quyết các vấn đề của khách hàng, trợ giúp kỹ thuật.

+ Thu nhập thông tin về khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh để lập báo cáo cho lãnh đạo.

+ Phân bổ hàng hoá cho khách hàng.

Vận dụng hài hoà các phương pháp đào tạo: kèm cặp tại chỗ, gửi đi các trường lớp và tự đào tạo.

b) Chỉ đạo lực lượng bán hàng

Nguyên tắc hoạt động của LLBH là độc lập, tự chủ và sáng tạo, bởi vậy cần căn cứ vào kết quả và tình hình công việc, cùng với kinh nghiệm và tố chất cá nhân để lựa chọn các phương pháp cho phù hợp:

- Ra mệnh lệnh trực tiếp.
- Trao đổi để tìm phương án giải quyết tốt nhất.
- Động viên nhân viên phát huy sáng kiến và đề xuất ý kiến cá nhân.
- Giao quyền tự chủ hoàn toàn chỉ kiểm soát kết quả công việc.

c) Động viên LLBH

Động viên LLBH để họ hăng say nhiệt tình làm việc là yêu cầu của quản trị bán hàng.

Các yêu cầu động viên:

- Có tiêu chuẩn rõ ràng, có thời gian cụ thể.
- Chính xác công bằng.
- Đúng lúc.
- Đảm bảo tính linh hoạt.
- Các hình thức động viên thường sử dụng:
- Vật chất: thưởng, phạt vật chất, bằng tiền.

- Tinh thần: các danh hiệu thi đua.
- Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

5. Đánh giá kết quả và điều chỉnh

a) Mục đích và đối tượng đánh giá hoạt động bán hàng

Mục đích đánh giá hoạt động bán hàng của DNTM để nắm được diễn biến và kết quả bán hàng từ đó đưa ra biện pháp điều chỉnh.

Đối tượng đánh giá là toàn bộ hoạt động bán hàng của doanh nghiệp, các bộ phận và cá nhân trong bán hàng.

b) Nội dung đánh giá

Đánh giá toàn diện hoạt động bán hàng cả về khối lượng, giá trị hàng hoá bán ra, chi phí bán hàng và kết quả hoạt động bán hàng. Đánh giá cả mặt định tính đến định lượng, sử dụng các chỉ tiêu tuyệt đối và tương đối.

** Đánh giá kết quả bán hàng*

+ Khối lượng hàng hoá bán ra theo tổng số, chia ra các mặt hàng, khách hàng, thời gian, khu vực bán hàng.

+ Doanh số và doanh thu bán hàng theo tổng số, các mặt hàng, cho các khách hàng theo thời gian và khu vực.

+ Số lượng (giá trị) hàng hoá còn tồn kho, hàng đang đi trên đường chờ thanh toán.

+ Số khách hàng bán được, doanh số trên một khách hàng bình quân.

+ Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch bán hàng về khối lượng và giá trị.

+ Tỷ phần thị trường của doanh nghiệp trong kỳ, tỷ phần tăng thêm (giảm đi) trong kỳ.

** Chi phí bán hàng*

+ Tổng chi phí bán hàng, các khoản mục chi phí bán hàng như chi khấu hao, chi tiền lương, chi lãi vay ngân hàng.

+ Chi phí trực tiếp và gián tiếp bán hàng, chi phí cố định, chi phí biến đổi.

+ Vốn lưu động bình quân sử dụng.

+ Số vòng quay của vốn lưu động, thời gian một vòng quay.

+ Chi phí hàng hoá tồn kho.

+ Chi phí hàng mất, không thu hồi.

** Kết quả và hiệu quả bán hàng*

+ Lãi gộp, lãi thuần.

+ Mức lợi nhuận trên doanh thu, chi phí và vốn kinh doanh.

+ Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về hàng hoá, về dịch vụ, về nhân viên phục vụ.

+ Những ý kiến không hài lòng của khách hàng .

c) Phương pháp đánh giá

Các phương pháp thường sử dụng trong đánh giá hoạt động bán hàng của doanh nghiệp là:

Phương pháp khảo sát: để xác định chính xác kết quả bán hàng.

Phương pháp so sánh: so sánh thực hiện với kế hoạch, giữa các kỳ trong năm, so với cùng kỳ năm trước, so với các đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp phân tích để xác định kết quả bán hàng do tăng khối lượng, do tăng giá hoặc kết hợp cả hai, phân tích để thấy các nguyên nhân hoàn thành (không hoàn thành) kế hoạch.

Phương pháp phỏng vấn, lấy ý kiến của khách hàng thông qua phỏng vấn trực tiếp các khách hàng, thu nhập ý kiến từ các hòm thư góp ý, hoặc ý kiến trong hội nghị khách hàng, có thể điều tra khi thấy cần thiết để kết luận chính xác.

d) Điều chỉnh hoạt động bán hàng

Mục đích của đánh giá để biết diễn biến rõ kết quả công việc đồng thời đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Có thể điều chỉnh từ mục tiêu, kế hoạch, tổ chức lực lượng đến quản trị bán hàng.

Tính quyết đoán, nhạy bén và kinh nghiệm trong hoạt động bán hàng, quyết định tính chính xác của điều chỉnh hoạt động bán hàng theo đúng quy luật thị trường.

Bán hàng và quản trị bán hàng như phân tích ở trên cần được quan niệm là một nghề mang tính chuyên nghiệp cao, đòi hỏi mọi người phải không ngừng học hỏi để tránh “Điều thất đức nhất là làm nghề mà mình không thạo”.

TÓM TẮT CHƯƠNG IX

1. Vai trò và đặc điểm bán hàng trong cơ chế thị trường

Làm rõ các quan niệm và cách bán hàng trong cơ chế thị trường. Các quan niệm cùng với các đặc điểm này sẽ ảnh hưởng đến nhận thức, tổ chức bộ máy thực hiện và quản trị bán hàng ở DNTM.

- Vai trò của bán hàng trong cơ chế thị trường.
- Các quan niệm về bán hàng.
- Đặc điểm bán hàng trong cơ chế thị trường.

2. Các hoạt động nghiệp vụ cơ bản của hoạt động bán hàng ở DNTM

Bán hàng được quan niệm như quá trình thực hiện các nghiệp vụ cơ bản sau:

- Nghiên cứu thị trường.
- Xác định kênh bán, hình thức bán.
- Phân phối hàng hoá, xác định các chính sách và biện pháp bán hàng.
- Tiến hành quảng cáo xúc tiến bán hàng.
- Thực hiện tốt các nghiệp vụ kĩ thuật bán hàng.

3. Quản trị bán hàng ở DNTM

Để thực hiện được mục tiêu kinh doanh đặt ra cần phải quản trị hoạt động bán hàng theo các nội dung:

- Xác định mục tiêu bán hàng.
- Lập kế hoạch bán hàng.
- Tổ chức lực lượng bán hàng.
- Quản trị hoạt động lực lượng bán hàng.
- Đánh giá và điều chỉnh hoạt động bán hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Vai trò bán hàng trong nền kinh tế quốc dân và DNTM?
2. Phân tích các quan niệm về bán hàng?
3. Làm rõ các nghiệp vụ cơ bản của hoạt động bán hàng, các kỹ thuật bán hàng cá nhân và yêu cầu đối với nhân viên bán hàng?
4. Phân tích nội dung cơ bản của quản trị bán hàng ở DNTM?
5. Cho biết các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động bán hàng của DNTM?

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	3
Chương mở đầu. ĐỐI TƯỢNG, NHIỆM VỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC.....	5
I. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của môn học	5
II. Nhiệm vụ của môn học.....	11
III. Phương pháp nghiên cứu môn học và mối quan hệ với các môn học khác	11
Chương I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KINH DOANH THƯƠNG MẠI TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG	14
I. Thương mại và kinh doanh thương mại trong cơ chế thị trường	14
II. Mục đích, vai trò, chức năng và nhiệm vụ của kinh doanh thương mại.....	20
III. Nội dung cơ bản của kinh doanh thương mại	39
<i>Tóm tắt chương I.....</i>	46
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....</i>	47
Chương II. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRONG NỀN KINH TẾ VIỆT NAM.....	48
I. Doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế Việt Nam.....	48
II. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế quốc dân.....	64
III. Nội dung và phương pháp quản trị DNTM.....	70
<i>Tóm tắt chương II.....</i>	86
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....</i>	87
Chương III. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI.....	88
I. Môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	88

II. Các yếu tố hợp thành môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	95
III. Biện pháp khai thác môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	121
<i>Tóm tắt chương III</i>	129
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	130
Chương IV. TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	132
I. Vai trò và nội dung tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại.....	132
II. Những nguyên tắc và yêu cầu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp thương mại.....	134
III. Mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	138
IV. Phân bố mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	144
<i>Tóm tắt chương IV</i>	147
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	149
Chương V. CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	150
I. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại.....	150
II. Kế hoạch lưu chuyển hàng hoá (bán buôn và bán lẻ) của doanh nghiệp thương mại.....	173
III. Kế hoạch Kinh doanh - kỹ thuật - tài chính của doanh nghiệp thương mại.....	184
<i>Tóm tắt chương V</i>	190
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	191
Chương VI. THỊ TRƯỜNG VÀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	193
I. Khái quát chung về thị trường của doanh nghiệp thương mại.....	193
II. Nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp thương mại.....	209

III. Phát triển thị trường của doanh nghiệp thương mại.....	224
<i>Tóm tắt chương VI</i>	234
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	235
Chương VII. TẠO NGUỒN VÀ MUA HÀNG Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	236
I. Nguồn hàng và vai trò của nó trong hoạt động kinh doanh thương mại.....	236
II. Nội dung của nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.....	245
III. Các hình thức tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.....	251
IV. Tổ chức và quản trị nghiệp vụ tạo nguồn và mua hàng ở doanh nghiệp thương mại.....	259
<i>Tóm tắt chương VII</i>	263
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	265
Chương VIII. DỰ TRỮ HÀNG HOÁ VÀ QUẢN TRỊ HÀNG TỒN KHO Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	266
I. Các loại dự trữ hàng hoá trong nền kinh tế quốc dân, sự hình thành và các nhân tố ảnh hưởng đến chúng.....	266
II. Dự trữ hàng hoá ở doanh nghiệp thương mại.....	277
III. Quản trị hàng tồn kho ở doanh nghiệp thương mại.....	289
<i>Tóm tắt chương VIII</i>	300
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	301
Chương IX. BÁN HÀNG VÀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG	303
I. Vai trò và đặc điểm bán hàng trong cơ chế thị trường.....	303
II. Các nghiệp vụ cơ bản của hoạt động bán hàng ở DNTM.....	311
III. Quản trị bán hàng ở DNTM.....	331
<i>Tóm tắt chương IX</i>	347
<i>Câu hỏi ôn tập và thảo luận</i>	348
MỤC LỤC	349

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Tập 1

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

36 ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai, Hà Nội

ĐT. 04-8632587; Fax. 04-8638173

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN ĐÌNH THIÊM

Biên tập và sửa bản in:

BAN BIÊN TẬP SÁCH LIÊN KẾT

Trình bày bìa:

MINH THU

In 2000 cuốn khổ 16 x 24cm, tại Xí nghiệp in - Nhà xuất bản Lao động - Xã hội. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số: 102-720/XB-QLXB do Cục Xuất bản cấp ngày 27/5/2005

In xong và nộp lưu chiểu Quý IV/2005.

343 000