

BỘ THƯƠNG MẠI
ĐỀ TÀI MÃ SỐ: 99-78-158

(BÁO CÁO TỔNG HỢP)

ĐỀ TÀI KHOA HỌC CẤP BỘ:

**HOÀN THIỆN QUẢN LÝ
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC
DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI**

Cơ quan quản lý đề tài: Bộ Thương mại

Cơ quan chủ trì thực hiện : Viện Nghiên cứu Thương mại

Chủ nhiệm đề tài : CNKT. Nguyễn Kim Phụng

Phó chủ nhiệm đề tài: TS. Lê Trịnh Minh Châu

Thư ký đề tài : CNKT. Vũ Bá Sơn

CƠ QUAN CHỦ TRÌ THỰC HIỆN

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG NGHIỆM THU

CƠ QUAN QUẢN LÝ ĐỀ TÀI

Hà nội, tháng 1/2001

4337

19/1/01

MỤC LỤC

	Trang
LỜI MỞ ĐẦU	
<u>PHẦN THỨ NHẤT</u> MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	1
I. TỔNG LUẬN VỀ CLKD,	1
1. Khái niệm chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp thương mại	1
2. Các loại chiến lược và cấp độ quản lý chiến lược	3
3. Khái niệm quy trình quản lý CLKD trong doanh nghiệp thương mại .	4
II. VAI TRÒ, NHIỆM VỤ VÀ LỢI ÍCH CỦA QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI	6
1. Vai trò của CLKD đối với doanh nghiệp thương mại	6
2. Nhiệm vụ của quản lý chiến lược	7
3. Lợi ích của chiến lược kinh doanh	8
III. NỘI DUNG CÁC BƯỚC CỦA QUY TRÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI.	8
1. Đặc điểm và loại hình CLKD trong doanh nghiệp thương mại	8
2. Tính chất của hoạt động quản lý chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại	9
3. Các bước của quy trình quản lý chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp thương mại	10
3.1. Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại	10
3.2. Tổ chức thực thi chiến lược kinh doanh	22
3.3. Kiểm tra và đánh giá chiến lược kinh doanh	24
4. Các chiến lược kinh doanh chức năng của doanh nghiệp thương mại	26
4.1..Chiến lược thị trường	26
4.2. Chiến lược phân phối	27
4.3. Chiến lược khuyến khích, xúc tiến bán hàng	30
<u>Phần thứ hai</u> : THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI HIỆN NAY	31
I. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VIỆT NAM HIỆN NAY.	31
1. Các loại hình quản lý chiến lược kinh doanh hiện nay ở các doanh nghiệp thương mại	
2. Phân tích thực trạng xây dựng chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại.	31

2.1. Phân tích môi trường tìm cơ hội kinh doanh	35
2.2. Phân tích thế mạnh và điểm yếu, xác định và tạo lập lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thương mại	35
2.3. Xác định mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược	37
2.4. Thiết lập chiến lược kinh doanh	39
2..5. Các phương án chiến lược kinh doanh trong thực tiễn của các doanh nghiệp thương mại	40
2.6. Lựa chọn chiến lược kinh doanh	41
3. Tổ chức thực thi chiến lược kinh doanh	49
3.1. Tình hình phân tích chiến lược kinh doanh hiện tại ở các doanh nghiệp thương mại	49
3.2. Tình hình kiểm soát các mục tiêu hàng năm đưa ra các chính sách và giải pháp thực thi chiến lược	49
3.3. Tình hình phân bổ các nguồn lực để thực thi chiến lược	49
3.4. Phân tích thực trạng tổ chức thực thi chiến lược kinh doanh ở các DNTM.	50
3.5. Xử lý những biến động tình thế trong thực thi CLKD	53
3.6. Tình hình điều chỉnh lại lộ trình thực thi chiến lược	53
4. Đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh	53
I. Đánh giá chung về tình hình và nguyên nhân hạn chế hiệu quả quản lý chiến lược kinh doanh ở các doanh nghiệp thương mại Việt Nam.	53

Phần thứ ba : ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI **57**

I. XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH THƯƠNG MẠI TRONG ĐIỀU KIỆN PHÁT TRIỂN NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ THAM GIA HỘI NHẬP VÀO NỀN KINH TẾ THẾ GIỚI.	57
1. Xu hướng phát triển nhu cầu tiêu dùng của khách hàng.	57
2. Sự phát triển của công nghệ và phương thức phục vụ khách hàng	58
3. Xu hướng và quá trình hình thành các liên minh chiến lược	59
4. Đa dạng hoá các hình thức hoạt động thương mại	61
5. Phát triển các phương thức mua bán và chiến lược kinh doanh của các DNTM	62
6. Các xu hướng quốc tế và khu vực hoá ảnh hưởng trực tiếp tới chiến lược kinh doanh của các DNTM.	63
7. Những yêu cầu và thách thức đối với doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong quá trình tham gia hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực	65

II. CÁC ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI:	67
1. Định hướng phát triển thương mại Việt nam đến 2020.	67
2. Định hướng tổ chức thị trường và lưu thông hàng hoá trong nước thời kỳ 2001-2010.	68
3. Chiến lược phát triển xuất nhập khẩu thời kỳ 2001-2010.	69
III. ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VIỆT NAM	70
1. Đề xuất hoàn thiện quy trình quản lý chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp thương mại Việt Nam	70
2. Hướng hoàn thiện nội dung các bước thiết lập CLKD	72
3. Đề xuất lựa chọn phương án CLKD	77
4. Các đề xuất nhằm tạo lập lợi thế cạnh tranh của DNTM	81
5. Hướng hoàn thiện các nội dung CLKD chức năng của DNTM	84
6. Hoàn thiện các bước thực thi CLKD	
7. Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra và điều chỉnh chiến lược kinh doanh	85
V. CÁC GIẢI PHÁP VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC TRONG LĨNH VỰC THƯƠNG MẠI ĐỂ HỖ TRỢ CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI TRIỂN KHAI QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.	86
4.1. Hoàn thiện môi trường quản lý vĩ mô của Nhà nước đối với hoạt động quản lý CLKD của các DNTM.	86
4.2. Hoàn thiện các chính sách và giải pháp trong lĩnh vực thương mại	90
KẾT LUẬN	96
BẢNG, BIỂU:	
1. Hình 1-1: Chu trình quản lý chiến lược kinh doanh	7
2. Bảng 1: Mẫu tổng quát phân tích cạnh tranh và ngành kinh tế	15
3. Hình 1-2: Mô hình Chuỗi Giá trị	23
4. Hình 2-1: Quy trình xác định mục tiêu chiến lược	39
5. Hình 2-2: Mô hình tổ chức theo địa bàn kinh doanh	52
6. Hình 2-3: Mô hình tổ chức hỗn hợp	52
7. Hình 3-1: Quy trình quản lý chiến lược kinh doanh mẫu	71
8. Hình 3-2: Các giải pháp chiến lược	75
9. Hình 3-3: Mô hình chiến lược kinh doanh quốc tế	79
10. Hình 3-4: Các bước triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh	84
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

MỞ ĐẦU

Quản lý chiến lược kinh doanh không phải là một hoạt động hoàn toàn mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Có thể nói, ý tưởng, tư duy quản lý theo chiến lược đã hình thành ngay khi nhà quản lý bắt đầu khởi sự một doanh nghiệp. Điều đó thể hiện ở việc nhà quản lý doanh nghiệp lựa chọn lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu hoạt động kinh doanh, xây dựng phương án kinh doanh ban đầu, đưa ra các mục tiêu, kế hoạch, chương trình phát triển ngắn hạn, trung hạn cũng như dài hạn của doanh nghiệp mình... Tuy nhiên, để thực hành quản lý một doanh nghiệp theo một quy trình quản lý chiến lược kinh doanh đạt hiệu quả mong muốn thích ứng với yêu cầu cạnh tranh của nền kinh tế thị trường thì còn là vấn đề phải được tiếp tục nghiên cứu.

Trước yêu cầu phát triển nền kinh tế thị trường trong điều kiện tự do hoá thương mại, hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, những yêu cầu đặt ra đối với quản lý doanh nghiệp trở nên mới mẻ hơn và những đòi hỏi về quản lý chiến lược kinh doanh trong điều kiện đó cũng có nhiều thay đổi.

Với mục đích đưa quản lý chiến lược kinh doanh vào hoạt động quản lý kinh doanh của doanh nghiệp thương mại, một mặt, bản thân các nhà quản lý chiến lược cần phải tăng cường hơn nữa vị thế của doanh nghiệp trên thương trường, cần có lộ trình để tận dụng triệt để các cơ hội và làm hạn chế tới mức tối đa những rủi ro và thách thức của môi trường kinh doanh, mặt khác, các nhà quản lý vĩ mô trong lĩnh vực thương mại đồng thời với tư cách là người đại diện cho chủ sở hữu Nhà nước đối với các doanh nghiệp thương mại Nhà nước cần nắm và hiểu biết về quản lý chiến lược kinh doanh để tạo môi trường vĩ mô và vi mô thích hợp cho cạnh tranh là những vấn đề sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong cạnh tranh thương mại quốc tế. Trước những yêu cầu bức xúc này, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu những điều kiện, bước đi, quy trình, những phân tích cần thiết để thực hiện có hiệu quả quản lý chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại để thích ứng với điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường và tham gia hội nhập vào nền kinh tế quốc tế và khu vực.

1. Mục đích nghiên cứu của đề tài

- a. Hệ thống hoá những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý CLKD của doanh nghiệp thương mại.
- b. Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý CLKD, chỉ ra những nguyên nhân hạn chế hiệu quả quản lý theo chiến lược ở các doanh nghiệp thương mại hiện nay.
- c. Đề xuất phương hướng, giải pháp hoàn thiện quá trình quản lý chiến lược kinh doanh ở các doanh nghiệp thương mại thích ứng với môi trường cạnh tranh cũng như các điều kiện để thực thi chiến lược.

2. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu của đề tài:* là hoạt động quản lý CLKD của DNTM.
- *Phạm vi nghiên cứu của đề tài*

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là các hoạt động quản lý CLKD của các doanh nghiệp thương mại trong giai đoạn từ nay tới năm 2005. Cụ thể đề tài giới hạn ở nội dung các bước của quy trình quản lý CLKD ở các DNTM, chỉ đề cập đến CLKD, không đề cập tới các chiến lược khác, không đi sâu vào nội dung chiến lược mà tập trung vào hoàn thiện chiến lược kinh doanh.

- **Phương pháp nghiên cứu:** Đề tài sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, đồng thời sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu: Phương pháp kinh tế; khảo sát điển hình; sử dụng chuyên gia; tham khảo, kế thừa chọn lọc các kết quả nghiên cứu khoa học.
3. **Nội dung của đề tài:** Với những yêu cầu nêu trên đề tài được thiết kế làm ba phần chính:

Phần thứ nhất: Một số vấn đề lý luận về quản lý chiến lược kinh doanh ở doanh nghiệp thương mại.

Phần này làm rõ một số khái niệm về quản lý CLKD, làm rõ quy trình quản lý CLKD trong DNTM và một số công cụ và phương pháp trong thiết lập chiến lược, thực thi và đánh giá chiến lược, nhất là đưa ra một số chiến lược kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp thương mại.

Phần thứ hai: Thực trạng quản lý CLKD ở các DNTM hiện nay.

Với những yêu cầu về quản lý CLKD đã nêu ở phần 1, đề tài sẽ phản ánh và phân tích tình hình quản lý chiến lược kinh doanh hiện nay ở các doanh nghiệp thương mại, đặc biệt, qua đó chỉ rõ những thiếu sót cũng như nguyên nhân tồn tại của tình hình làm cơ sở cho những đề xuất.

Phần thứ ba: Đề xuất hoàn thiện quản lý chiến lược kinh doanh ở các doanh nghiệp thương mại.

Đối chiếu giữa yêu cầu về quản lý chiến lược với những nguyên nhân tồn tại trên thực tế, phần đề xuất sẽ tập trung vào các nội dung: Cung cấp những thông tin về khuynh hướng phát triển môi trường kinh doanh có tính đặc thù giúp các doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh trong thời gian sắp tới; những đề xuất cụ thể về nội dung, trình tự, phương pháp quản lý CLKD phù hợp với doanh nghiệp và những đề xuất về quản lý vĩ mô nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp triển khai việc thực thi chiến lược kinh doanh có hiệu quả.

Đề tài với nội dung rộng, các điều kiện nghiên cứu còn bị hạn chế nên không tránh khỏi thiếu sót. Ban chủ nhiệm đề tài mong nhận được nhiều ý kiến bổ sung, gợi ý của các nhà nghiên cứu, quản lý doanh nghiệp thương mại để tiếp tục hoàn thiện.

Chúng tôi xin cảm ơn sự giúp đỡ của các cơ quan Bộ Thương mại, Vụ Quản lý Khoa học, Công nghệ và Môi trường, Viện Nghiên cứu Thương mại, các doanh nghiệp thương mại... đã tạo điều kiện thuận lợi để chúng tôi hoàn thành đề tài này.

BAN CHỦ NHIỆM ĐỀ TÀI

Phần thứ nhất

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Ở DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI

I. TỔNG LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:

Thuật ngữ chiến lược xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa là "khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự". Từ lĩnh vực quân sự, khái niệm chiến lược được sử dụng trong quản lý kinh tế cả ở phạm vi vĩ mô và vi mô. Alfred Chandler, Đại học Harvard đã định nghĩa: "Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn các hình thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó" (TLTK số 1, trang 5).

Theo quan niệm mới, khái niệm chiến lược có thể bao gồm 5P: *chiến lược là kế hoạch (Plan), mưu lược (Ploy), xu thế (Patten), vị thế (Position) và triển vọng (Perspective) mà doanh nghiệp muốn có trong hoạt động kinh doanh* (Henry Mintzberg, 1987)

- + Chiến lược được hiểu theo nghĩa là *kế hoạch*, đó là những mục tiêu, chính sách, chương trình định trước của một tổ chức. Sự khác biệt giữa chiến lược và kế hoạch là ở chỗ kế hoạch phải gắn với các điều kiện thực hiện trong một thời hạn xác định.
- + *Chiến lược là mưu lược*, là những mục tiêu mà tổ chức có ý định thực hiện nhằm vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh
- + *Chiến lược là xu thế*: nó có thể không được định trước hoặc không được công bố, song các hoạt động của tổ chức đều nhằm chung vào một xu thế nào đó thì được coi là chiến lược.
- + *Chiến lược là vị thế*: tức là vị trí công ty muốn giành được trong môi trường cạnh tranh, đặc biệt là trong thế so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Theo cách định nghĩa này, chiến lược là sự ăn khớp, hoà hợp giữa các yếu tố nội tại và các yếu tố môi trường. Vị thế được xác định và phát triển qua kế hoạch, xu thế hoạt động của doanh nghiệp.

+ *Chiến lược là tầm nhìn* : chiến lược không đơn thuần là chọn vị thế của công ty mà còn là thách thức của các nhà quản lý đó nhìn nhận thế giới, là ý tưởng của các nhà quản lý cần được chia sẻ với các thành viên khác của tổ chức.

Như vậy, thông qua chiến lược, không chỉ tìm thấy những gì ta định làm trong tương lai, mà còn là những xu hướng rõ nét ta đã từng làm trong quá khứ và hiện tại, chiến lược còn là việc đặt doanh nghiệp hiện tại vào trong các điều kiện và hoàn cảnh của tương lai, là nhìn thấy trước các điều kiện phát triển trong tương lai của doanh nghiệp để điều chỉnh các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp cho thích ứng với môi trường tương lai đó và đạt được các mục tiêu đề ra một cách có hiệu quả nhất. Chiến lược không chỉ là mục tiêu, kế hoạch, chính sách mà còn là tầm nhìn, cách nhìn-nhận thế giới của tổ chức. Chiến lược không chỉ là vị thế cạnh tranh mà còn là mưu lược cạnh tranh được sử dụng để đạt được vị thế đó. Với các quan điểm tiếp cận như vậy, thì chiến lược không có một định nghĩa duy nhất.

Từ những khái niệm về chiến lược kinh doanh trên, có thể hiểu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là những định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định và hệ thống các chính sách, biện pháp và trình tự thực hiện mục tiêu đề ra trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Mặc dầu, đã có rất nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm chiến lược kinh doanh, song do các cách tiếp cận và nghiên cứu khác nhau nên nó được hiểu với nhiều cách khác nhau, nhưng tựu chung lại, thuật ngữ chiến lược kinh doanh được sử dụng theo 3 ý nghĩa phổ biến là:

1. Xây dựng các mục tiêu đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển vững chắc trong thời kỳ dài hạn (5-10 năm và hơn nữa)
2. Đưa ra các chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu
3. Lựa chọn phương án hành động triển khai phân bổ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu.

Ở đây, cần phân biệt khái niệm chiến lược kinh doanh với chính sách kinh doanh. chính sách kinh doanh là phương sách, đường lối hoặc phương hướng dẫn dắt hoạt động trong việc phân bổ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp. Nếu như chiến lược là chương trình tổng quát hướng tới các mục tiêu cụ thể thì chính sách kinh doanh sẽ dẫn dắt ta trong quá trình đưa ra các quyết định. Cũng cần phân biệt chiến lược kinh doanh và tư tưởng chiến lược hay lính chiến lược, đó là những ý tưởng về mặt chiến lược của một tổ chức được hình thành trong đầu nhà quản lý chiến lược chưa thành các văn bản, chương trình hành động cụ thể.

Những năm gần đây, dưới áp lực mạnh mẽ của sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường, sự hình thành và phát triển chiến lược kinh doanh đã được các nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi, Michael Porter- giáo sư trường đại học Harvard đã cho rằng: Xây dựng chiến lược cạnh tranh chính là xác định mô hình tổng thể về việc doanh nghiệp

sẽ phải cạnh tranh như thế nào, mục tiêu của doanh nghiệp nên làm gì và những chính sách nào cần để thực hiện mục tiêu đó. Vì vậy, chiến lược kinh doanh được định nghĩa chung là việc xác định xem một công ty sẽ cạnh tranh như thế nào với một hoạt động kinh doanh và vị trí đã biết của bản thân doanh nghiệp giữa những đối thủ cạnh tranh của nó và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thực chất là đề cập đến chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp cụ thể. Theo phương pháp tiếp cận cổ điển trong xây dựng chiến lược kinh doanh của Kenneth R. Andrews, C.R Chvistensen, nhóm chuyên gia chính sách trường đại học Harvard, Micheal Poster đã đồng nhất các khái niệm về chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh và đã đưa ra khái niệm chiến lược cạnh tranh như sau: *Chiến lược cạnh tranh/ kinh doanh mô tả cụ thể về cách thức để một đơn vị kinh doanh cạnh tranh một cách tốt nhất trong một ngành hay trong một bộ phận thị trường, là nghệ thuật tổ chức, phối hợp tối ưu các nguồn lực, đề xuất và thực hiện các quyết định phù hợp với xu thế biến động của môi trường để giành thắng lợi trong cạnh tranh, nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn trong kinh doanh.* Từ cách tiếp cận như vậy, chúng tôi đồng nhất hai khái niệm chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp và vận dụng trong nghiên cứu các phần tiếp theo của đề tài.

2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC VÀ CẤP ĐỘ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Theo các cách tiếp cận khác nhau, có các loại chiến lược kinh doanh khác nhau:

a) Theo phân cấp quản lý doanh nghiệp thương mại phổ biến hiện nay, chia thành: chiến lược kinh doanh cấp công ty và chiến lược kinh doanh ở các bộ phận chức năng.

(i) **Chiến lược kinh doanh cấp công ty:** đề cập đến tổng thể hoạt động kinh doanh của toàn bộ công ty, là việc xác định hoặc định hướng các hoạt động kinh doanh mà trong đó công ty sẽ cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường mục tiêu và việc phân phối các nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh đó.

(ii) **Chiến lược kinh doanh các bộ phận chức năng:** dành cho các đơn vị chức năng trong doanh nghiệp, gồm có các chiến lược marketing, tài chính, nhân lực, nghiên cứu và phát triển, hậu cần..., các chiến lược chức năng kết hợp với nhau để tạo thế cạnh tranh cho chiến lược kinh doanh. Điểm căn bản của chiến lược chức năng là xác định rõ giá trị gia tăng mà từng chiến lược chức năng có thể mang lại cho khách hàng và cho chiến lược ở cấp độ cao hơn.

b) Xét theo phạm vi tác động của chiến lược kinh doanh, người ta chia chiến lược thành hai loại cơ bản:

(i) **Chiến lược kinh doanh tổng quát** đề cập những vấn đề quan trọng nhất, bao quát nhất và có ý nghĩa lâu dài quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp thương mại như: phương hướng kinh doanh, chủng loại hàng hoá -dịch vụ được lựa chọn, thị