

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
LỚP HỌC PHẢN QUẢN LÝ TỔ CHỨC I\_1



# BÀI TẬP

**Giảng viên: PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền**

**Đề bài:**      *1. Thu thập bản sứ mệnh và tầm nhìn chiến lược của một tổ chức*  
                  *2. Xác định những nội dung cốt yếu của sứ mệnh và tầm*  
*nhìn chiến lược.*

*cuu duong than cong. com*

**Họ và tên: Nguyễn Quỳnh Anh**

**MSSV: CQ520136**

*cuu duong than cong. com*

**Hà Nội, ngày 14 tháng 1 năm 2013**

## BẢN SỨ MỆNH

### CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ

#### Hương vị cho cuộc sống

Kinh Đô mang hương vị đến cho cuộc sống mọi nhà bằng những thực phẩm an toàn, dinh dưỡng, tiện lợi và độc đáo.

#### SỨ MỆNH

- Sứ mệnh của Kinh Đô đối với **người tiêu dùng** là tạo ra những sản phẩm phù hợp, tiện dụng bao gồm các loại thực phẩm thông dụng, thiết yếu, các sản phẩm bổ sung và đồ uống. Chúng tôi cung cấp các thực phẩm an toàn, thơm ngon, dinh dưỡng, tiện lợi và độc đáo cho tất cả mọi người để luôn giữ vị trí tiên phong trên thị trường thực phẩm.
- Với **cổ đông**, sứ mệnh của Kinh Đô không chỉ dừng ở việc mang lại mức lợi nhuận tối đa trong dài hạn mà còn thực hiện tốt việc quản lý rủi ro từ đó làm cho cổ đông an tâm với những khoản đầu tư.
- Với **đối tác**, sứ mệnh của Kinh Đô là tạo ra những giá trị bền vững cho tất cả các thành viên trong chuỗi cung ứng bằng cách đảm bảo một mức lợi nhuận hợp lý thông qua các sản phẩm, dịch vụ đầy tính sáng tạo. Chúng tôi không chỉ đáp ứng đúng xu hướng tiêu dùng mà còn thỏa mãn được mong ước của khách hàng.
- Chúng tôi luôn ươm mầm và tạo mọi điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu và kỳ vọng trong công việc nhằm phát huy tính sáng tạo, sự toàn tâm và lòng nhiệt huyết của **nhân viên**. Vì vậy Kinh Đô luôn có một đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, trung thành, có khả năng thích nghi cao và đáng tin cậy.
- Để góp phần phát triển và hỗ trợ **cộng đồng**, chúng tôi chủ động tạo ra, đồng thời mong muốn được tham gia và đóng góp cho những chương trình hướng đến cộng đồng và xã hội.

#### GIÁ TRỊ CỐT LÕI

- Tính Sáng tạo - Cách tân
- Tính Năng động
- Tính Tiên phong - Dẫn đầu
- Tính Chất lượng
- Tính Tin tưởng
- Có Tâm nhìn

Nguồn : <http://kinhdo.vn>

# PHÂN TÍCH NHỮNG NỘI DUNG CỐT YẾU CỦA SỨ MỆNH VÀ TẦM NHÌN CÔNG TY CỔ PHẦN KINH ĐÔ

## ***Giới thiệu chung***

Công ty cổ phần Kinh Đô là công ty lớn chuyên sản xuất và kinh doanh thức ăn nhẹ tại Việt Nam. Các mặt hàng chính của công ty gồm các loại bánh, kẹo và kem. Hiện nay Kinh Đô là một trong những công ty tư nhân có lợi nhuận vào hàng cao nhất trong các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán tại Việt Nam. Các thành viên hội đồng quản trị công ty được các báo chí Việt Nam bình chọn là những cá nhân giàu nhất Việt Nam dựa trên tài sản chứng khoán.

Công ty Kinh Đô hiện là công ty sản xuất và chế biến bánh kẹo hàng đầu tại thị trường Việt Nam với 7 năm liên tục được người tiêu dùng bình chọn là Hàng Việt Nam chất lượng cao. Hệ thống phân phối của Kinh Đô trải khắp 64 tỉnh và thành phố với 150 nhà phân phối và gần 40.000 điểm bán lẻ. Sản phẩm của Kinh Đô đã được xuất khẩu sang thị trường 20 nước trên thế giới như Mỹ, Châu Âu, Úc, Trung Đông, Singapore, Đài Loan, với kim ngạch xuất khẩu phần đầu đạt 10 triệu USD vào năm 2003.

## **I. Sứ mệnh**

### **1. Mục đích của tổ chức:**

Kinh Đô tạo ra những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng kịp thời yêu cầu và khát khao của khách hàng để làm cho cuộc sống đẹp hơn mỗi ngày. Thị trường của công ty là toàn bộ người tiêu dùng trên khắp Việt Nam và người tiêu dùng ở thị trường quốc tế nơi Kinh Đô xuất khẩu sản phẩm : Mỹ, Châu Âu, Úc, Trung Đông,...

Với nhiệt huyết, óc sáng tạo, tầm nhìn xa trông rộng cùng những giá trị đích thực, Kinh Đô không chỉ tạo ra mà còn gửi gắm niềm tự hào của mình vào những sản phẩm và dịch vụ thiết yếu cho một cuộc sống trọn vẹn.

Vì vậy, Kinh Đô đã tạo dựng được sự tin cậy ở khách hàng cũng như mang đến quyền lợi, giá trị kinh tế, thương mại và cả niềm tự hào cho mỗi nhân viên, từng đối tác và các cổ đông để cùng gắn bó với Kinh Đô trong mỗi ngày của cuộc sống.

Mục tiêu hoạt động của Công ty là không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại, đầu tư nhằm mang lại lợi nhuận tối đa cho các cổ đông, nâng cao giá trị Công ty và không ngừng cải thiện đời sống, điều kiện làm việc, thu nhập cho người lao động trong Công ty; đồng thời làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước.

Các cổ đông của Công ty cổ phần Kinh Đô là những người chủ sở hữu Công ty, có các quyền và nghĩa vụ tương ứng theo số cổ phần và loại cổ phần mà họ sở hữu. Hiện công ty có vốn điều lệ hơn 1.665 tỷ đồng, trên 165 triệu cổ phiếu đang lưu hành. Tổng vốn điều lệ sau khi phát hành thêm là hơn 2000 tỷ đồng. Năm 2013, công ty dự kiến doanh thu thuần 5200 tỷ đồng, tăng 21,3%, lợi nhuận trước

thuế 600 tỷ đồng, vượt 22,5%, cổ tức 20% tiền mặt. (Theo *Vnexpress*) (Thông tin cụ thể về tên cổ đông cơ bản và lợi tức cổ phần mà họ đòi hỏi thì em chưa thu thập được).

## 2. Giá trị cốt lõi:

- Các nguyên tắc hoạt động cơ bản của tổ chức:

+ Hình thành các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU (Strategic Business Units) theo ngành hàng.

Các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU dựa trên các ngành hàng sẽ giúp Kinh Đô có được sự linh hoạt với thị trường cùng sự khác biệt của mỗi ngành hàng. Đối với từng ngành hàng, mỗi sản phẩm và vùng miền mà Kinh Đô có thể đương đầu với những áp lực khác nhau ở mỗi thời điểm khác nhau.

Mục đích của việc chia các mảng kinh doanh này thành các SBU là để tạo ra được sự tập trung và tính hiệu quả trong việc tăng trưởng, tạo lợi nhuận và đặc biệt là sự cạnh tranh.

+ Hình thành các nhóm phòng ban chức năng ở cấp độ tập đoàn

Kinh Đô nhận biết mặc dù có sự khác biệt, giữa các ngành hàng vẫn có rất nhiều điểm chung. Vì vậy Kinh Đô cần chắc chắn rằng việc quản lý các ngành hàng một cách độc lập để đạt được sự tập trung không tạo ra trùng lặp. Điều này dẫn đến việc hình thành các nhóm phòng ban chức năng thuộc các lĩnh vực Tài Chính, Nhân Sự, Công nghệ thông tin, kế toán, cung ứng, bán hàng và tiếp thị để đảm bảo rằng trong khi các SBU tập trung vào việc cạnh tranh thì các phòng ban chức năng này tập trung vào việc giữ vững tính cạnh tranh của các SBU.

+ Trao quyền cho các trưởng SBU để quản lý mảng kinh doanh của họ như một chủ doanh nghiệp.

Trong một doanh nghiệp lớn, thường có những chỉ trích cho rằng thói quen liêu đề bệch tính hiệu quả gây trì trệ các quyết định và những quyết định trì trệ khiến doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội. Kinh Đô không vấp phải trường hợp này vì cấu trúc và quy trình được thiết lập đều tạo ra tính hiệu quả nên Kinh Đô có thể đưa ra những quyết định đúng thời điểm và tối đa hóa cơ hội.

+ Đẩy mạnh quy mô tổng thể của Tập Đoàn để tối đa hóa tính hiệu quả trong quản lý chuỗi cung ứng

Giá trị lớn nhất của Kinh Đô là khả năng đưa sản phẩm ra thị trường. Để làm được điều đó, Kinh Đô phải mua nguyên vật liệu, sản xuất và phân phối sản phẩm mà mọi hoạt động này liên quan đến chuỗi cung ứng của Kinh Đô. SCM là thành tố quan trọng, Kinh Đô xem đây là một trong những lợi thế cạnh tranh chính. Thông thường, khi quy mô doanh nghiệp lớn mạnh thì đầu tiên chuỗi cung ứng sẽ gặp khó khăn nhưng đối với Kinh Đô thì không. Sự kết hợp về quy mô của Kinh Đô, sự phối hợp trong hệ thống ERP, và sự tập trung hóa của chuỗi cung ứng giúp cho lợi nhuận của Kinh Đô càng ngày càng tăng lên, kết quả là tạo ra lợi nhuận cho các cổ đông của Kinh Đô.

+ Thu hút nhân tài giỏi nhất bằng cách trở nên tốt nhất- thể hiện **tính tiên phong, dẫn đầu**

“Chúng tôi là ai” là phần quan trọng nhất của Kinh Đô, đó là sự kết hợp của những con người khác nhau, sự đa dạng về văn hóa và sự dày dặn kinh nghiệm của tập thể đội ngũ nhân sự của chúng

tôi. Với đội ngũ cán bộ công nhân viên chuyên nghiệp cùng các chuyên gia sản xuất. Kinh Đô là một tập đoàn gồm nhiều công ty thành viên. Triết lý của Kinh Đô là thu hút nhân tài giỏi nhất bằng cách là công ty tốt nhất.

Kinh Đô là một công ty **có tầm nhìn tốt** bởi sự quan tâm đặc biệt đến công tác lập kế hoạch. Công ty luôn đưa ra chiến lược phát triển trong từng năm và trong từng giai đoạn. Để chuẩn bị cho tương lai, Kinh Đô đã mời một số nhà quản trị cấp cao về tham gia công ty để cùng viết trang sử mới trên nền tảng tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược phát triển cho 10 năm tới. Trên cơ sở đó, chiến lược kinh doanh của từng SBU cũng đã được hoàn tất cho 3 năm tới và đã được triển khai đến từng bộ phận phòng ban. Trên cơ sở đó, xác định và sắp xếp lại các ngành nghề kinh doanh dựa trên phân tích môi trường để từ đó dự báo và có những quyết định kinh doanh phù hợp hơn. Kinh Đô sẽ tung ra những sản phẩm mới có giá trị cao trên cơ sở nghiên cứu xu thế thị trường cho 3-5 năm tới. Với trọng tâm là khách hàng cho mọi hoạt động của Công ty, Kinh Đô đang xây dựng chương trình hợp tác với một số nhà phân phối chọn lọc để củng cố phát triển năng lực phân phối tại các địa phương nhằm phục vụ người tiêu dùng tốt hơn.

**Tính chất lượng** được Công ty đảm bảo ở chỗ về quản lý chất lượng sản phẩm, Kinh Đô đang áp dụng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và sắp tới sẽ đưa vào áp dụng các hệ thống : Chứng chỉ Hệ thống quản lý môi trường ISO1400, hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP) hoặc Hệ thống an toàn thực phẩm ISO2200:2005.

**Tính sáng tạo- cách tân:** Thể hiện ở việc đầu tư nghiên cứu phát triển sản phẩm mới cho từng ngành, cụ thể:

- + Ngành Bánh Trung thu: sản xuất các sản phẩm giảm ngọt, giảm béo, tạo ra sự khác biệt rõ rệt về hương vị, Phát triển mạnh dòng sản phẩm cao cấp, khác biệt về khẩu vị và dinh dưỡng cho nhu cầu biểu tặng.
- + Ngành Cakes: đa dạng hóa dòng sản phẩm bánh bông lan 2 nhân chất lượng mới lạ.
- + Ngành Bread: Đa dạng hóa dòng sản phẩm bánh mì tươi công nghiệp nhân mặn, các dòng bánh mì sandwich được người tiêu dùng ưa thích.

**Tính tin tưởng:** Thể hiện ở việc đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm được thực hiện liên tục từ khâu nguyên liệu, quá trình sản xuất, đóng gói thành phẩm đến khâu bán hàng rất chặt chẽ.

- Những giá trị mà tổ chức cam kết đạt được với các bên có liên quan:

- + Đối với người tiêu dùng: tạo ra những sản phẩm phù hợp, tiện dụng bao gồm các loại thực phẩm thông dụng, thiết yếu, các sản phẩm bổ sung và đồ uống. Kinh Đô cung cấp các thực phẩm an toàn, thơm ngon, dinh dưỡng, tiện lợi và độc đáo cho tất cả mọi người để luôn giữ vị trí tiên phong trên thị trường thực phẩm.
- + Đối với cổ đông, sứ mệnh của Kinh Đô không chỉ dừng ở việc mang lại mức lợi nhuận tối đa trong dài hạn mà còn thực hiện tốt việc quản lý rủi ro từ đó làm cho cổ đông an tâm với những khoản đầu tư.

Kinh Đô định hướng chiến lược nâng cao mức độ tăng trưởng hàng năm từ 15% trở lên và khả năng sinh lời liên tục với mức ROE từ 25% trở lên.

+ Đối với đối tác, sứ mệnh của Kinh Đô là tạo ra những giá trị bền vững cho tất cả các thành viên trong chuỗi cung ứng bằng cách đảm bảo một mức lợi nhuận hợp lý thông qua các sản phẩm, dịch vụ đầy tính sáng tạo. Kinh Đô không chỉ đáp ứng đúng xu hướng tiêu dùng mà còn thỏa mãn được mong ước của khách hàng. Kinh Đô đã có chiến lược liên kết với nhà cung ứng để cung cấp nguyên liệu đầu vào, kết hợp với nhà phân phối nâng cao năng lực phục vụ khách hàng tốt hơn,...

Các nhà cung cấp nguyên liệu cho Công ty cổ phần Kinh Đô :

STT	Nguyên liệu	Nhà cung cấp
1	Đường	Công ty TNHH Quốc tế Nagajuna
2	Bột mỳ	Công ty Bột mì Bình Đông
3	Sữa	Công ty cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk)
4	Trứng	Tổng Công ty Nông nghiệp Sài Gòn
5	Dầu ăn các loại	Công ty Cổ phần Dầu thực vật Tường An
6	Gia vị	Công ty Vianco
7	Carton	Công ty Công nghiệp Tân Á
8	Giấy cuộn	Công ty Bao bì Nhựa Tân Tiến
9	Hũ nhựa, khay	Công ty TNHH Nhựa Đại Đồng Tiến
10	Dầu DO	Công ty Xăng dầu Khu vực II
11	Gas	Công ty Gas Công nghiệp

(Nguồn: KDC)

+ Đối với người lao động: Kinh Đô luôn ươm mầm và tạo mọi điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu và kỳ vọng trong công việc nhằm phát huy tính sáng tạo, sự toàn tâm và lòng nhiệt huyết của nhân viên. Có chiến lược đào tạo đội ngũ quản lý, công nhân cơ bản thỏa mãn nhu cầu công việc. Vì vậy Kinh Đô luôn có một đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, trung thành, có khả năng thích nghi cao và đáng tin cậy.

+ Đối với cộng đồng và xã hội: Để góp phần phát triển và hỗ trợ cộng đồng, Kinh Đô chủ động tạo ra các chương trình tài trợ giáo dục, đóng góp từ thiện đồng thời mong muốn được tham gia và đóng góp cho những chương trình hướng đến cộng đồng và xã hội.

- Những động lực cơ bản thúc đẩy sự tồn tại và phát triển của tổ chức:

+ Khách hàng: toàn bộ người tiêu dùng ở mọi lứa tuổi trên khắp Việt Nam và người tiêu dùng ở thị trường quốc tế nơi Kinh Đô xuất khẩu sản phẩm : Mỹ, Châu Âu, Úc, Trung Đông,...

+ Sản phẩm hay dịch vụ: thực phẩm thông dụng, thiết yếu và các sản phẩm bổ sung. Các nhóm sản phẩm chính: bánh cookie, bánh crackers, bánh snack, bánh trung thu, bánh mì công nghiệp, kẹo cứng mềm, chocolate, bánh tươi.

+ Thị trường: các công ty cạnh tranh trong thị trường thực phẩm: Công Ty Cổ Phần Bánh Kẹo Biên Hòa (Bibica) , Công ty Bánh Kẹo Quảng Ngãi , Công ty Vinabico , Công ty Bánh Kẹo Hải Hà.

+ Công nghệ: Kinh Đô sở hữu những dây chuyền sản xuất bánh kẹo mới 100%, hiện đại nhất tại Việt

Nam, trong đó có nhiều dây chuyền hiện đại nhất khu vực và thế giới. Mỗi dây chuyền sản xuất từng dòng sản phẩm là một sự phối hợp tối ưu các máy móc hiện đại với công suất khác nhau.

Cụ thể về quản lý chất lượng, Kinh Đô áp dụng các hệ thống : Chứng chỉ Hệ thống quản lý môi trường ISO1400, hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP) hoặc Hệ thống an toàn thực phẩm ISO2200:2005 và các công cụ quản lý tiên tiến: 5S, Kaizen,...

Công ty áp dụng phần mềm quản trị SAP bao gồm nhân sự, BI (business intelligence) và KPIs.

## **II. Tầm nhìn chiến lược:**

- Hình ảnh tương lai hướng đến : Tập đoàn thực phẩm hàng đầu Việt Nam, tầm trung của khu vực và hướng đến một tập đoàn đa ngành: thực phẩm, bán lẻ, địa ốc, tài chính, nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững đến năm 2015 và tương lai.

- Các phương thức hành động cơ bản: Công ty cổ phần Kinh Đô sử dụng các thành tựu nghiên cứu và phát triển mới nhất, những công nghệ hiện đại, nguồn nguyên liệu chất lượng, có xu hướng thân thiện với môi trường cùng với khả năng sáng tạo không ngừng, lòng nhiệt huyết và tinh thần trách nhiệm của tập thể nhân viên và tận dụng các nguồn lực bên ngoài để sản xuất và cung cấp cho thị trường hàng loạt các loại thực phẩm thông dụng, thiết yếu và các sản phẩm bổ sung. Sản phẩm của Kinh Đô Food an toàn, thơm ngon, dinh dưỡng, tiện lợi, độc đáo và phù hợp với nhu cầu của tất cả mọi người.

Cụ thể trong giai đoạn đến năm 2015, Công ty sẽ có những hành động cơ bản sau:

+Tăng nhanh tốc độ tăng trưởng kinh doanh hàng năm

+ Tập trung vào các ngành, sản phẩm đem lại lợi nhuận cao cho công ty đang được khách hàng ưa thích như bánh cookie ( 45% thị phần bánh cookies trong nước), bánh crackers (sản phẩm có công suất tiêu thụ lớn nhất của công ty, lên tới 1484 tấn/tháng), bánh trung thu (chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của công ty, trung bình 15%

+Tăng độ phủ sản phẩm theo cả chiều rộng và chiều sâu.

+ Cùng cố kênh truyền thống, phát triển mạnh kênh siêu thị, tiếp tục thâm nhập vào các kênh bán hàng mới.

+Tiếp tục nâng cao năng lực, tính chuyên nghiệp của đội ngũ quản lý và nhà phân phối.

- Phương châm hành động:

***Hương vị cho cuộc sống***

**KINH ĐÔ FOOD: "Những sản phẩm cơ bản tạo nên giá trị phong cách sống"**

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1.Website : <http://kinhdo.vn>

2. Chiến lược phát triển kinh doanh Công ty cổ phần Kinh đô đến năm 2015 (Nguyễn Tiến Trường, 2009)

3. Điều lệ Công ty cổ phần Kinh Đô (TP HCM, 2012)

4. “Kinh Đô nhảy vào thị trường mì gói” – vnexpress.net

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com