

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP NÔNG NGHIỆP

Chương 4. Chiến lược kinh doanh của DNNN

1. Chiến lược kinh doanh của DNNN
2. Phương hướng SXKD của DNNN
3. Quy mô SXKD và Quy mô DN

1. Chiến lược kinh doanh của DNNN

- 1.1. Khái niệm
- 1.2. Phân biệt kế hoạch và chiến lược
- 1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh
- 1.4. Nội dung phân tích chiến lược
- 1.5. Trình tự hoạch định chiến lược kinh doanh của DNNN.
- 1.6. Lựa chọn CLKD
- 1.7. Thực hiện chiến lược kinh doanh

1. Chiến lược kinh doanh của DN

1.1 Khái niệm

- Là một bản phác thảo tương lai bao gồm các mục tiêu mà DN phải đạt được cũng như các phương tiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.
- Là tập hợp các quyết định và hành động quản trị quyết định sự thành công lâu dài của DN.
 - Quan niệm truyền thống, chiến lược phác thảo các mục tiêu và giải pháp dài hạn;
 - Quan niệm hiện đại có cả chiến lược dài hạn và chiến lược ngắn hạn.

1. Chiến lược kinh doanh của DNNN

1.2. Phân biệt kế hoạch và chiến lược

Chiến lược	Kế hoạch
<ul style="list-style-type: none">• CLKD đề cập đến mục tiêu và giải pháp dài hạn	<ul style="list-style-type: none">• Kế hoạch đề cập mục tiêu ngắn hạn hơn
<ul style="list-style-type: none">• CLKD phác thảo hình ảnh tương lai của DN, trong môi trường KD động• CL khác với kế hoạch là nó luôn mang tính tiến công, tính chiến đấu để hoàn thành mục tiêu đã định.	<ul style="list-style-type: none">• Kế hoạch thường thích hợp trong môi trường KD tĩnh, nền kinh tế ổn định

1. Chiến lược KD của DN

1.2. Phân biệt kế hoạch và chiến lược

- Chiến lược KD → Qtrị chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của DN, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ tài nguyên thiết yếu để thực hiện mục tiêu đó.
- Kế hoạch KD → lập kế hoạch kinh doanh

1. Chiến lược kinh doanh của DNNN

1.3 Phân loại chiến lược

a) Căn cứ vào phạm vi của chiến lược

- Chiến lược chung (chiến lược tổng quát)
- Chiến lược bộ phận: giá cả, phân phối, cạnh tranh, tài chính,...

b) Theo hướng tiếp cận thị trường

- Tập trung vào các yếu tố quyết định đến SXKD
- CL dựa trên ưu thế tương đối
- Tập trung vào sản phẩm mới
- Chiến lược khám phá khả năng

1. Chiến lược kinh doanh của DNNN

1.3 Phân loại chiến lược

c) Căn cứ vào tầm quan trọng của chiến lược

- Chiến lược hợp nhất (dọc, ngang, hướng trước, hướng sau)
- Thâm nhập thị trường, phát triển TT, phát triển sản phẩm
- Đa dạng hoá
- Chiến lược khác: liên doanh, thu hẹp hoạt động, thanh lý....

d) Theo cấp độ quản trị chiến lược

- Chiến lược cấp doanh nghiệp
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh
- Chiến lược cấp chức năng

1. Chiến lược KD của DNNN

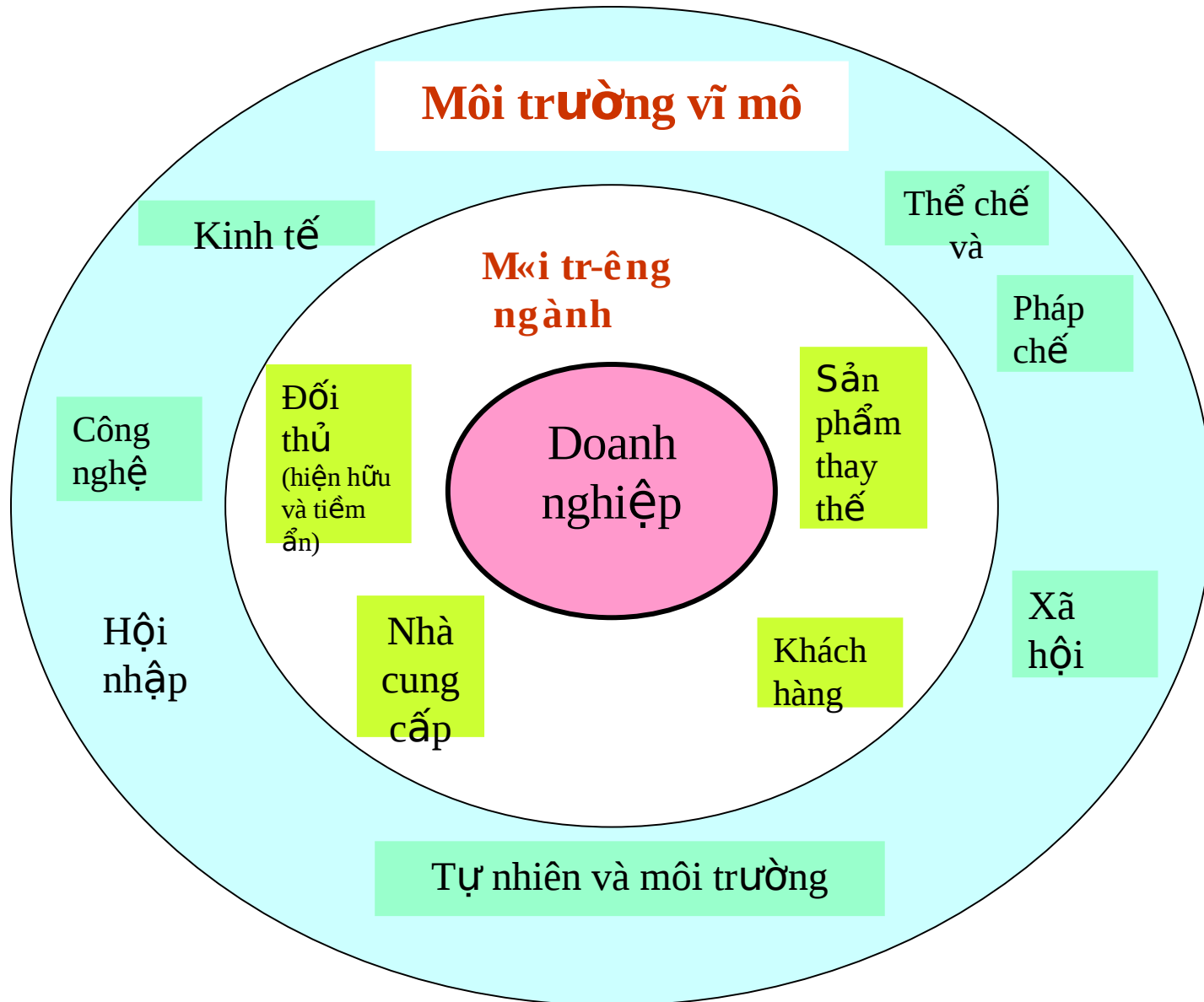
1.4 Nội dung phân tích chiến lược

- 1.4.1 Phân tích môi trường hoạt động
- 1.4.2 Phân tích các yếu tố thuộc môi trường ngành
- 1.4.3. Phân tích nội bộ

1.4.1. Môi trường bên ngoài – cơ hội và nguy cơ

- Môi trường bên ngoài: bao gồm những yếu tố, lực lượng, thể chế, ... ở bên ngoài và DN không kiểm soát được, nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động SX-KD của DN.
- Bao gồm: môi trường vĩ mô và môi trường ngành
- Kỹ thuật phân tích: P.E.S.T (mở rộng thành ma trận P.E.S.L.T (thêm yếu tố Legal - pháp luật) và S.T.E.E.P.L.E (Socical/Demographic-Nhân khẩu học, Techonogical, Economics, Envirnomental, Policy, Legal, Ethical-Đạo đức)

Phân loại môi trường bên ngoài của DN



Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

Các yếu tố Kinh tế

- Tốc độ tăng trưởng GDP, GDP đầu người
- Nguồn cung cấp tiền
- Tỷ lệ lạm phát
- Lãi suất
- Tỷ giá hối đoái
- Mức độ thất nghiệp
- Chính sách thuế
- Cán cân thanh toán

Chính trị và chính phủ

- Các qui định về cho khách hàng vay tiêu dùng
- Các quy định về chống độc quyền
- Những luật lệ về thuế khoá
- Những chính sách khuyến khích.
- Các xu hướng chính trị và đối ngoại
- Những luật lệ về thuế mướn và chiêu thị
- Mức độ ổn định chính trị, luật pháp, tính chặt chẽ của luật pháp.
- Những đạo luật về môi trường

Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô (tiếp..)

Xã hội

- Quan điểm về chất lượng cuộc sống, đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội
- Lao động nữ trong lực lượng lao động...
- Khuynh hướng tiêu dùng
- Phong tục, tập quán,

Yếu tố tự nhiên

- Các loại tài nguyên và trữ lượng.
- Ô nhiễm môi trường
- Thiếu năng lượng
- Sự tiêu phí tài nguyên thiên nhiên
- Sự quan tâm của chính phủ và cộng đồng đến môi trường

Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô (tiếp..)

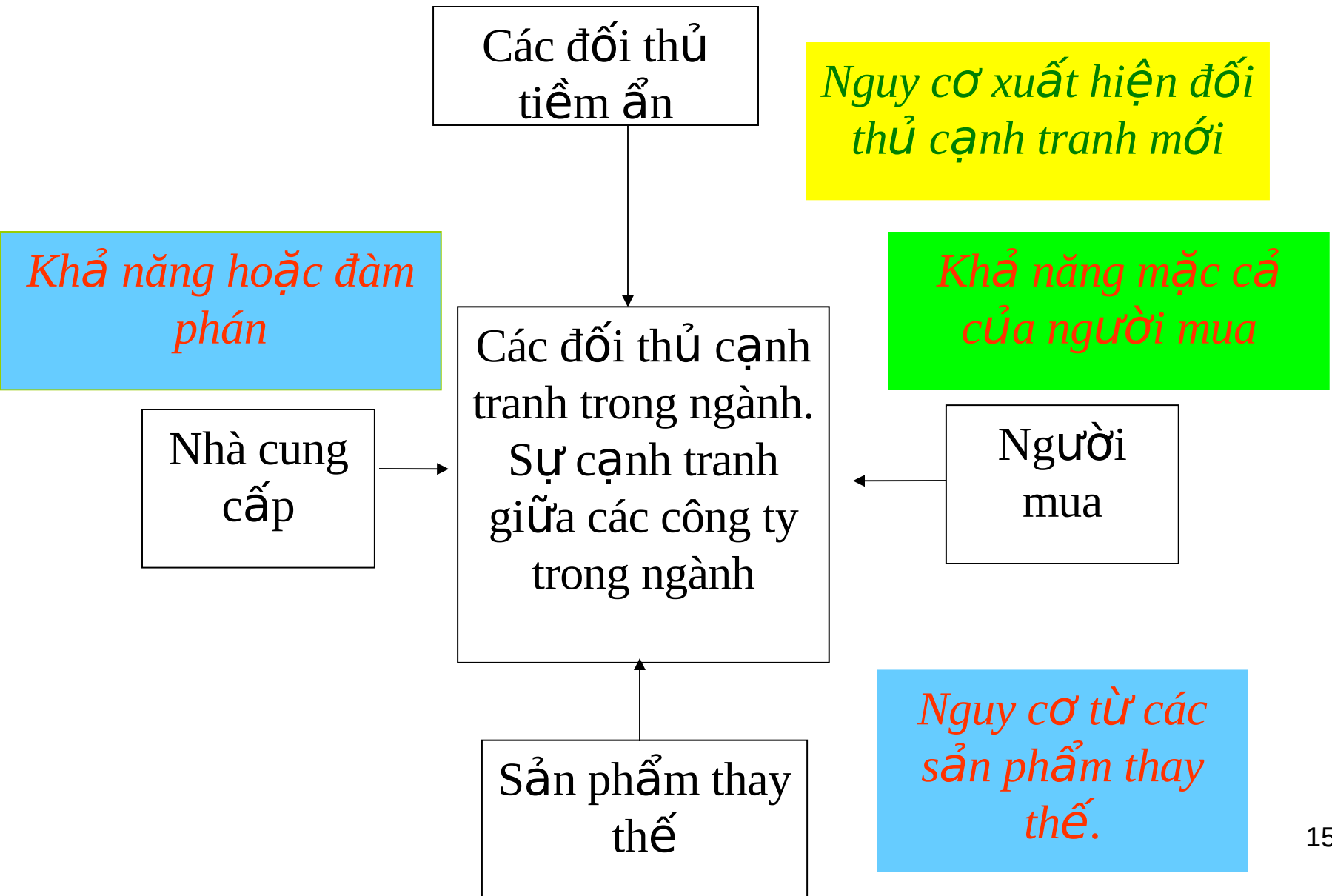
Dân số

- Tổng số dân của xã hội
- Tỷ lệ tăng dân số
- Các biến đổi về cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, thu nhập)
- Tuổi thọ, tỷ lệ sinh tự nhiên
- Di chuyển dân số giữa các vùng

Kỹ thuật công nghệ

- Sự ra đời của công nghệ mới
- Tốc độ phát minh và ứng dụng công nghệ mới
- Khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho nghiên cứu và phát triển (R&D)
- Luật về bảo vệ bằng sáng chế.
- áp lực và chi phí cho việc phát triển công nghệ mới

1.4.2 Phân tích Môi trường ngành



Nội dung phân tích đối thủ cạnh tranh

Điều gì đối thủ cạnh tranh muốn đạt tới.

Mục tiêu tương lai

ở tất cả các cấp độ quản lý và theo nhiều giác độ khác nhau

Những điều đối thủ cạnh tranh đang làm và có thể làm được.

Chiến thuật hiện tại

Công ty đó hiện đang cạnh tranh như thế nào?

Các vấn đề cần trả lời về đối thủ cạnh tranh:

- Đối thủ cạnh tranh có thoả mãn với vị trí hiện tại không?
- Khả năng đối thủ chuyển dịch và đổi hướng chiến lược như thế nào?
- Điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là gì?
- Điểm gì kích động đối thủ cạnh tranh mạnh nhất và có hiệu quả nhất?

Nhận định

Nhận định ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh và ngành công nghiệp

Các tiềm năng

Cả điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh

Các bước đánh giá yếu tố bên ngoài:

- Bước 1: Lập một danh mục từ 10 đến 20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu, có ảnh hưởng lớn đến sự thành công của công ty trong ngành kinh doanh.
- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tổng tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.
- Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của công ty với yếu tố, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng yếu.

Ví dụ đánh giá các yếu tố bên ngoài

Yếu tố bên ngoài	Tầm quan trọng	Điểm	Điểm quy đổi
Cải cách thuế	0,10	3	0,30
Tăng chi phí bảo hiểm	0,09	2	0,18
Thay đổi công nghệ	0,04	2	0,08
Tăng lãi suất	0,10	2	0,20
Sự di chuyển của dân số xuống miền Nam	0,14	4	0,56
Sự thay đổi lối sống của nhân khẩu			
<i>Những phụ nữ có việc làm</i>	0,09	3	0,27
<i>Những người mua hàng là nam giới</i>	0,07	3	0,21
Sự thay đổi thành phần nhân khẩu			
<i>Thị trường lão hoá</i>	0,10	4	0,40
<i>Các nhóm dân tộc</i>	0,12	3	0,36
Cạnh tranh khốc liệt hơn	0,15	1	0,15
Tổng số điểm			2,71

Ví dụ khả năng cạnh tranh giữa các DN

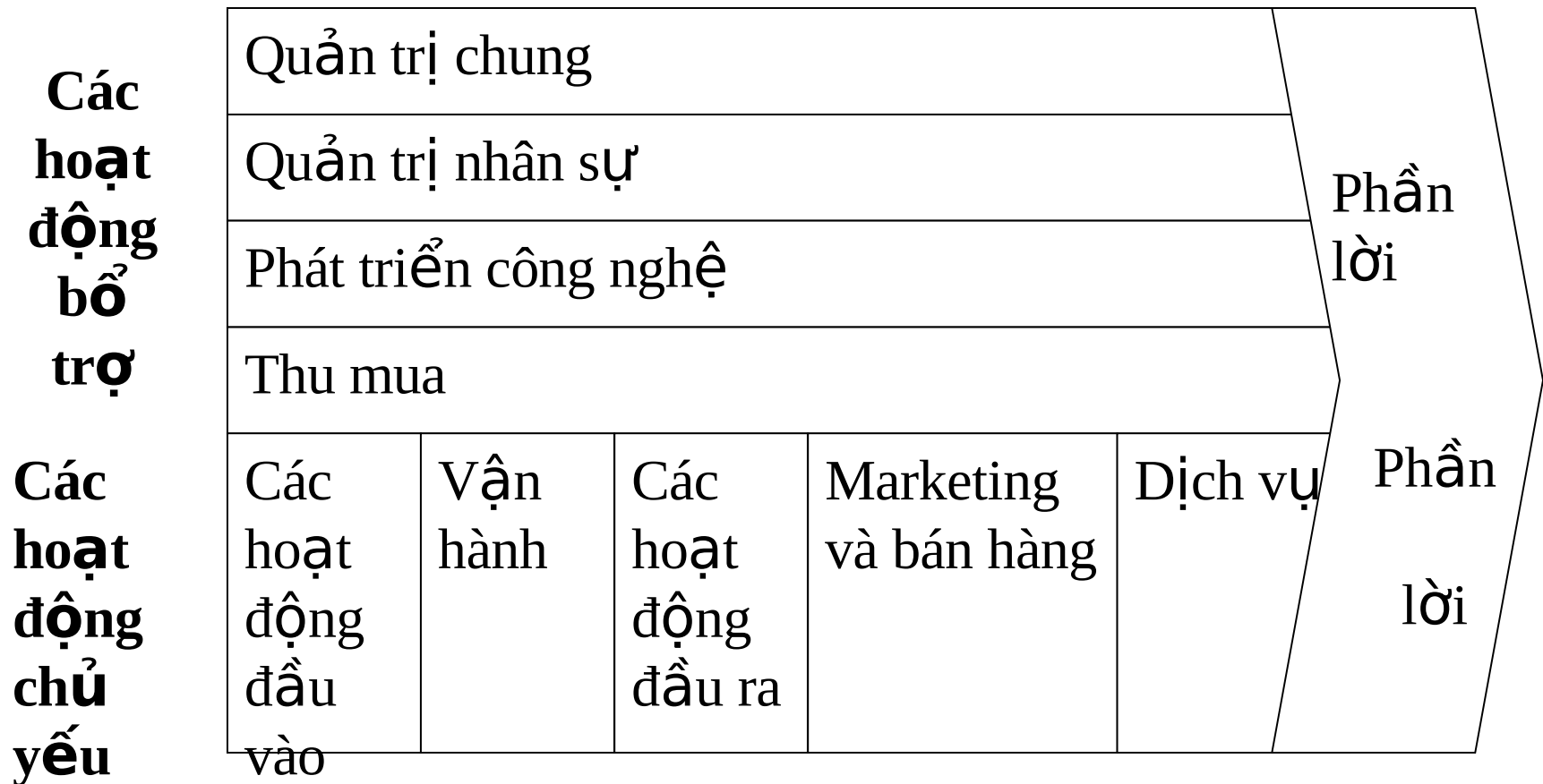
Yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh	Công ty A			Công ty B		Công ty C	
	Tầm quan trọng	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số	Trọng số	Điểm số
Thị phần	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Khả năng cạnh tranh giá	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Tài chính	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Chất lượng sản phẩm	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Sự trung thành của khách hàng	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tổng số điểm			2,3		2,2		2,8

1.4.3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu

- Phân tích chuỗi giá trị
 - Các hoạt động chủ yếu
 - Các hoạt động hỗ trợ
- Phân tích tình hình tài chính

1.4.3 Phân tích nội bộ doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu

- Phân tích chuỗi giá trị



Các hoạt động chủ yếu trong chuỗi giá trị

- **Các hoạt động đầu vào:** liên quan đến việc giao nhận, nhập kho, tồn trữ, kiểm tra và quản lý tồn kho vật tư.
- **Vận hành:** liên quan đến việc chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm hoàn chỉnh, đó là các hoạt động lắp ráp máy móc thiết bị, bảo trì máy móc thiết bị, sản xuất, đóng gói sản phẩm, kiểm tra chất lượng sản phẩm, các điều kiện thuận lợi, bảo vệ môi trường.
- **Các hoạt động đầu ra:** liên quan đến việc phân phối sản phẩm đến các khách hàng, đó là hoạt động tồn kho sản phẩm, xử lý các đơn hàng, vận chuyển và giao nhận sản phẩm.
- **Marketing và bán hàng:** liên quan đến việc phân phối sản phẩm đến các khách hàng, đó là hoạt động nghiên cứu thị trường và lập kế hoạch, phân phối, khuyến mại, quảng cáo, hoạt động hỗ trợ các đại lý, nhà bán lẻ và các hoạt động của lực lượng bán hàng.
- **Dịch vụ:** liên quan đến việc hỗ trợ khách hàng, đó là hoạt động hướng dẫn kỹ thuật, giải đáp thắc mắc và khiếu nại của khách hàng, lắp đặt, cung cấp linh kiện thay thế, sửa chữa và bảo trì.

Các hoạt động hỗ trợ trong chuỗi giá trị

- **Quản trị chung:** liên quan đến quản trị tổng quát như kế toán và tài chính, việc thực hiện các quy định và điều luật của chính phủ, việc thực hiện an toàn và an ninh, quản trị hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- **Quản trị nhân sự:** liên quan đến tuyển dụng, thuê, đào tạo, phát triển nhân sự và bồi thường cho tất cả các loại lao động.

- **Phát triển công nghệ:** liên quan đến nghiên cứu và phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển qui trình sản xuất, cải tiến thiết kế qui trình sản xuất, thiết kế máy móc thiết bị, phát triển phần mềm vi tính, hệ thống thông tin liên lạc và phát triển hệ thống hỗ trợ máy tính.

- **Thu mua:** liên quan đến việc mua và cung cấp nguyên vật liệu để hỗ trợ cho việc sản xuất kinh doanh.

1.4.3 Phân tích nội bộ doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu

Các yếu tố đánh giá tình hình tài chính của DN

- Chi phí của các nguồn vốn so với mức trung bình của ngành và đối thủ cạnh tranh
- Khả năng gia tăng vốn cho hoạt động kinh doanh hiện tại, cho sự tăng trưởng và mua đối thủ cạnh tranh
- Các tỷ số về khả năng thanh toán
- Các tỷ số về đòn cân nợ
- Các tỷ số về hiệu quả hoạt động
- Các tỷ số về khả năng sinh lợi

1.4.3 Phân tích nội bộ doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu

- Phân tích tình hình tài chính DN
 1. Phân tích các tỷ số tài chính:
 - Các tỷ số về khả năng thanh toán

$$\text{Khả năng thanh toán hiện thời (K)} = \frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Tài sản lưu động} - \text{Hàng tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

- Tỷ số nợ so với tổng tài sản

$$\text{Tỷ số nợ so với tổng số tài sản (\%)} = \frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng số tài sản}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ số nợ so với vốn chủ sở hữu} = \frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

$$\text{Khả năng thanh toán lãi vay} = \frac{\text{Lợi nhuận trước lãi vay và thuế}}{\text{Chi phí lãi vay}}$$

Các tỷ số về hiệu quả hoạt động

$$\text{Vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{Giá vốn hàng bán}}{\text{Hàng tồn kho}}$$

$$\text{Vòng quay các khoản phải thu} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Các khoản phải thu}}$$

$$\text{Hiệu quả hoạt động TSCĐ} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tài sản cố định}}$$

$$\text{Vòng quay tài sản lưu động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tài sản lưu động}}$$

$$\text{Số vòng quay tổng tài sản} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Các tỷ số về khả năng sinh lợi

$$\text{Tỷ suất doanh lợi gộp} = \frac{\text{Doanh thu thuần} - \text{Giá vốn hàng bán}}{100\%} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ suất doanh lợi ròng} = \frac{\text{Doanh thu thuần} - \text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu thuần}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ suất sinh lời của tài sản (ROA)} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng tài sản}} \times 100\%$$

$$\text{Tỷ suất sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE)} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \times 100\%$$

Định giá các yếu tố nội bộ DN

Yếu tố bên trong chủ yếu	Tầm quan trọng	Trọng số	Tích điểm
Điểm hoà vốn giảm từ 2 triệu sản phẩm xuống 1 triệu sản phẩm	0,15	3	0,45
Tuổi thọ sản phẩm tăng 10% và tỷ lệ sản phẩm lỗi giảm 12%	0,10	3	0,30
Năng suất tăng từ 2500 lên 3000 sản phẩm/công nhân/năm	0,10	3	0,30
Cơ cấu tổ chức được tái tổ chức, giúp cho việc đưa ra các quyết định nhanh và thuận lợi	0,15	3	0,45
Công ty được đánh giá có dịch vụ sau bán hàng tốt hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành	0,10	4	0,40
Đầu tư 50 tỷ đồng cho nghiên cứu và phát triển trong 5 năm qua, góp phần cải tiến kiểu dáng và tính năng sản phẩm.	0,15	3	0,45

Đánh giá các yếu tố nội bộ DN

Vay dài hạn để xây nhà máy sản xuất nguyên liệu làm tăng tỷ số nợ/vốn chủ sở hữu lên 45%	0,10	1	0,10
Việc xây dựng nhà máy sản xuất nguyên liệu giúp công ty giảm 20% chi phí đầu vào	0,05	3	0,15
Giảm số lượng nhân viên quản lý và công nhân từ 3000 người xuống còn 2500 người.	0,05	3	0,15
Giảm giá thành đơn vị xuống còn 95000 đồng/sản phẩm	0,05	3	0,15
Tổng số điểm			2,90
			30

1.5. Xây dựng chiến lược

1.5.1 Quy trình hình thành chiến lược:

Bước 1: Phân tích chiến lược

Bước 2. Phân tích SWOT để phát triển bốn loại chiến lược:

- Chiến lược điểm mạnh - cơ hội (SO);
- Chiến lược điểm mạnh - nguy cơ (ST);
- Chiến lược điểm yếu - nguy cơ (WT);
- Chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO).

1.3. Ma trận SWOT

<p style="text-align: center;">Ma trận SWOT</p>	<p><u>Những cơ hội (O)</u> O1. Liệt kê các cơ hội O2. theo thứ tự quan O3. trọng ...</p>	<p><u>Những nguy cơ (T)</u> T1. Liệt kê các nguy cơ theo thứ tự quan T2. trọng T3....</p>
<p><u>Những điểm mạnh (S)</u> S1. Liệt kê các điểm S2. mạnh theo thứ tự S3. quan trọng</p>	<p><u>Các chiến lược SO</u> 1. Sử dụng các điểm 2. mạnh để khai thác 3. cơ hội ...</p>	<p><u>Các chiến lược ST</u> 1. Sử dụng các điểm 2. mạnh để né tránh 3. các nguy cơ ...</p>
<p><u>Những điểm yếu (W)</u> W1. Liệt kê các điểm W2. yếu theo thứ tự W3. quan trọng ...</p>	<p><u>Các chiến lược WO</u> 1. Hạn chế các điểm 2. yếu để khai thác các cơ hội 3. ...</p>	<p><u>Các chiến lược WT</u> 1. Tối thiểu hoá nguy 2. cơ và né tránh các 3. đe dọa ...</p>

1.5 Xây dựng chiến lược

Bước 3. Hình thành chiến lược, bao gồm các nội dung:

- Đề xuất chiến lược tổng quát (vạch ra mục tiêu tiêu chuẩn tổng quát)
- Đưa ra chiến lược bộ phận (một hay một vài chiến lược bộ phận) dựa vào ma trận SWOT
- Đưa ra giải pháp thực hiện ý đồ chiến lược đã chọn
- Đưa ra các biện pháp cụ thể để triển khai giải pháp (đưa ra kế hoạch hành động)
- Tính hiệu quả kinh tế của biện pháp
- Quyết định áp dụng biện pháp để triển khai ý đồ chiến lược (thực chất là đưa biện pháp vào kế hoạch khoa học - công nghệ để chuẩn bị áp dụng).

Ví dụ: Kết hợp các yếu tố trong ma trận SWOT để hình thành các chiến lược có thể lựa chọn

Yếu tố quan trọng bên trong	Yếu tố quan trọng bên ngoài	Chiến lược tổng hợp
Vốn luân chuyển thừa (điểm mạnh bên trong)	Mức tăng trưởng cao của ngành (cơ hội bên ngoài)	Mua một công ty trong ngành
Công suất không đủ (điểm yếu bên trong)	Rút ra ngoài của một số đối thủ cạnh tranh lớn ở nước ngoài (cơ hội bên ngoài)	Thực hiện kết hợp theo chiều ngang bằng cách mua các phương tiện hoạt động của đối thủ
Mạnh về hoạt động R&D (điểm mạnh bên trong)	Giảm số người trẻ (mối đe dọa bên ngoài)	Phát triển những sản phẩm mới cho những người trưởng thành
Tinh thần làm việc yếu kém của nhân viên (điểm yếu bên trong)	Các hoạt động mạnh mẽ của công đoàn lao động (mối đe dọa bên ngoài)	Phát triển hệ thống phúc lợi mới cho nhân viên

1.6 Lựa chọn chiến lược

Lựa chọn chiến lược cấp công ty: là định hướng cho toàn bộ các hoạt động của công ty, điều chỉnh cơ cấu và trọng tâm của các hoạt động mà công ty lựa chọn.

1.6 Lựa chọn chiến lược

Nhóm chiến lược cấp công ty:

- Những chiến lược tăng trưởng tập trung
- Những chiến lược phát triển hợp nhất
- Những chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá
- Những chiến lược suy giảm
- Chiến lược hỗn hợp
- Các chiến lược hướng ngoại

1.6 Lựa chọn chiến lược

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng

- Thâm nhập thị trường
- Phát triển thị trường
- Phát triển sản phẩm
- Chiến lược dựa vào chu kỳ sống của SP

2. Phương hướng sản xuất kinh doanh của DNNN

1. Khái niệm, vai trò của PHKD đối với hoạt động của DNNN trong nền KTTT
 - 2. Ngành kinh doanh và nguyên tắc phối hợp các ngành trong PH SXKD của DNNN
 - 3. Xác định phương hướng sản xuất kinh doanh
 - 4. Mối quan hệ giữa phương hướng và quy mô kinh doanh
 - 5. Nội dung và trình tự xác định phương hướng kinh doanh
 - 6. Những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế của một phương hướng KD.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.1 Khái niệm:

Phương hướng SXKD của doanh nghiệp nông nghiệp là hướng chuyên môn hoá kết hợp với phát triển toàn diện các ngành. Đó chính là những nội dung để trả lời câu hỏi doanh nghiệp sản xuất cái gì?

2.2 Đặc điểm

- Phương hướng SXKD đòi hỏi sự kết hợp giữa chuyên môn hoá và phát triển tổng hợp.
- Xây dựng PHSXKD phải chú ý đến chuyên môn hoá và đa dạng hoá sản phẩm
- Chu kỳ sản xuất của các sản phẩm nông nghiệp dài vì vậy cần nghiên cứu kỹ thị trường tương lai khi hoạch định chiến lược kinh doanh

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.3 Vai trò của phương hướng SXKD

- Phương hướng SXKD của DNNN có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm tính ổn định và tăng trưởng của doanh nghiệp.
- Tạo điều kiện cho việc đầu tư hợp lý và có hiệu quả các yếu tố sản xuất, tổ chức tốt các yếu tố đầu vào và giải quyết tốt đầu ra.
- Khai thác tốt nhất và có hiệu quả các nguồn lực khan hiếm của DN.
- Bảo đảm sự phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, các ngành, bảo đảm sự thống nhất sản xuất theo hệ thống.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.4 Những căn cứ để xác định phương hướng sản xuất kinh doanh

- Căn cứ vào các quan điểm cơ bản về định hướng kinh tế, sản xuất hàng hóa, quan điểm hiệu quả, quan điểm hệ thống và quan điểm về nền nông nghiệp có hệ sinh thái bền vững.
- Căn cứ vào các quy luật kinh tế chủ yếu: cung cầu, các quy luật giá trị, quy luật cạnh tranh,...
- Những căn cứ cụ thể:

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

- Căn cứ nhu cầu thị trường về các loại nông sản phẩm hay dịch vụ, trên cơ sở thực hiện các bước:
 - ✓ Xác định số lượng nông sản phẩm/dịch vụ cần cung cấp trong thời gian và địa điểm nhất định.
 - ✓ Xác định cơ cấu chủng loại sản phẩm hay dịch vụ
 - ✓ Yêu cầu về chất lượng, tiêu chuẩn của nông sản phẩm, dịch vụ
 - ✓ Giá cả của từng loại nông sản phẩm hay dịch vụ
- Căn cứ vào điều kiện tự nhiên và khả năng của DN: điều kiện đất đai, khí hậu, điều kiện kinh tế (vốn, lao động, kĩ thuật, các dịch vụ hỗ trợ,...)
- Sức cạnh tranh
- Quy hoạch và định hướng phát triển kinh tế của vùng

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.5. Ngành kinh doanh và nguyên tắc phối hợp của ngành trong DNNN

- a) Khái niệm: Ngành kinh doanh là một bộ phận trong phương hướng SXKD của DN. Các ngành có vị trí khác nhau và được phân biệt bởi đối tượng lao động, công cụ lao động, quy trình sản xuất, phương thức tổ chức sản xuất và sản phẩm sản xuất ra.
- b) Phân loại ngành
- Ngành Chính: là ngành có trình độ chuyên môn hoá cao, có tỷ trọng sản phẩm hàng hoá cao nhất, đáp ứng nhu cầu về nông sản phẩm cầu thị trường, là ngành quan trọng nhất quyết định việc thực hiện mục tiêu của DN.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.5. Ngành kinh doanh và nguyên tắc phối hợp của ngành trong Phương hướng SXKD của DNNN

b) Phân loại ngành (tiếp theo)

- Ngành bổ sung: là ngành hỗ trợ cho ngành chính phát triển nhằm khai thác tốt mọi nguồn lực của DN. Sản phẩm của ngành bổ sung thường đáp ứng nhu cầu tại chỗ nên quy mô thường nhỏ hơn ngành chính.
- Ngành phụ: là ngành hỗ trợ cho ngành chính và ngành bổ sung, nhằm tận dụng hết các nguồn lực, sử dụng các phế phẩm của ngành chính và ngành bổ sung.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

c) Nguyên tắc phối hợp các ngành

- Đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho ngành chính phát triển, các ngành sản xuất khác cùng ngành chính hợp thành một hệ thống sản xuất.
- Sử dụng triệt để và có hiệu quả nhất diện tích đất nông nghiệp, bố trí các loại vật nuôi, cây trồng phù hợp với từng loại đất.
- Hạn chế tính thời vụ trong SXNN, sử dụng tốt nguồn lao động và các yếu tố sản xuất khác.
- Sử dụng tốt nguồn sản phẩm phụ của DN.
- Sử dụng vốn có hiệu quả nhất, thời gian thu hồi vốn nhanh, chi phí cơ hội thấp.
- Ngành chính thường ổn định còn các ngành khác có thể điều chỉnh, lựa chọn theo sự điều tiết thị trường.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.6 Nội dung xác định phương hướng sản xuất kinh doanh của DNNN

- Xác định mục tiêu, nhiệm vụ cơ bản và điều kiện thực hiện phương hướng sản xuất kinh doanh.
- Quyết định khối lượng, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và thời gian đưa ra thị trường.
- Xác định số lượng ngành kinh doanh, tên ngành, quy mô ngành và mối quan hệ giữa các ngành kinh doanh.

2. Phương hướng SXKD của các DN

Trình tự xác định phương hướng sản xuất kinh doanh

- Phân tích các điều kiện và căn cứ để đề ra phương hướng sản xuất kinh doanh của DN.
- Xác định rõ ngành chính: tên ngành, số lượng, quy mô, xây dựng dự án SXKD cho ngành chính.
- Xác định các ngành bổ sung, các ngành sản xuất phụ trên cơ sở quy mô ngành chính, điều kiện của DN và các yếu tố khác; không nên có quá nhiều ngành bổ sung và ngành phụ.
- Xây dựng các cơ cấu hợp lý về các điều kiện kinh doanh. Phân bổ đất đai, lao động, tiền vốn và vật tư cho từng ngành.
- Tính toán hiệu quả kinh tế, xã hội của phương hướng SXKD, dự kiến kế hoạch thu chi, lập cả dự án bổ sung. Dự kiến rủi ro và các biện pháp hạn chế rủi ro.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

2.7. Những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế của một phương hướng sản xuất kinh doanh

- Chỉ tiêu đánh giá mức độ chuyên môn hoá và đa dạng hoá
 - Tỷ trọng về sản phẩm hàng hoá là chỉ tiêu cơ bản để đánh giá một phương hướng sản xuất kinh doanh.
 - Tỷ trọng giá trị hàng hoá càng cao chứng tỏ mức độ chuyên môn hoá càng cao.
 - Chỉ tiêu đánh giá đa dạng hoá:

$$D_i = \frac{1}{\sum (Y_i / \sum Y_i)^2}$$

Trong đó:

- D_i : Hệ số đa dạng hoá
- Y_i : Giá trị sản lượng của ngành sản xuất thứ i

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

- Các chỉ tiêu đánh giá sự phối hợp các ngành trong DNNN
 - Chỉ tiêu trực tiếp:
 - » Cơ cấu giá trị sản phẩm hàng hoá
 - » Cơ cấu giá trị sản phẩm
 - Chỉ tiêu gián tiếp:
 - » Cơ cấu diện tích gieo trồng
 - » Cơ cấu đầu tư lao động
 - » Cơ cấu đầu tư vốn và các tư liệu sản xuất khác.
 - Các chỉ tiêu gián tiếp hỗ trợ cho các chỉ tiêu trực tiếp để thấy rõ mức độ tập trung hoá và đa dạng hoá sản phẩm trong DN.

2. Phương hướng SXKD của các DNNN

- Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của một phương hướng sản xuất kinh doanh:

So sánh các chỉ tiêu về hiệu quả kinh tế với các DN cạnh tranh khác như:

- Giá trị sản phẩm tính trên 1 ha canh tác/năm
- Tỷ suất lợi nhuận/đơn vị diện tích, lao động...
- Thu nhập bình quân 1 lao động
- Giá thành sản phẩm
- Giá trị cơ hội của các phương án sản phẩm trong phương hướng sản xuất kinh doanh.

3. Quy mô sản xuất kinh doanh và quy mô doanh nghiệp

- 3.1. Tập trung hoá sản xuất
- 3.2. Quy mô sản xuất kinh doanh
- 3.3. Quy mô doanh nghiệp nông nghiệp

3. Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DN nông nghiệp

3.1 Tập trung hoá sản xuất

- Khái niệm: tập trung hoá là quá trình tập trung các yếu tố sản xuất như ruộng đất, lao động và tư liệu sản xuất để nâng cao quy mô sản xuất sản phẩm. Quá trình đó có thể diễn ra cả về chiều rộng (tăng số lượng các yếu tố sản xuất) và có thể về chiều sâu (tăng chất lượng các yếu tố sản xuất - hay là quá trình tích tụ sản xuất).
- Tập trung hoá trong sản xuất nông nghiệp trước hết phải là quá trình tập trung hoá về ruộng đất và sự gắn kết giữa tập trung ruộng đất và các yếu tố sản xuất khác như lao động và tư liệu sản xuất theo một tỷ lệ hợp lý và có sự phối hợp chặt chẽ để tạo ra nhiều sản phẩm nhất.

3. Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DN nông nghiệp

- Tập trung hoá sản xuất làm cho quy mô SXKD được mở rộng, giúp sử dụng tốt hơn, có hiệu quả hơn hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật và áp dụng nhanh chóng các tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất.
- Tập trung hoá sản xuất gắn bó chặt chẽ với quá trình chuyên môn hoá. Nó là điều kiện để chuyên môn hoá sản xuất hợp lý. Muốn chuyên môn hoá một ngành thì ngành đó phải có sự tập trung nhất định. Tập trung hoá trong doanh nghiệp diễn ra ở tất cả các ngành nhưng trước hết phải diễn ra ở những ngành chuyên môn hoá, ngành chính, sau đó là các ngành bổ sung, ngành phụ.

3. Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DN nông nghiệp

3.2 Quy mô sản xuất kinh doanh

- Khái niệm: quy mô sản xuất kinh doanh của ngành biểu hiện mức độ tập trung các yếu tố sản xuất như ruộng đất, lao động, tư liệu sản xuất trên một phạm vi không gian và trong một khoảng thời gian nhất định để tạo ra một khối lượng sản phẩm tương ứng.
- Quy mô sản xuất kinh doanh của ngành là khối lượng sản phẩm của ngành được tạo ra. Quy mô SXKD được biểu thị qua hàm sản xuất

$$Q = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

- Q: là khối lượng sản phẩm của ngành được sản xuất ra trong một chu kỳ.
- X_i : là lượng các yếu tố đầu vào thay đổi

3. Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DN nông nghiệp

3.3 Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DNNN

- Mỗi quan hệ giữa phương hướng SXKD và quy mô SXKD thực chất là biểu hiện của mối quan hệ giữa chuyên môn hoá và tập trung hoá. Phương hướng SXKD phản ánh hướng chuyên môn hoá, quy mô SXKD phản ánh trình độ tập trung hoá.
- Phương hướng SXKD chi phối đến quy mô kinh doanh
 - Quy mô kinh doanh biểu hiện mức độ tập trung khối lượng đầu tư các yếu tố đầu vào trên một phạm vi không gian nhất định để tạo ra một khối lượng sản phẩm tương ứng.
 - Quy mô kinh doanh không thể vượt ra khỏi ranh giới và các điều kiện của doanh nghiệp. Quy mô kinh doanh nhằm thực hiện được mục tiêu do phương hướng kinh doanh đề ra.

3. Phương hướng SXKD và quy mô SXKD của DN nông nghiệp

- Quy mô SXKD của DN là tập hợp quy mô kinh doanh của các ngành trong doanh nghiệp.
 - Sự phối hợp chặt chẽ giữa các ngành trong DN được biểu hiện bằng quan hệ cơ cấu giữa các ngành kinh doanh trong DN. Cơ cấu đó càng hợp lý thì phương hướng kinh doanh càng có hiệu quả.
 - Quá trình ổn định phương hướng kinh doanh của doanh nghiệp là một quá trình điều chỉnh các quy mô kinh doanh cho phù hợp với vị trí từng ngành, từng bộ phận trong doanh nghiệp.