



CHƯƠNG 4

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

1

NGUYEN VAN THUY, MBA

LOGO



HOẠCH ĐỊNH



- **Hoạch định là quá trình ấn định những mục tiêu mà tổ chức (công ty) phải hoàn thành trong tương lai trên cơ sở tiên liệu những sự việc có thể xảy ra và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.**



Theo G. A. Steiner



- **"Việc hoạch định là một tiến trình (không nên lẫn lộn với kế hoạch, là một cam kết chính thức để tiến hành một số hành động chuyên biệt) bắt đầu bằng việc trình bày mục tiêu và định rõ chiến lược, chính sách và các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu; Nó cho phép hình thành và thực hiện các quyết định; Nó còn bao gồm một chu kỳ mới để đề ra mục tiêu và xác định chiến lược, chu kỳ này tiến hành tuy theo thành quả đạt được"**



Tại sao các NQT phải tiến hành công việc hoạch định cho DN ?






SỰ CẦN THIẾT CỦA HOẠCH ĐỊNH




NGUYEN VAN THUY, MBA

5/34



CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH



Hoạch định chiến lược

- ❖Phân tích môi trường
- ❖Xác định sứ mệnh và mục tiêu
- ❖Phân tích và xây dựng chiến lược
- ❖Thực hiện chiến lược
- ❖Đánh giá và kiểm tra

Hoạch định tác nghiệp

- ❖Phân tích môi trường
- ❖Xác định sứ mệnh và mục tiêu
- ❖Phân tích và xây dựng chiến lược
- ❖Thực hiện chiến lược
- ❖Đánh giá và kiểm tra

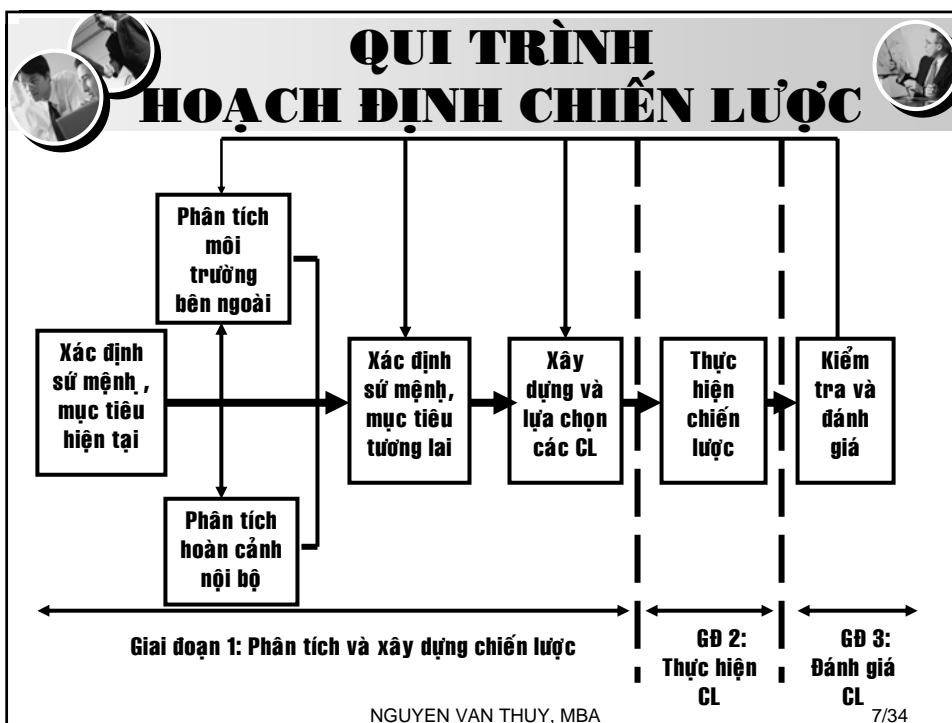
Thông tin

← - - - - -

↓

NGUYEN VAN THUY, MBA

6/34



NGUYEN VAN THUY, MBA

GIAI ĐOẠN 1: PHÂN TÍCH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

1. Bước 1: Xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức được xác định qua việc trả lời các câu hỏi như sau:

- ❖ Chúng ta (DN) là ai ?
- ❖ Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào ?
- ❖ Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì ?

8/34

NGUYEN VAN THUY, MBA



Bước 1: Xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức



▪ Sứ mệnh của DN là gì ?

- ☞ Disney World: *"làm cho mọi người hạnh phúc"*
- ☞ G7 Mart: *"xây dựng hệ thống phân phối số 1 Việt Nam, góp phần đưa hàng Việt Nam ra toàn cầu"*
- ☞ Cà phê Trung Nguyên: *"tạo dựng thương hiệu hàng đầu qua việc mang đến cho người thưởng thức cà phê nguồn cảm hứng sáng tạo"*
- ☞ Coop-mark: *"trở thành siêu thị số 1 Việt nam"*



NGUYEN VAN THUY, MBA

9/34



SỨ MỆNH CỦA TỔ CHỨC



- Sứ mệnh của tổ chức là một lời tuyên bố về mục đích hay lý do khiến tổ chức đó tồn tại.
- Sứ mệnh của tổ chức là khẩu hiệu hay cụ thể là nó diễn tả những lý tưởng và hoài bão mà DN hướng đến.
- Sứ mệnh thể hiện mục tiêu tổng quát và có thời hạn không xác định

NGUYEN VAN THUY, MBA

10/34



MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC



- Mục tiêu của cty nhựa Chợ Lớn là hạ giá thành SX, ít nhất là 10% trong năm 2008;
- Cty giấy tân Mai, chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước trong năm 2008;
- Cà phê Trung Nguyên tăng doanh thu lên gấp đôi (4 triệu USD) trong vòng 2 năm tới



MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC



- "Mục tiêu của tổ chức là những kết quả kỳ vọng hay những thành quả mà nhà quản trị muốn tổ chức đạt được trong tương lai"
- Theo đó mục tiêu của DN có thể là doanh thu, lợi nhuận, thị phần, chi phí .



MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC



❖ Các yêu cầu của mục tiêu

- ☞ Đảm bảo tính liên tục và kế thừa (Linkage)
- ☞ Mục tiêu đề cập đến kết quả cần phải hoàn thành nhiệm vụ (What)
- ☞ Mục tiêu phải mang tính định lượng (Measurable)
- ☞ Xác định rõ thời gian thực hiện (When)
- ☞ Thúc đẩy sự cam kết (Motivating)

❖ Các loại mục tiêu

- ☞ Mục tiêu chung (mục tiêu dài hạn)
- ☞ Mục tiêu tác nghiệp (mục tiêu ngắn hạn)



Bước 1: Xác định sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức



- Chú ý
- Một điều lưu ý trong bước 1 là quá trình xác định sứ mạng và mục tiêu không được tiến hành 1 cách cô lập, biệt lập mà sứ mạng và các mục tiêu được phát triển trong suốt quá trình phân tích những thuận lợi và khó khăn của môi trường bên ngoài, cũng như việc đánh giá những điểm mạnh điểm yếu của tổ chức.



BƯỚC 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA DN



- ❖ **Đánh giá những điểm mạnh (Strenghts) và điểm yếu (Weaknesses) của tổ chức**
- ❖ **Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực như: nhân sự (human resource), tiếp thị (marketing), công nghệ (technology), tài chính (Financial), nguyên vật liệu (material) và tổ chức quản lý (management style).**
- ❖ **Thông tin có được lấy từ phân tích môi trường nội bộ.**



BƯỚC 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI VI CỦA DN



- ❖ **Nhận diện những cơ hội (Opportunities) và nguy cơ (Threats) của tổ chức**
- ❖ **Thông tin có được lấy từ phân tích môi trường bên ngoài**
 - ✓ **Môi trường vĩ mô: sử dụng công cụ phân tích PEST**
 - ✓ **Môi trường vi mô : sử dụng mô hình 5 lực của Michael Porter**



BƯỚC 4: XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC



- Xây dựng chiến lược: sử dụng công cụ ma trận SWOT:
- Ma trận SWOT được xây dựng dựa trên nền tảng của việc kết hợp những cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài với những điểm mạnh, điểm yếu của DN, từ đó xác định những CL có thể sử dụng. Trong đó:
 - ❖ Điểm mạnh (Strengths); Điểm yếu (Weaknesses) rút ra từ môi trường nội bộ
 - ❖ Cơ hội (Opportunities); Đe dọa (Threats) rút ra từ môi trường bên ngoài(môi trường vĩ mô và vi mô)



QUI TRÌNH PHÂN TÍCH SWOT



- ❖ **Bước 1:** Xác định những *cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu* có tính *quyết định* mà DN đang hoặc sẽ đối mặt.
- ❖ **Bước 2:** Đưa ra các kết hợp trên cơ sở "*phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội, hạn chế rủi ro*". Theo đó có 4 kết hợp như sau: *S-O; S-T; W-O; W-T*
- ❖ **Bước 3:** Đưa ra các *chiến lược* dự thảo.
- ❖ **Bước 4:** *Lựa chọn chiến lược.*



CẤU TRÚC SWOT



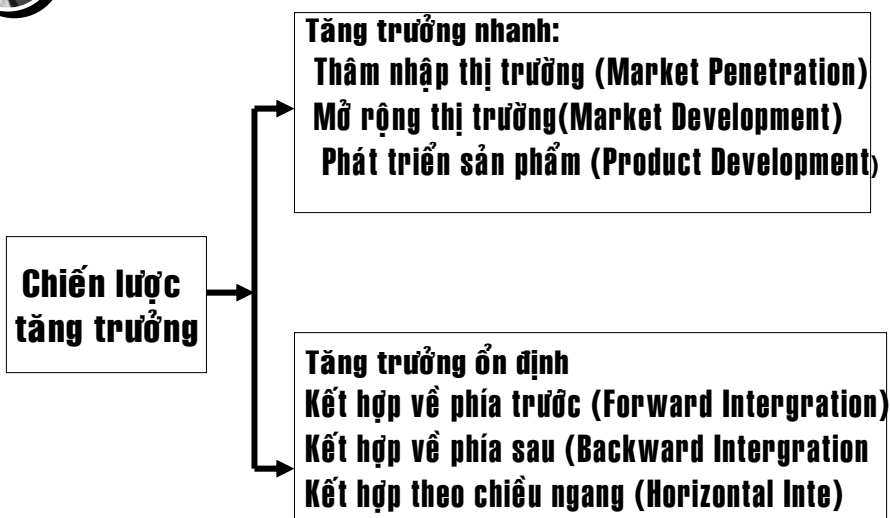
SWOT	<i>CƠ HỘI(O)</i>	<i>ĐE DỌA(T)</i>
	1 2 3	1 2 3
	S/O S ₁ O ₂ O ₃ : Chiến lược 1 S ₂ O ₄ O ₅ : Chiến lược 2	S/T S ₁ S ₂ T ₃ T ₅ : Chiến lược 1
	W/O W ₁ W ₄ O ₆ O ₈ : Chiến lược 1	W/T W ₁ W ₂ T ₁ T ₂ T ₃ : Chiến lược 1

NGUYEN VAN THUY, MBA

19/34



CÁC CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ



NGUYEN VAN THUY, MBA

20/34



CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG



- Chiến lược thâm nhập thị trường là việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà DN đang hoạt động với những hàng hoá/ dịch vụ hiện có. DN thực hiện CL này khi:
- Khi thị trường hiện tại *không bị bão hoà* với những SP/ DV nào đó
- Khi *tốc độ tiêu dùng sản phẩm* của người tiêu dùng có thể *tăng cao*
- Khi *thị phần của đối thủ cạnh tranh chính sụt giảm*, những doanh số toàn ngành đang tăng
- Mối tương quan giữa *doanh số và chi phí tiếp thị thuận lợi*
- Tăng *lợi thế cạnh tranh do tăng qui mô sản xuất lớn*



CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG



- Chiến lược mở rộng thị trường là việc tìm kiếm cơ hội phát triển ở những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. DN thực hiện CL này khi:
- Khi *các kênh phân phối mới đã chuẩn bị sẵn, chi phí thấp, chất lượng tin cậy được*
- Còn thị trường mới, *chưa bão hoà*
- *Nguồn lực vốn, nhân lực, và khả năng sản xuất còn thừa*
- *Yếu tố công nghệ và độc quyền kinh doanh của doanh nghiệp đang phát triển*



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM



- Chiến lược phát triển sản phẩm là việc tìm kiếm cơ hội phát triển bằng cách tạo ra những SP mới hay cải tiến những SP hiện có bằng cách cải tiến về chất lượng (tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, quy cách, mẫu mã). DN thực hiện CL này khi:
- DN có những sản phẩm thành công, đang ở giai đoạn chín mùi của vòng đời sản phẩm
- Doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành có những phát triển công nghệ nhanh chóng
- Các đối thủ cạnh tranh đưa ra những sản phẩm tốt hơn với giá có tính cạnh tranh cao
- Ngành có tốc độ phát triển cao
- Doanh nghiệp có bộ phận R&D mạnh



CHIẾN LƯỢC HỢP NHẤT VỀ PHÍA TRƯỚC



- Là CL bao hàm sự xâm nhập của cty vào các lĩnh vực kinh doanh CL mà các nhà phân phối của cty đang hoạt động. DN thực hiện CL này khi:
- Khi các nhà phân phối hiện tại của cty quá tốn kém, hoặc không thể tin tưởng được, hoặc không có khả năng đáp ứng những đòi hỏi về phân phối của công ty
- Khi các nhà phân phối có chất lượng quá ít để có thể có lợi thế cạnh tranh
- Chi phí tiêu thụ sản phẩm chia cho các nhà phân phối cao
- Khi cty cạnh tranh trong một ngành đang phát triển và còn khả năng phát triển trong tương lai
- Có đủ nguồn lực (nhân sự, vốn) để quản lý việc phân phối các sp chính của cty
- Có nhiều thuận lợi do ổn định sản xuất
- Lãi gộp của nhà phân phối và bán lẻ hiện tại cao



CHIẾN LƯỢC HỢP NHẤT VỀ PHÍA SAU



- Là CL bao hàm sự xâm nhập của cty vào các lĩnh vực kinh doanh CL mà các nhà cung cấp của cty đang hoạt động (sự hợp nhất với các nhà cung cấp hay bằng cách tạo ra những đơn vị KDCL mới). DN thực hiện CL này khi:
- Khi các nhà cung ứng hiện tại của cty quá tốn kém, không tin tưởng được hoặc không đủ khả năng thoả mãn những đòi hỏi của cty
- Chi phí cung ứng cao
- Số lượng nhà cung ứng ít, đối thủ cạnh tranh nhiều
- Ngành hoạt động đang phát triển mạnh
- Có đủ nguồn lực (nhân sự, vốn) để tự cung ứng cho mình
- Có nhiều thuận lợi do sự ổn định của giá cả SP (DN có thể ổn định giá đầu vào, kết hợp với chiến lược giá SP đầu ra)
- Lãi gộp của nhà cung ứng hiện tại cao
- DN đang cần sự cung ứng nguồn tài nguyên nhanh chóng



CHIẾN LƯỢC TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH



1. Chiến lược tạo sự khác biệt hoá sản phẩm (*Differentiation Strategy*)
2. Chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp (*Cost Leadership strategy*)
3. Chiến lược tập trung (*Concentration strategy*)





CHIẾN LƯỢC DẪN ĐẦU CHI PHÍ THẤP



- ***Là chiến lược hướng tới mục tiêu trở thành nhà SX có chi phí thấp nhất trong ngành với tiêu chuẩn chất lượng nhất định. DN thực hiện CL này khi:***
 - ✓ Khả năng tiếp cận vốn tốt để đầu tư vào thiết bị sản xuất
 - ✓ Năng lực thiết kế sản phẩm để tăng hiệu quả sản xuất
 - ✓ Có trình độ cao trong sản xuất
 - ✓ Có cơ hội tiếp cận với nguồn NVL lớn có bán giá thấp
 - ✓ Giảm được 1 số chi phí không cần thiết



CHIẾN LƯỢC KHÁC BIỆT HÓA SẢN PHẨM



- ***Là chiến lược phát triển SPDV của DN sao cho SPDV có những đặc tính độc đáo và duy nhất (hình dáng, mẫu mã, chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, sự nhận biết về thương hiệu). DN thực hiện CL này khi:***
 - ✓ Có khả năng nghiên cứu và tiếp cận các thành tựu khoa học hàng đầu
 - ✓ Nhóm nghiên cứu và phát triển có kỹ năng và tính sáng tạo cao
 - ✓ DN có danh tiếng về chất lượng và khả năng đổi mới của DN



CHIẾN LƯỢC TẬP TRUNG



- ❖ Là chiến lược cạnh tranh bằng cách tập trung nguồn lực, sức mạnh vào một sản phẩm, một phân khúc thị trường hay một nhóm khách hàng đặc biệt.
- ❖ Chiến lược tập trung hướng tới 1 mảng thị trường tương đối hẹp (Market Nicher Strategy), ở đó DN cố gắng giành lợi thế cạnh tranh nhờ chi phí thấp hoặc khác biệt hoá SP của mình.



GIẢI ĐOẠN 2: THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC



- ❖ Kế hoạch CL cần chỉ rõ những hoạt động nào sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đề ra. Chẳng hạn kế hoạch CL phải dự kiến loại công nghệ, các giải pháp marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng.
- ❖ Khi tiến hành lập kế hoạch, trong đó cần nêu rõ:
 - ✓ Chính xác là phải làm việc gì (What)
 - ✓ Tại sao phải làm việc đó (Why)
 - ✓ Ai thực hiện (Who)
 - ✓ Thực hiện như thế nào (How)
 - ✓ Bao giờ thực hiện ? bao giờ kết thúc ? (When)
 - ✓ Nơi thực hiện (Where)



GIẢI ĐOẠN 3: KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC



- ❖ Nếu sự thực hiện không đạt được kết quả mong đợi, thì cần phải có những điều chỉnh kịp thời. Chẳng hạn như thay đổi mục tiêu, CL mà họ đã vạch ra lúc đầu.
- ❖ Và sau khi hoàn thành mục tiêu đề ra, thì NQT cũng cần phải đánh giá xem những gì đã làm được, những gì không làm được để rút ra bài học kinh nghiệm cho lần sau.



NGUYEN VAN THUY, MBA

31/34



TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ



- Cơ sở may gia công A có năng lực SX 10.000 áo sơmi/ tháng. Đây là cơ sở nhỏ, máy móc thiết bị còn trong thời gian sử dụng tốt, tay nghề công nhân trung bình, bộ máy quản lý gọn nhẹ (1GD, 1PGĐ và 1 QĐPX).
- Tình hình SX của cơ sở bình thường với những hợp đồng may áo sơmi truyền thống phù hợp với năng lực của họ. Nhưng đầu năm có 1 khách hàng đến ký hợp đồng gia công 150.000 áo trong thời gian 4 tháng.
- PGĐ và QĐ cho rằng đây là thời cơ tốt để XN trang bị thêm máy móc mở rộng qui mô của XN, và đề nghị GD nhận hợp đồng này, đồng thời tiến hành tuyển thêm công nhân và mua máy móc.

NGUYEN VAN THUY, MBA

32/34



Câu hỏi



Nhưng GD lại cho rằng việc mở rộng qui mô lúc này là chưa cần thiết và không có hiệu quả. Nhưng ông cũng ký HĐ và giải quyết như sau: giữ lại 1 số lượng gia công phù hợp với NLSX của XN, phần còn lại của HĐ giao lại cho các cơ sở khác gia công hưởng 1 khoản chênh lệch. Câu hỏi:

- 1. Bạn hãy nhận định 2 ý kiến nêu trên ?**
- 2. Tình huống trên, có thể kết luận ông GD có tầm nhìn CL không ?**
- 3. Trong trường hợp này, thì CL nào là thích hợp nhất ?**