



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG 4

CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

Công ty Ánh Dương hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và phân phối sản phẩm may mặc, có một số dữ liệu như sau:

- Vốn điều lệ: 20 tỷ VND;
- Số nhân viên: 100 người;
- Có trụ sở tại Hà Nội và chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh

Cách làm của Công ty Ánh Dương theo kiểu “phi vụ” tập trung vào bán buôn cho các hệ thống siêu thị lớn, chưa phát triển hệ thống bán hàng,...

Có ý kiến cho rằng Công ty nên thay đổi cách xây dựng kế hoạch kinh doanh một cách bài bản hơn và nên phát triển kênh phân phối thông qua thương mại điện tử, đặc biệt trong giai đoạn và sau giai đoạn dịch Covid.

Câu hỏi:

Là Trưởng phòng Kế hoạch kinh doanh của Công ty Ánh Dương, theo bạn thì Công ty Ánh Dương có nên thay đổi cách làm hay nên giữ nguyên như cũ? Tại sao? Nếu cần thay đổi thì nên thay đổi như thế nào để phù hợp?

1

Xác định được bản chất và mục đích của việc lập kế hoạch.

2

Phân biệt các loại mục tiêu mà tổ chức có thể có và các kế hoạch mà họ sử dụng.

3

So sánh và đối chiếu các cách tiếp cận để lập mục tiêu và lập kế hoạch.

4

Thực hiện được quy trình lập kế hoạch chiến lược. Giải thích các vấn đề đương đại trong việc lập kế hoạch.

#	Tên tài liệu	Chương	Nguồn
[1]	Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter. (2018). Management. 14th Ed. Prentice Hall	Trang 246-265	Thư viện (bản cứng và bản mềm)
[2]	Angelo Kinicki & Brian Williams. (2020). Management – A Practical Introduction. McGraw Hill Education	Chương 4	
[3]	Trần Anh Tài (2017), Quản trị học – NXB ĐH Quốc gia Hà Nội	Chương 3	



Khái niệm, vai trò của lập kế hoạch



Thiết lập mục tiêu và lập kế hoạch



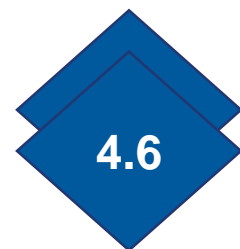
Phân loại mục tiêu và lập kế hoạch



Quy trình lập kế hoạch chiến lược



Lập kế hoạch chính tắc và phi chính tắc



Những vấn đề đương đại của lập kế hoạch

4.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA LẬP KẾ HOẠCH

4.1.1. Khái niệm lập kế hoạch

4.1.2. Vai trò của lập kế hoạch

- Lập kế hoạch là việc xác định trước một chương trình hành động trong tương lai cho tổ chức, bộ phận hay cá nhân trên cơ sở xác định các mục tiêu cần đạt được và phương pháp để đạt được các mục tiêu đó.
- Lập kế hoạch - chức năng của quản trị, bao gồm:
 - (1) xác định mục tiêu;
 - (2) thiết lập chiến lược cho việc đạt được mục tiêu;
 - (3) phát triển kế hoạch để tích hợp/ liên kết và điều phối các hoạt động.



Tổ chức cần phải làm việc gì? Làm như thế nào?
Ai làm? Khi nào?

4.1.1. KHÁI NIỆM LẬP KẾ HOẠCH

- Là cầu nối cơ bản giữa hiện tại và tương lai;
- Cần thiết cho việc thực hiện thành công chiến lược;
- Phần lớn các hoạt động tổ chức, thực hiện, điều phối và kiểm tra phụ thuộc vào việc lập kế hoạch tốt hay không;
- Là chức năng đầu tiên trong quá trình quản trị và nó liên quan đến việc triển khai thực hiện các chức năng quản trị khác.



4.1.2. VAI TRÒ CỦA LẬP KẾ HOẠCH

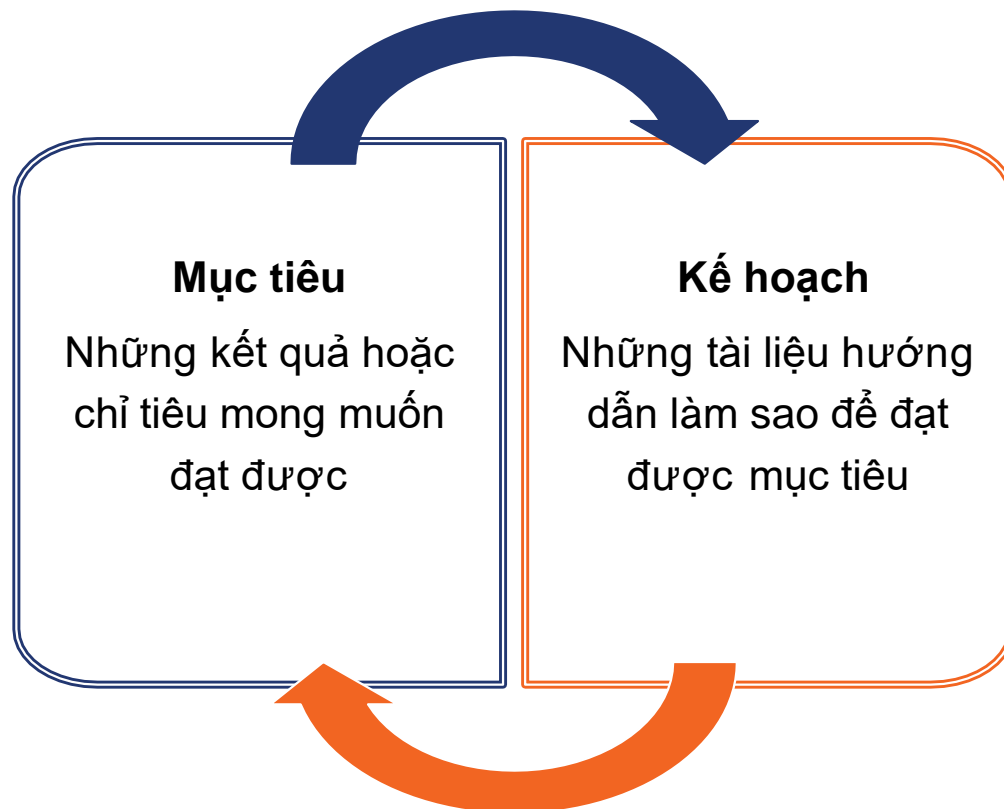
Tập trung nguồn lực cho việc thực hiện các mục tiêu đã được đặt ra.

Giảm thiểu sự không chắc chắn bằng cách buộc các nhà quản trị phải nhìn về phía trước, dự đoán sự thay đổi, xem xét tác động của sự thay đổi và có các phản ứng thích hợp.

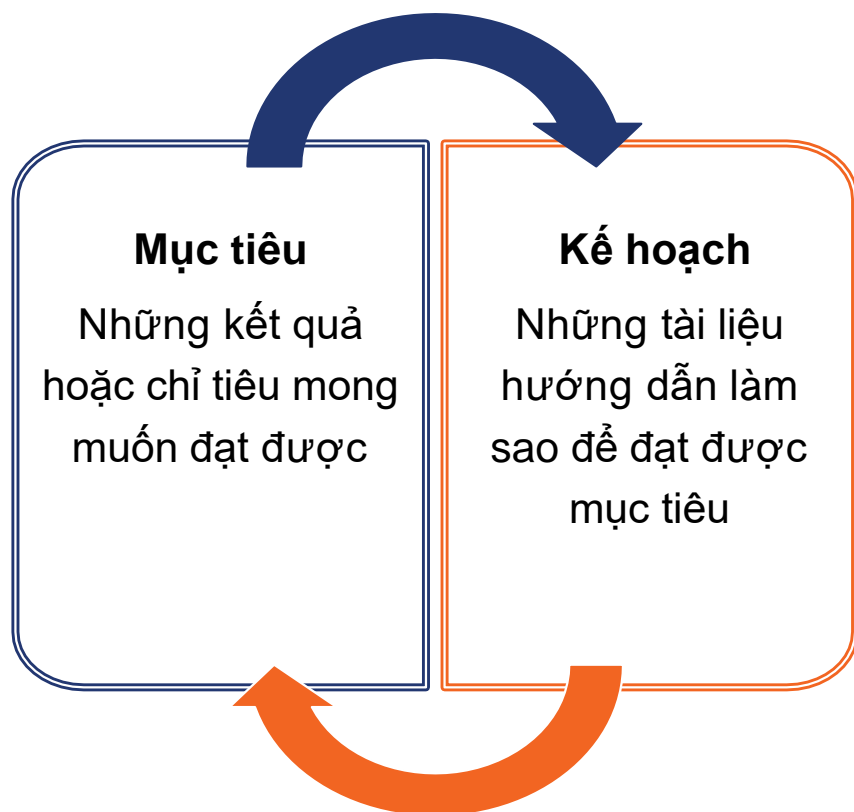
Giảm thiểu lãng phí và dư thừa.

Thiết lập các mục tiêu hoặc tiêu chuẩn được sử dụng trong việc kiểm tra/kiểm soát.

4.2. PHÂN LOẠI MỤC TIÊU VÀ KẾ HOẠCH



4.2.1. PHÂN LOẠI MỤC TIÊU



Mục tiêu

- Kết quả mong đợi hay muốn đạt được trong thời hạn nhất định (Cái gì? Khi nào? Mức nào?).
- Luôn ở phía trước, theo một định hướng nhất định, có thời hạn, đo lường được.

Mục đích

- Lý do của việc thực hiện một hành động, kế hoạch hay đạt được mục tiêu nhất định (Để làm gì? Vì sao?).
- Có tính chiều sâu, đa chiều, cá nhân, không giới hạn bởi thời gian, khó đo lường.

4.2.1. PHÂN LOẠI MỤC TIÊU

Theo thời gian & định hướng

Mục tiêu dài hạn (chung): Mục tiêu dài hạn thường được gọi là mục tiêu chiến lược, được xác định cho thời hạn từ 1 đến 5 năm và tập trung vào việc hoàn thành các chiến lược đã được xác định trong kế hoạch chiến lược của công ty.

Mục tiêu ngắn hạn (cụ thể): Các mục tiêu ngắn hạn đôi khi được gọi là các mục tiêu chiến thuật hoặc hoạt động, hoặc chỉ là các mục tiêu đơn giản, thường được xác định cho thời hạn 12 tháng và được kết nối với các mục tiêu chiến lược trong một hệ thống phân cấp.

Theo lĩnh vực

Mục tiêu tài chính: ví dụ về doanh thu, lợi nhuận...

Mục tiêu phi tài chính: ví dụ về thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, độ trung thành của khách hàng...

Theo mức độ thực hiện

Mục tiêu được công bố: Các tuyên bố chính thức về những gì một tổ chức truyền thông ra bên ngoài và những gì tổ chức đó muốn các bên liên quan tin tưởng vào mục tiêu mà tổ chức đó đã đặt ra.

Mục tiêu thực sự triển khai: Các mục tiêu mà một tổ chức thực sự theo đuổi, được xác định bởi hành động của các thành viên.

4.2.1. PHÂN LOẠI MỤC TIÊU

TẦM NHÌN – SỨ MỆNH

TẦM NHÌN

Mục tiêu dài hạn

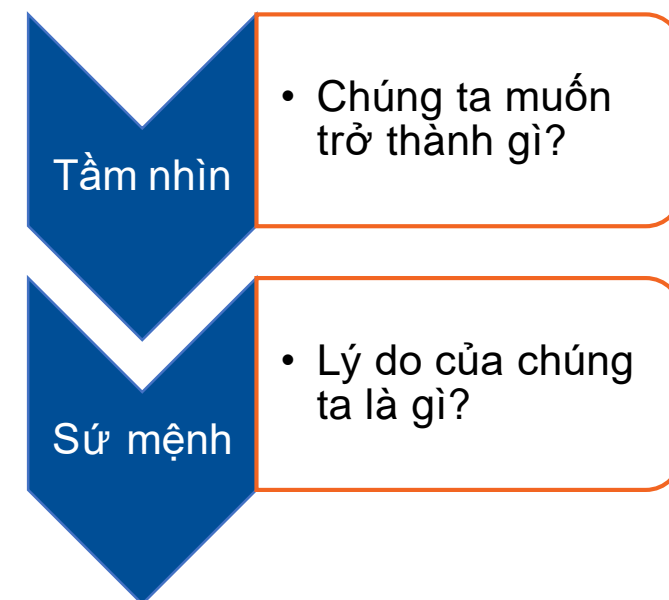
Trường Đại học Phenikaa phấn đấu trở thành:

- Đại học định hướng đổi mới sáng tạo, xuất sắc trong đào tạo, nghiên cứu, chuyển giao, khởi nghiệp và hướng nghiệp; nơi đánh thức và hiện thực hóa tiềm năng; luôn gắn kết chặt chẽ với nhu cầu phát triển và tạo ra giá trị mới cho cộng đồng;
- Top 100 trường đại học tốt nhất châu Á vào năm 2035.

SỨ MỆNH

Mục đích

- Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội và dựa trên nền tảng đổi mới sáng tạo, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ và thực hành;
- Tạo môi trường nghiên cứu chuyên nghiệp và tự do sáng tạo để đánh thức và phát huy tối đa sở trường của mỗi người, tạo ra những ảnh hưởng đột phá trong khoa học công nghệ và phát triển kinh tế xã hội.



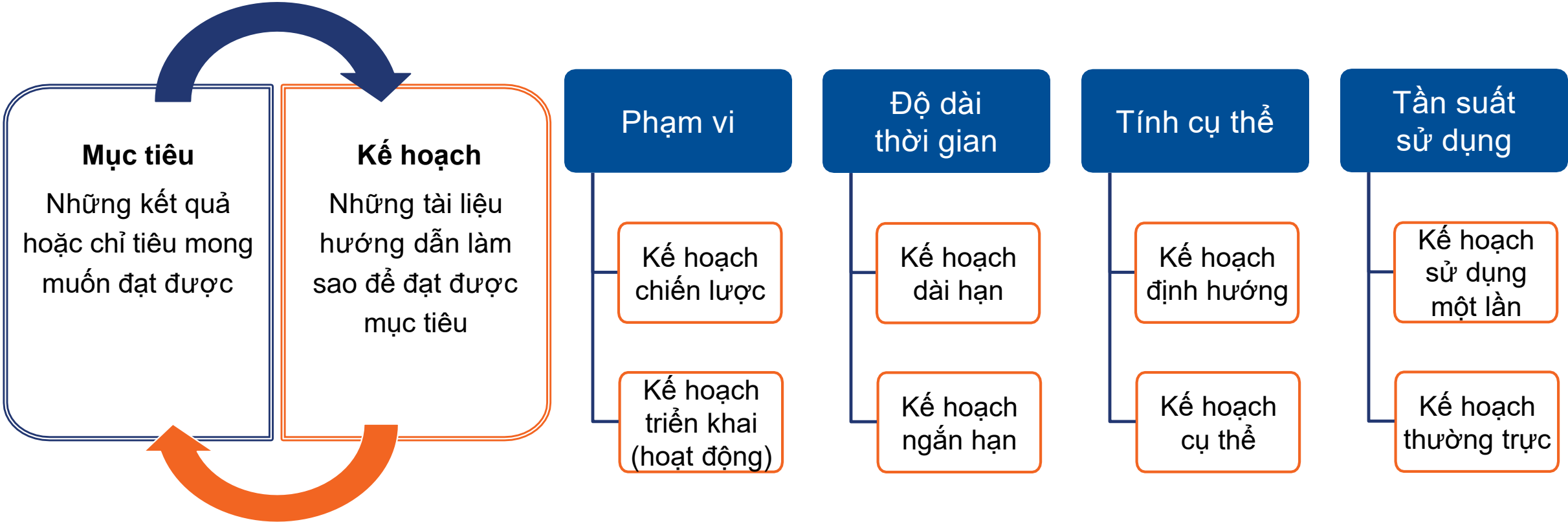
Mục đích, mục tiêu dài hạn, mục tiêu ngắn hạn

Hãy tìm website của một doanh nghiệp, xác định và trình bày:

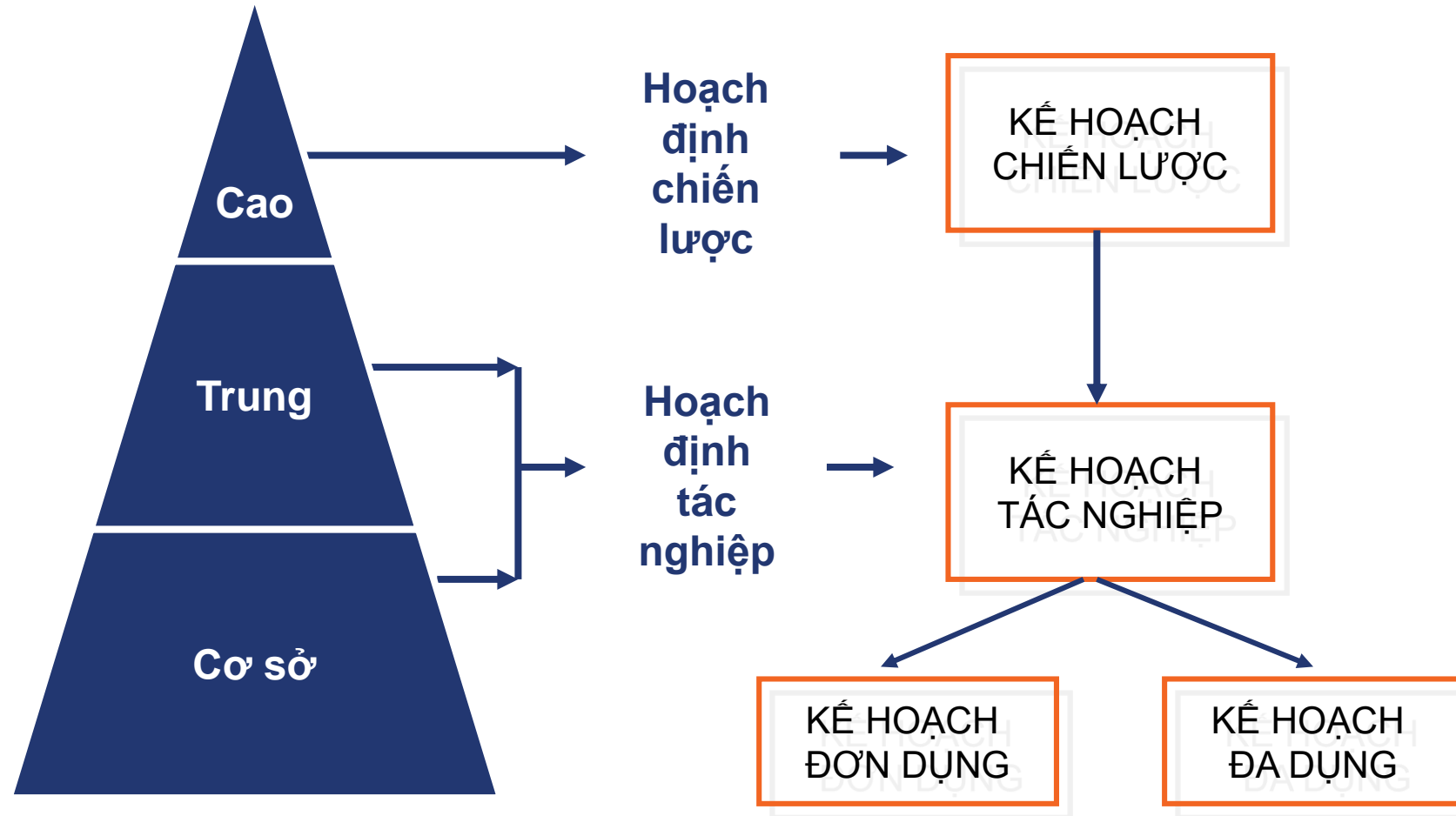
- Mục đích/Sứ mệnh
- Mục tiêu chung/dài hạn/Tầm nhìn
- Mục tiêu cụ thể/ngắn hạn



4.2.2. PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH



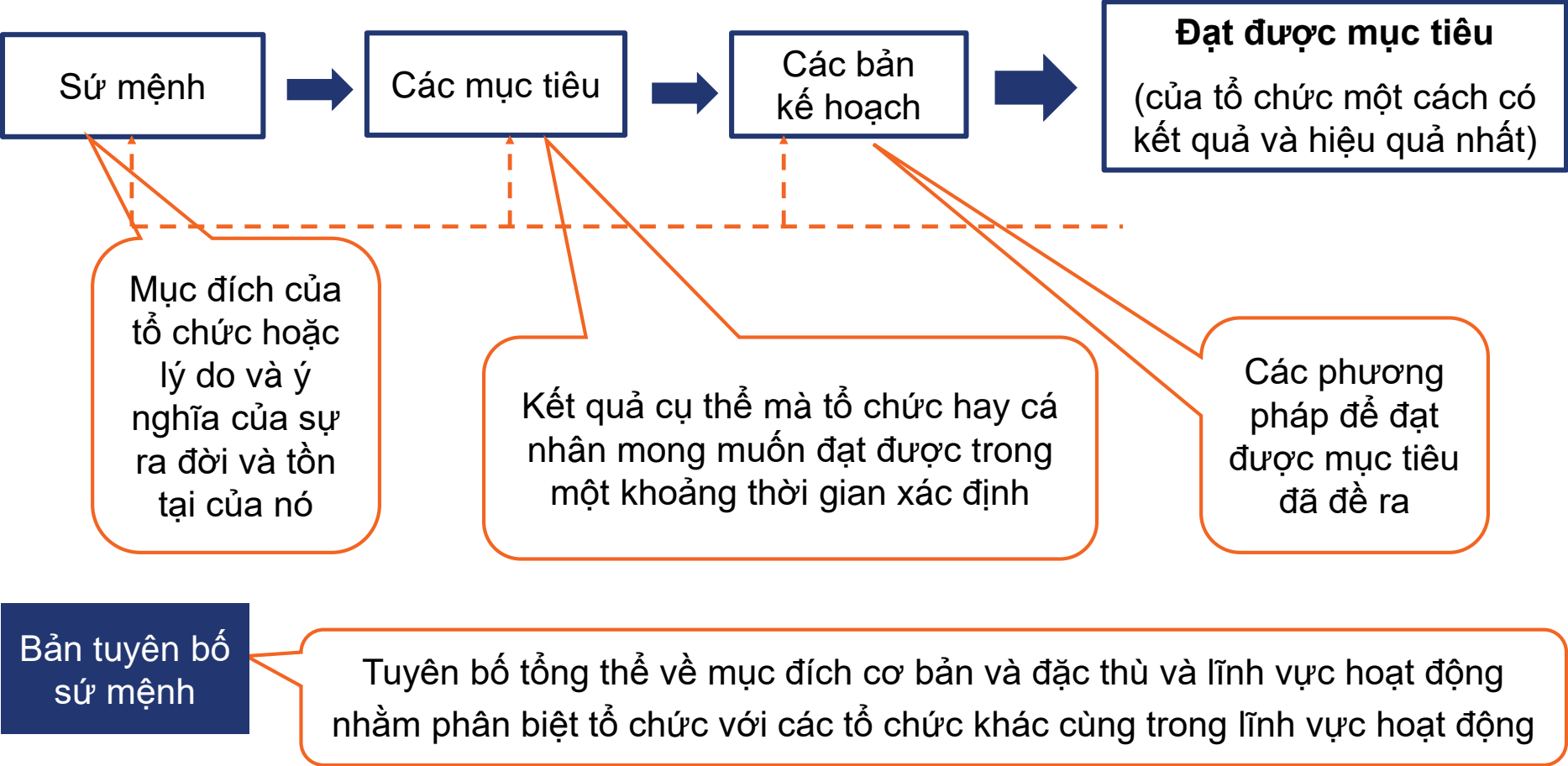
4.2.2. PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH



4.3. LẬP KẾ HOẠCH CHÍNH TẮC VÀ PHI CHÍNH TẮC

Lập kế hoạch chính tắc (formal planning)	Lập kế hoạch không chính tắc (informal planning)
<ul style="list-style-type: none">• Các mục tiêu cụ thể cho một thời gian tương đối dài (một vài năm) được xác định;• Các mục tiêu được viết thành văn bản và chia sẻ với các thành viên trong tổ chức;• Người quản lý xây dựng các chương trình hành động cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đã được xác định.	<ul style="list-style-type: none">• Không được thực hiện dưới dạng văn bản, các mục tiêu không được/ít chia sẻ với các thành viên khác trong tổ chức;• Thường được thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ, khi người quản lý cũng là người chủ doanh nghiệp, có tầm nhìn về những gì muốn đạt được và cách thức đạt đến điều đó;• Không được thực hiện một cách liên tục.

Các thành phần chính của lập kế hoạch



Tại sao phải lập kế hoạch?

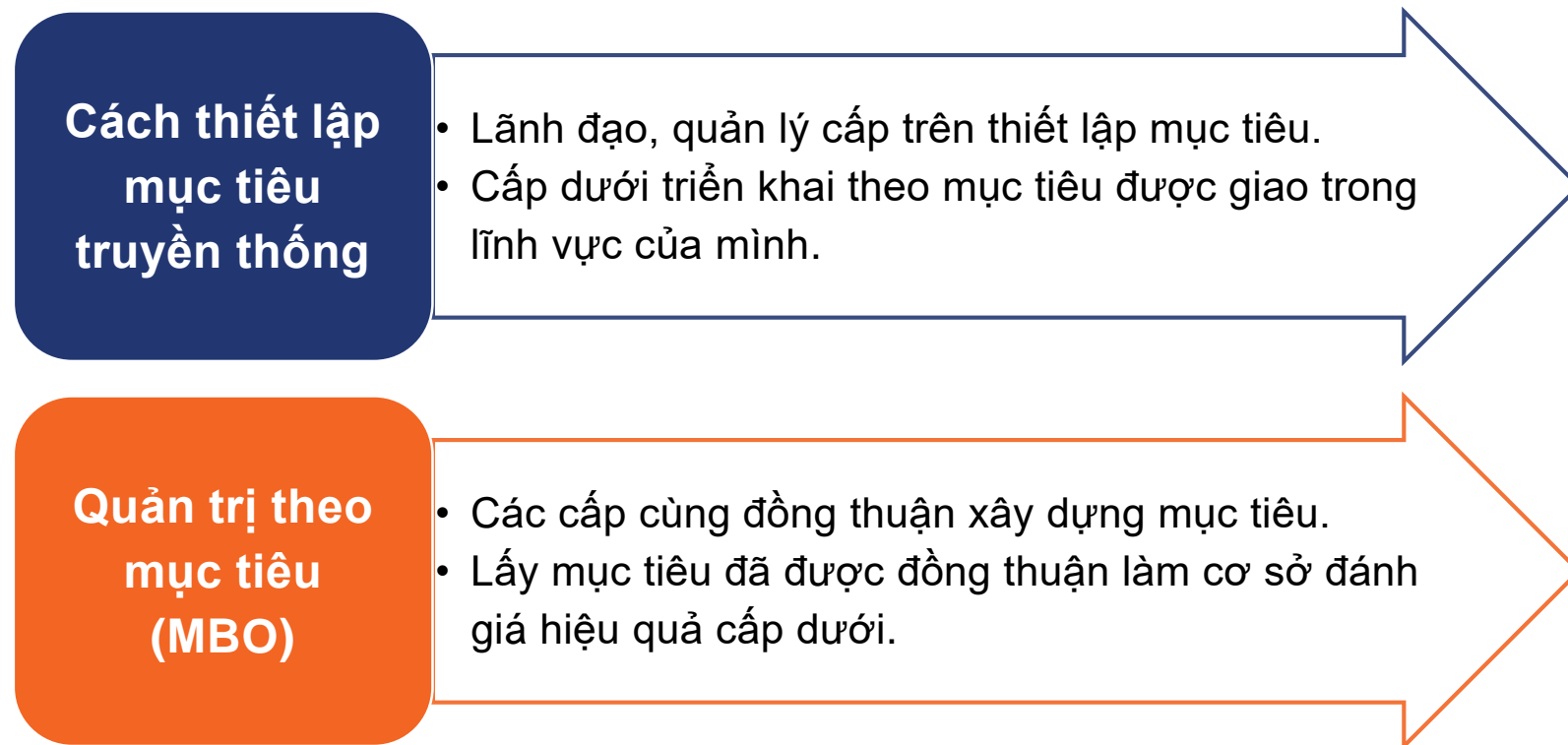
- Xuất phát từ vai trò của công tác lập kế hoạch:
 - Giúp cho tổ chức ứng phó với những tình huống bất định;
 - Lập kế hoạch giúp định hướng hành động cho nhà quản trị cũng như nhân viên trong tổ chức;
 - Lập kế hoạch làm giảm sự trùng lặp và các hoạt động gây ra lãng phí;
 - Lập kế hoạch đưa ra các mục tiêu và tiêu chuẩn được ứng dụng trong quá trình kiểm tra;
- Xuất phát từ thực tế:
 - Lập kế hoạch và kết quả công việc;
 - Theo khía cạnh khác nhau;
 - Theo kinh nghiệm phát triển kinh tế thị trường ở các nước.

Thế nào là một bản kế hoạch?

- Là sản phẩm của quá trình lập kế hoạch;
- Bao gồm ba thành phần cơ bản:
 - Mục tiêu:
 - Thời gian thực hiện;
 - Theo nguyên tắc SMART (Specific, Measurable, Achievable/Attainable, Reasonable/Relevant/Realistic, Time-bound/Time-based): Cụ thể, đo lường được, có khả năng đạt được, thực tế và thực hiện trong một khoảng thời gian xác định;
 - Chương trình (chiến lược, chính sách, thủ tục, quy tắc);
 - Ngân quỹ (thời gian, nhân sự, tài chính...).

Bao giờ cũng có tên của các hoạt động cụ thể, mục đích, mục tiêu, nội dung, quy mô, địa điểm, thời gian hoạt động, người chủ trì, kinh phí cho các thành phần cụ thể và tổng kinh phí.

Các cách tiếp cận trong thiết lập mục tiêu



Nguồn: Robbins & Coulter (2018)

Các cách tiếp cận trong xây dựng kế hoạch

Tiếp cận truyền thống trong xây dựng kế hoạch

- Có phòng kế hoạch riêng
- Phòng kế hoạch chuyên trách xây dựng cho các đơn vị khác trong tổ chức

Tiếp cận mở trong xây dựng kế hoạch

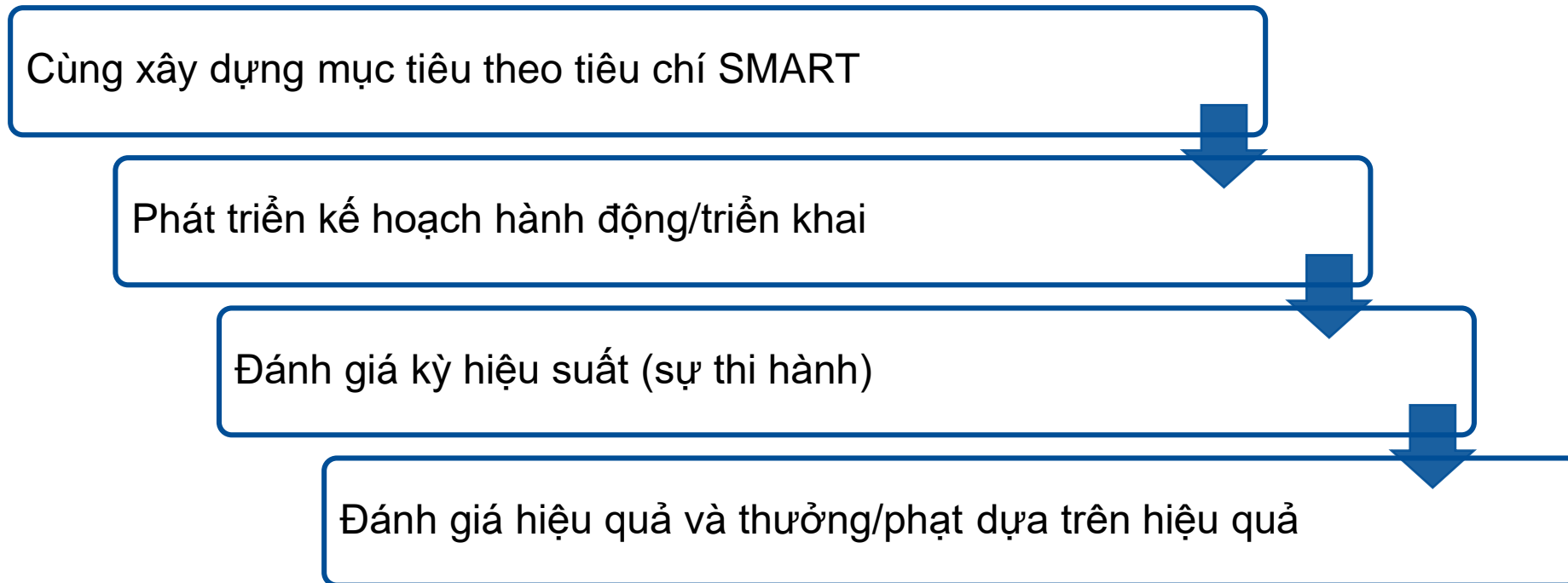
- Có sự tham gia của nhiều phòng, ban, cấp quản lý
- Hỗ trợ bởi các công cụ kỹ thuật hiện đại, hệ thống, trực quan (big data, cloud, design...)

Nguồn: Robbins & Coulter (2018)

4.4. THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

Các bước trong quản trị theo mục tiêu (MBO)

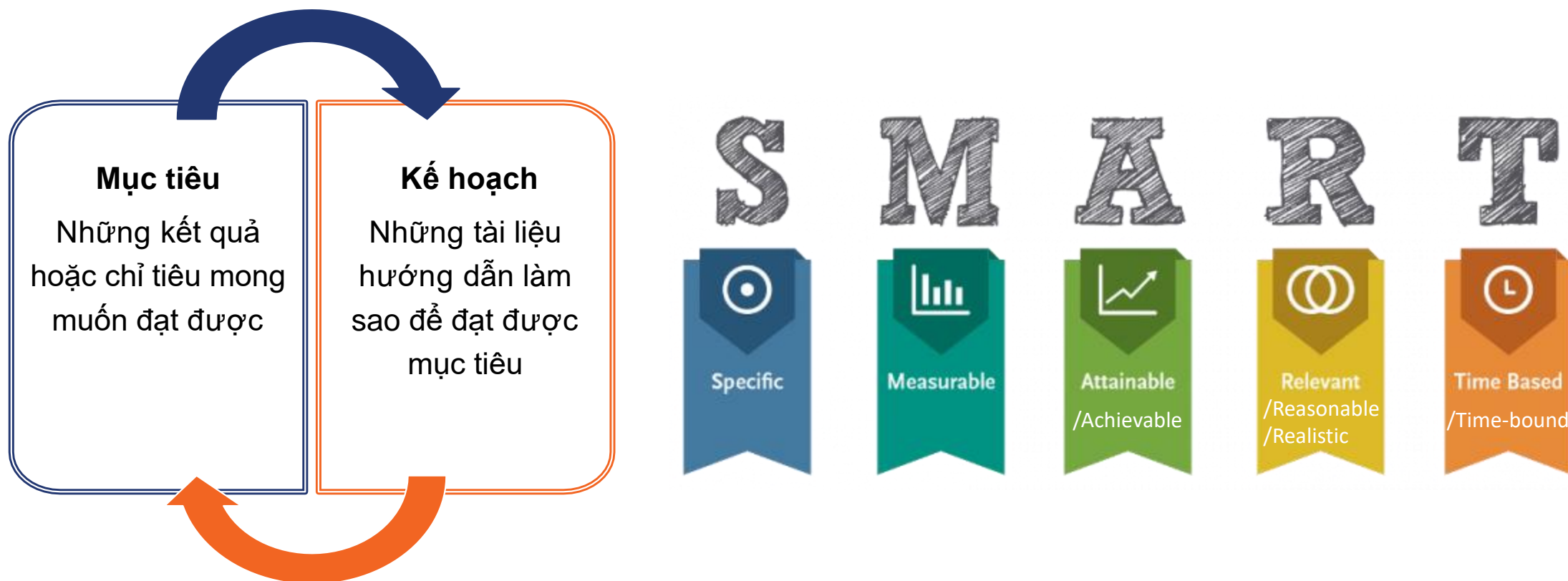
Quản trị theo mục tiêu (MBO) bao gồm 4 bước:



Nguồn: Kinicki & Williams (2020)

4.4. THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

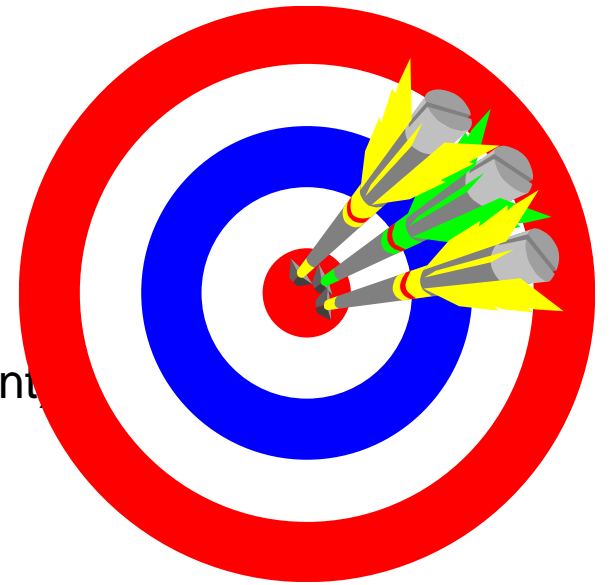
Xây dựng mục tiêu theo tiêu chí SMART



4.4. THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

Đặc trưng của mục tiêu (SMART):

- Cụ thể, rõ ràng, không được mơ hồ (Specific);
- Đo lường được về mặt định tính, định lượng (Measurable);
- Có thể đạt được với nguồn lực của doanh nghiệp (Achievable/Attainable);
- Thực tế để giải quyết nhu cầu của doanh nghiệp (Realistic/Reasonable/Relevant);
- Thực hiện trong khoảng thời gian xác định (Time-bound/Time-based).

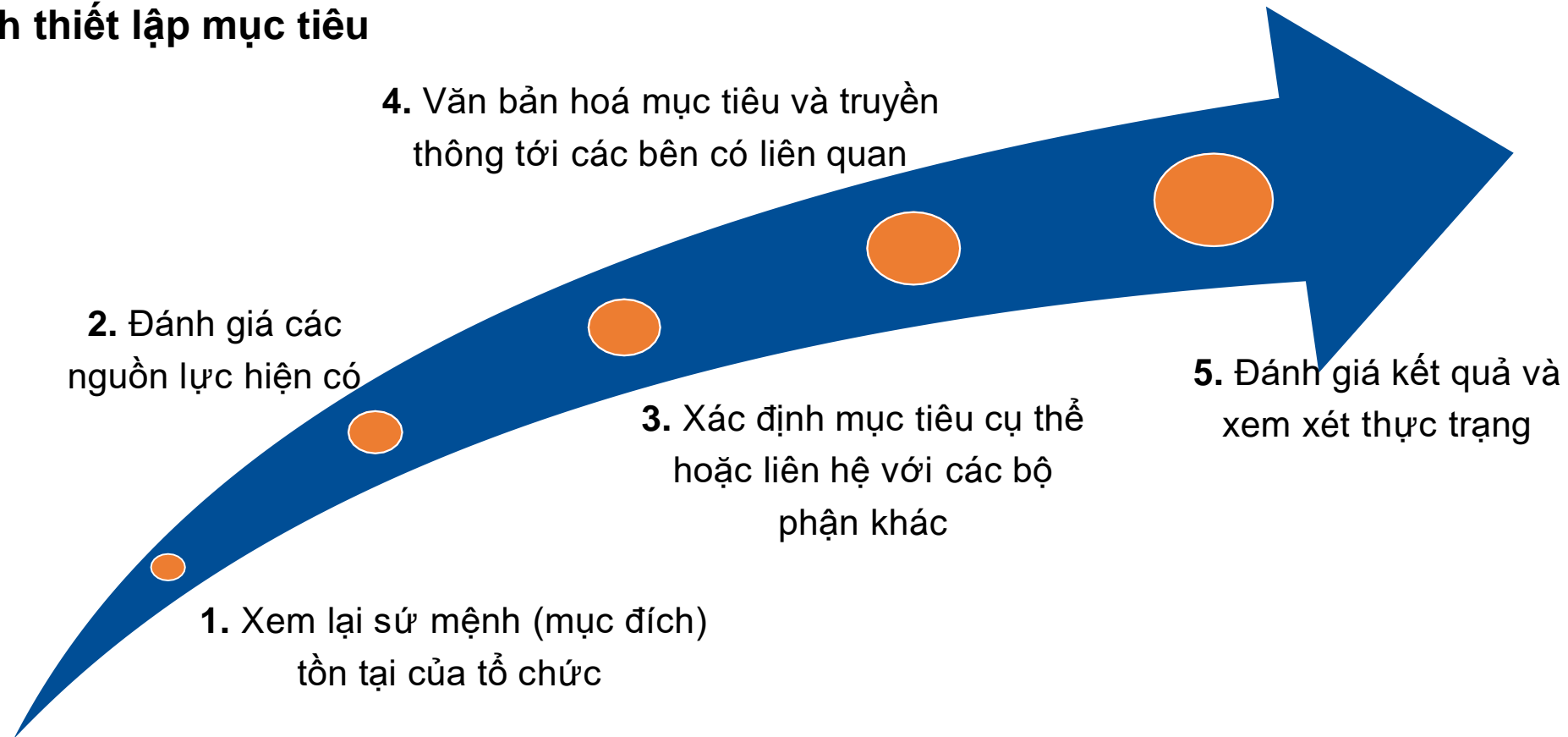


Câu 1: Yếu tố nào không phải là ưu điểm của việc lập kế hoạch? Chọn phương án trả lời đúng nhất.

- A. Lập kế hoạch tránh lãng phí cho tổ chức.
- B. Giúp cho doanh nghiệp ứng phó tốt hơn với các tình huống bất định.
- C. Định hướng cho nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức.
- D. Tăng chi phí của tổ chức.

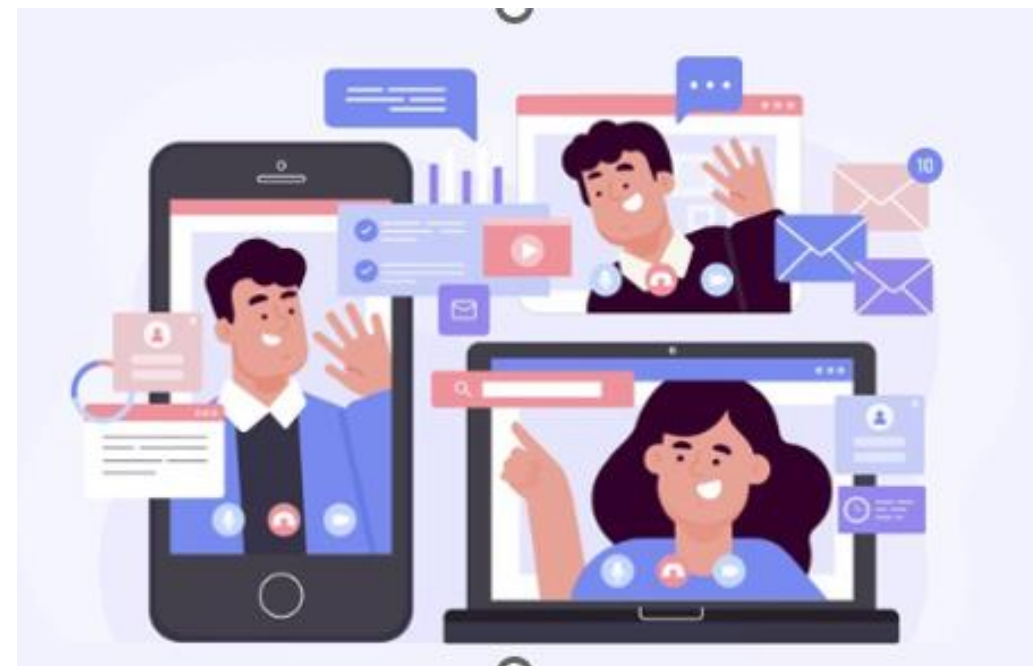
4.4. THIẾT LẬP MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

Quy trình thiết lập mục tiêu

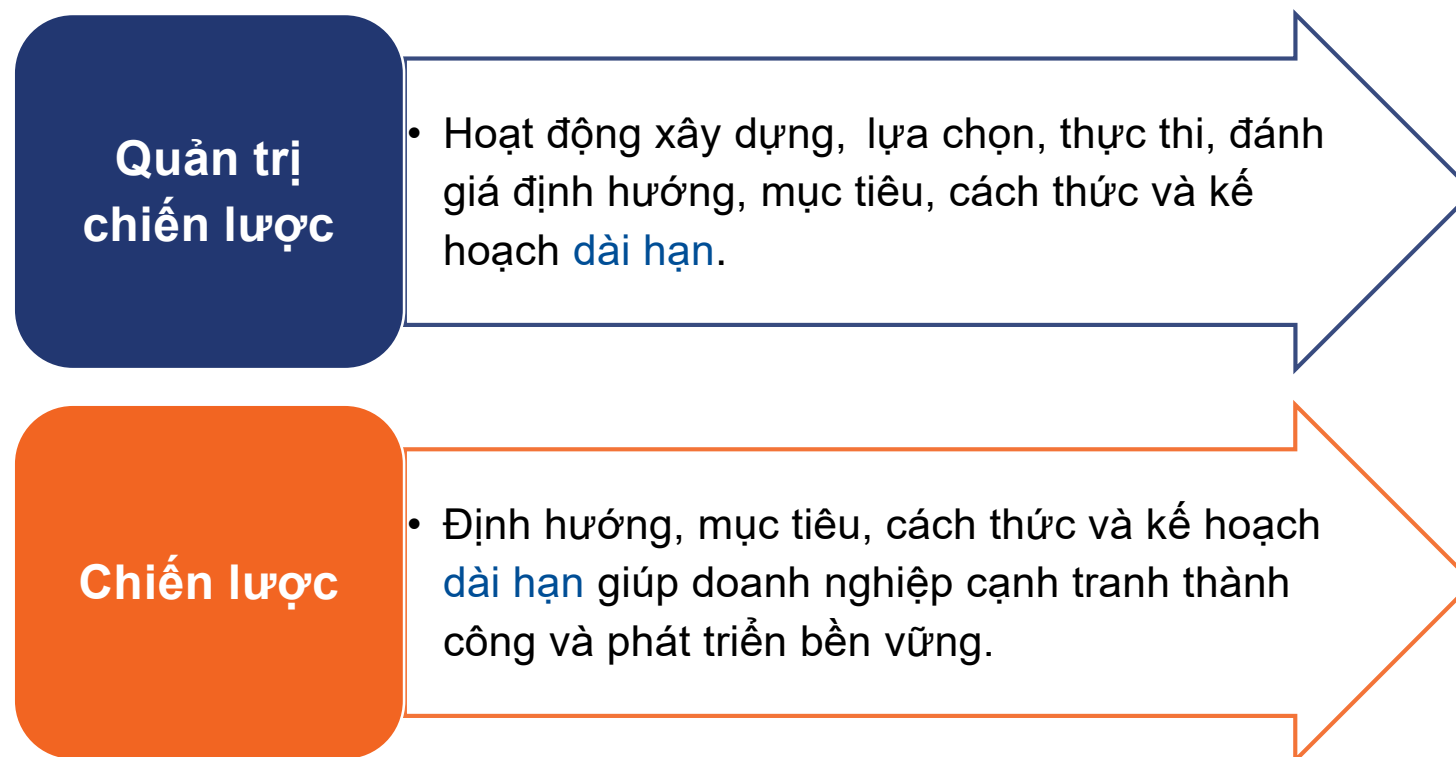


Nguồn: Robbins & Coulter (2018)

- Xác định và trình bày mục tiêu cụ thể/ngắn hạn của từng doanh nghiệp thông qua các website của doanh nghiệp đó.
- Mục tiêu cụ thể của mỗi doanh nghiệp có phản ánh tầm nhìn, sứ mệnh của doanh nghiệp đó không? Tại sao?



4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



Nguồn: Robbins & Coulter (2018)

4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 1	Xác định sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược hiện tại của tổ chức.
Bước 2	Phân tích môi trường bên trong
Bước 3	Phân tích môi trường bên ngoài
Bước 4	Xây dựng chiến lược
Bước 5	Thực hiện các chiến lược
Bước 6	Đánh giá kết quả



Nguồn: Robbins & Coulter (2018)

Bước 1: xác định sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược hiện tại của tổ chức

- Mọi tổ chức đều cần một sứ mệnh - một tuyên bố về mục đích của nó. Việc xác định sứ mệnh buộc các nhà quản trị phải xác định những gì họ phải làm trong kinh doanh.
- Một tuyên bố sứ mệnh nên bao gồm những gì?

Mục đích (Purpose)/Sứ mệnh (Mission)

- Mục đích, lý do tồn tại (purpose).
- Đang làm gì? Vì sao làm? Làm để làm gì?
- Thông tin cần có: khách hàng, địa bàn, giá trị, sản phẩm, công nghệ, lợi thế cạnh tranh...

Mục tiêu dài hạn (Goals)/Tầm nhìn (Vision)

- Cái nhìn về tương lai trong dài hạn.
- Muốn trở thành gì, đạt được cái gì và mức nào trong dài hạn?

Giá trị, triết lý, tuyên ngôn/phương châm (Values, Philosophy, Slogan)

- Những gì được cho/ coi là quan trọng, nhấn mạnh, nền tảng, phương châm cho hành động.
- Cách thức hoạt động được triển khai để đạt các mục tiêu.

Vingroup: Tầm nhìn - Sứ mệnh

TẦM NHÌN

- Bằng khát vọng tiên phong cùng chiến lược đầu tư - phát triển bền vững, VINGROUP phấn đấu trở thành Tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu Việt Nam và khu vực; hướng đến một Tập đoàn mang đẳng cấp quốc tế.
- VINGROUP mong muốn tạo nên một thương hiệu Việt, thể hiện tầm vóc trí tuệ và niềm tự hào Việt Nam trên trường quốc tế.

SỨ MỆNH

- Đối với thị trường: Cung cấp các sản phẩm – dịch vụ cao cấp với chất lượng quốc tế và am hiểu bản sắc địa phương; mang tính độc đáo và sáng tạo cao. Bên cạnh giá trị chất lượng vượt trội, trong mỗi sản phẩm – dịch vụ đều chứa đựng những thông điệp văn hóa, nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu chính đáng của khách hàng.
- Đối với cổ đông và đối tác: Đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển; cam kết trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác và cổ đông; luôn gia tăng các giá trị đầu tư hấp dẫn và bền vững.
- Đối với nhân viên: Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn; tạo điều kiện thu nhập cao và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả nhân viên.
- Đối với xã hội: Hòa hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội; đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân và niềm tự hào dân tộc.

4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

- Mục tiêu của doanh nghiệp cần được xác định cụ thể.
Ví dụ: Công ty giấy Bãi Bằng đề ra mục tiêu chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước.
- Mục tiêu có vai trò rất quan trọng trong tổ chức: Thúc đẩy, tác dụng động viên thúc đẩy, tạo ra sự ham muốn chinh phục ở các thành viên của nó.
- Mục tiêu bao gồm: Mục tiêu chung và mục tiêu tác nghiệp.

Bước 2: Phân tích cơ hội và đe dọa thị trường

- Phân tích sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hoạt động trong ngành.
- Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh mới.
- Sự đe dọa của những hàng hóa hay dịch vụ thay thế.
- Quyền mặc cả/thương lượng của người mua.
- Quyền mặc cả/thương lượng của người bán.

- **Tài nguyên:** Tài sản của tổ chức được sử dụng để phát triển, sản xuất và cung cấp sản phẩm cho khách hàng của tổ chức đó.
- **Khả năng:** Các kỹ năng và khả năng của tổ chức trong việc thực hiện các hoạt động công việc cần thiết trong hoạt động kinh doanh của tổ chức đó.
- **Năng lực cốt lõi:** Khả năng tạo ra giá trị chính của tổ chức quyết định vũ khí cạnh tranh của tổ chức.
- **Điểm mạnh:** Bất kỳ hoạt động nào mà tổ chức thực hiện tốt hoặc là các nguồn lực nổi trội của tổ chức đó.
- **Điểm yếu:** Các hoạt động mà tổ chức không thực hiện tốt hoặc là các nguồn lực mà tổ chức đó cần nhưng họ lại chưa có.

Câu 2: Yếu tố nào là những yếu tố của môi trường bên ngoài có tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức? Chọn đáp án trả lời đúng nhất.

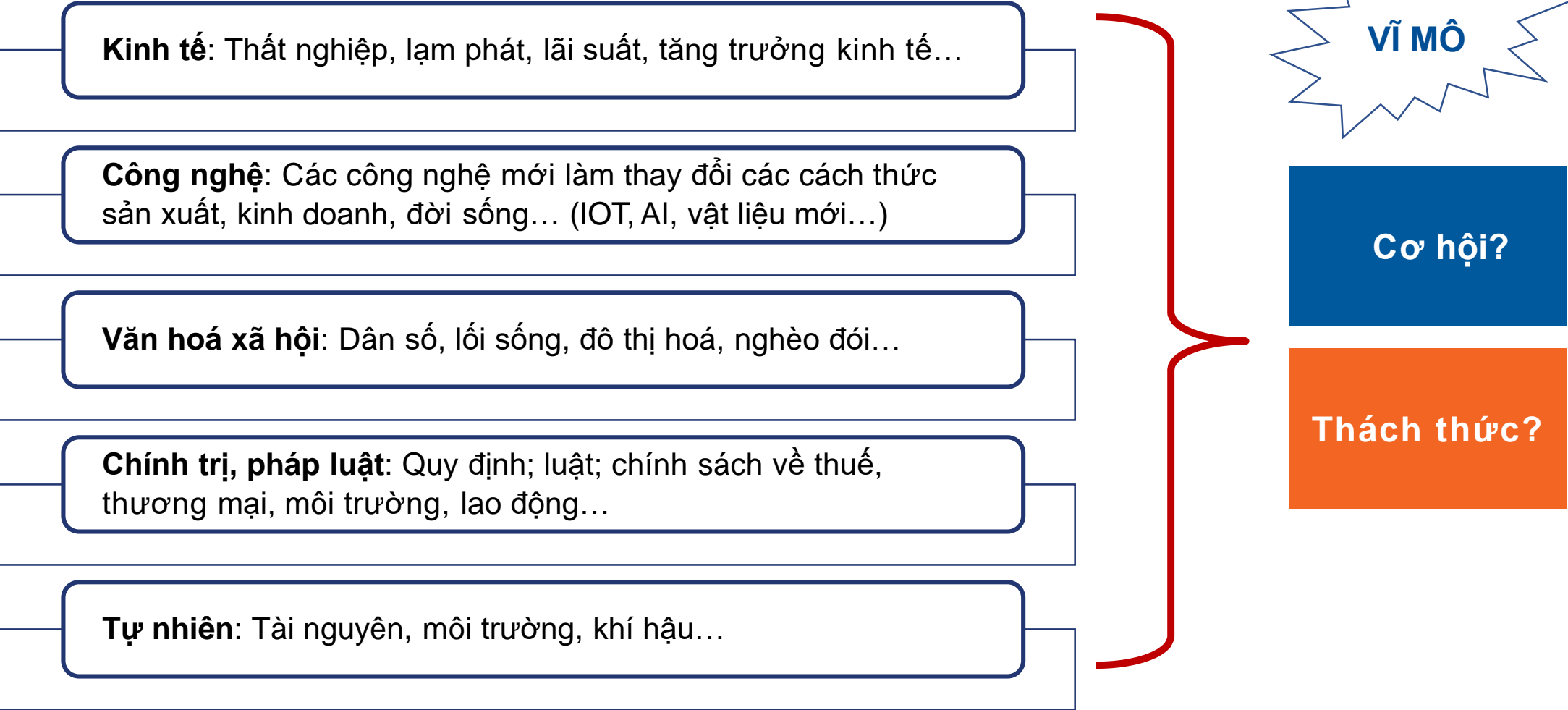
- A. Các cơ hội.
- B. Các thách thức.
- C. Các điểm mạnh.
- D. Các điểm yếu.

Câu 3: Yếu tố nào dưới đây là những yếu tố của môi trường bên ngoài có tác động tiêu cực đến hoạt động của tổ chức? Chọn đáp án trả lời đúng nhất.

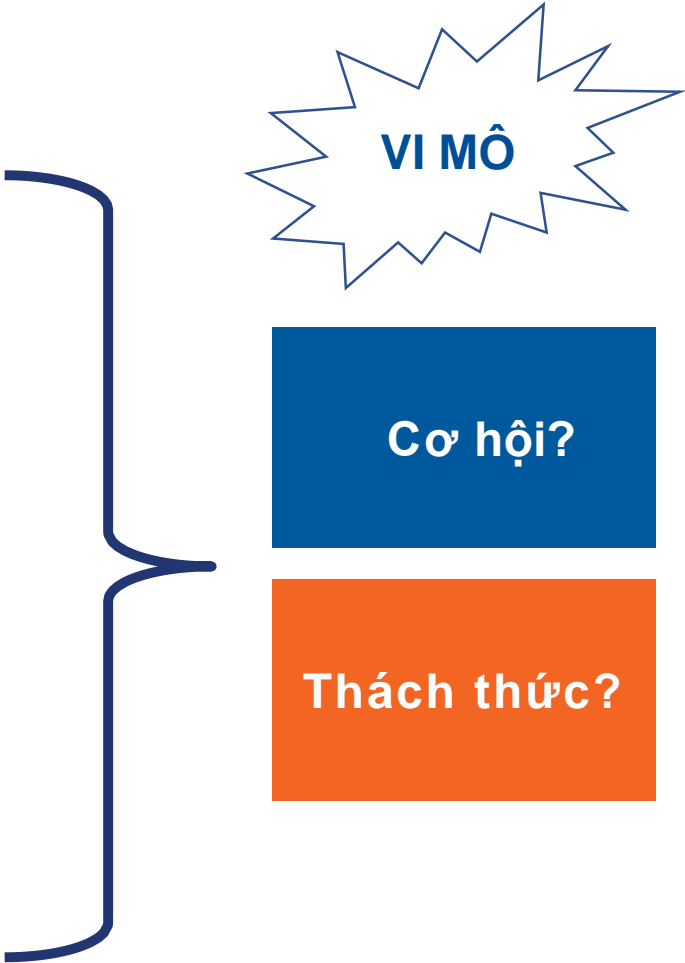
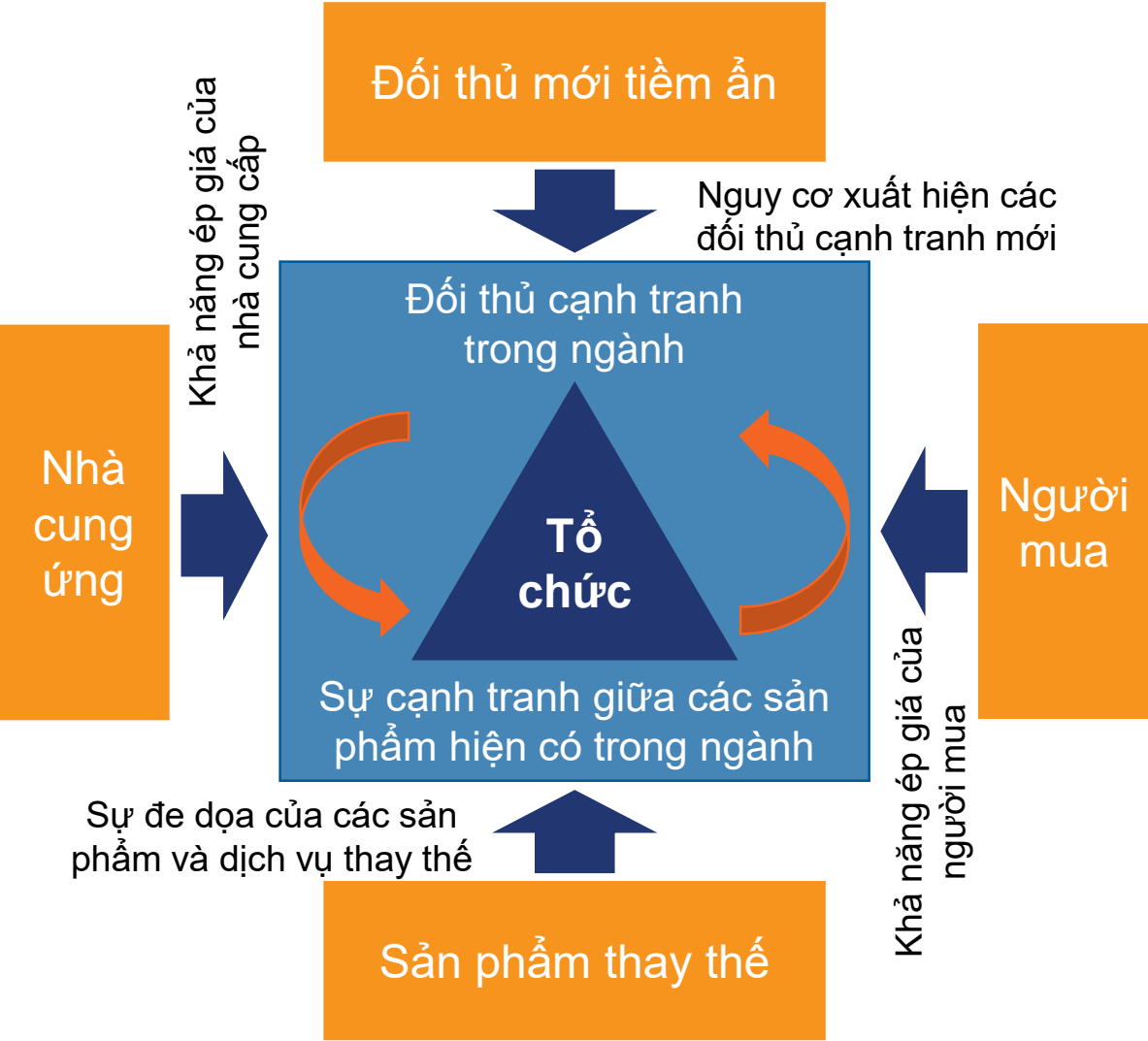
- A. Các cơ hội.
- B. Các thách thức.
- C. Các điểm mạnh.
- D. Các điểm yếu.

4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 3: Phân tích môi trường bên ngoài



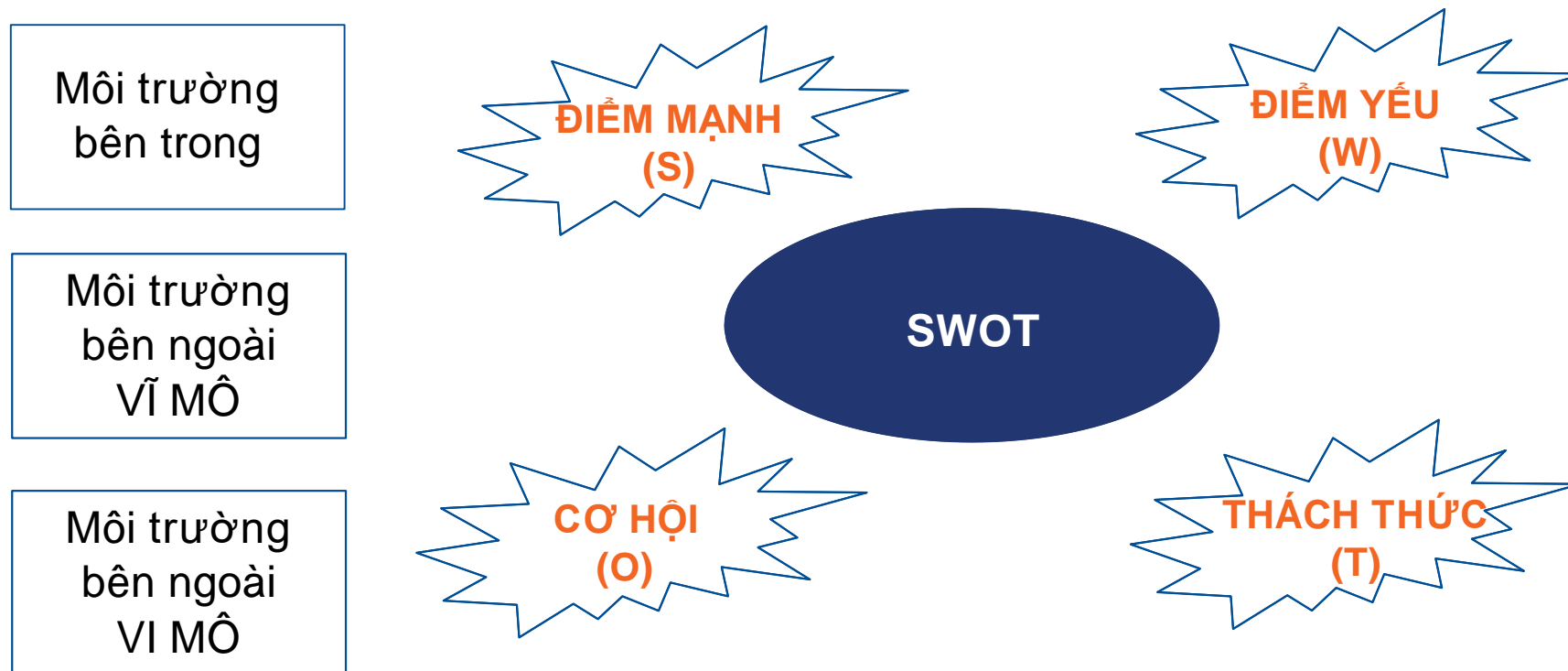
4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



"The Five Competitive Forces"
(Porter, Michael E. 2008)

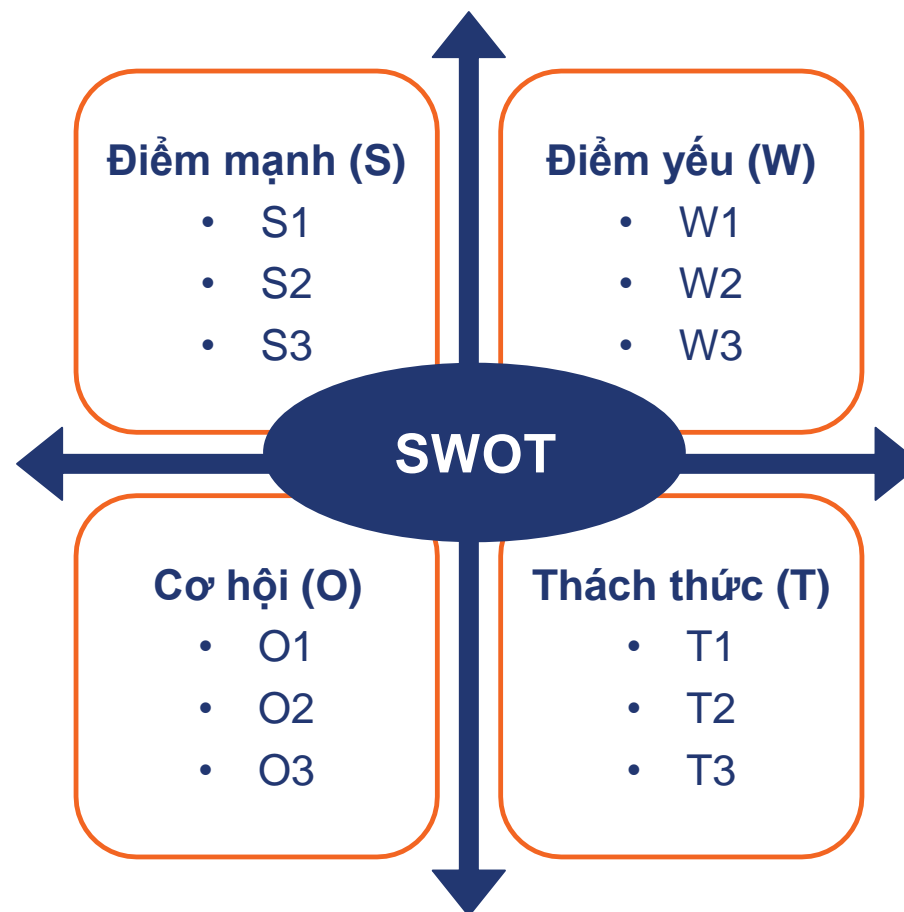
4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 2+3: Phân tích SWOT



4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 2+3: Phân tích SWOT



Câu 4: Đây là công cụ hay được sử dụng để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức cho tổ chức trong công việc lập kế hoạch? Chọn đáp án trả lời đúng nhất.

- A. KPI (các chỉ số đánh giá kết quả).
- B. SMART.
- C. SWOT.
- D. Sơ đồ Gantt.

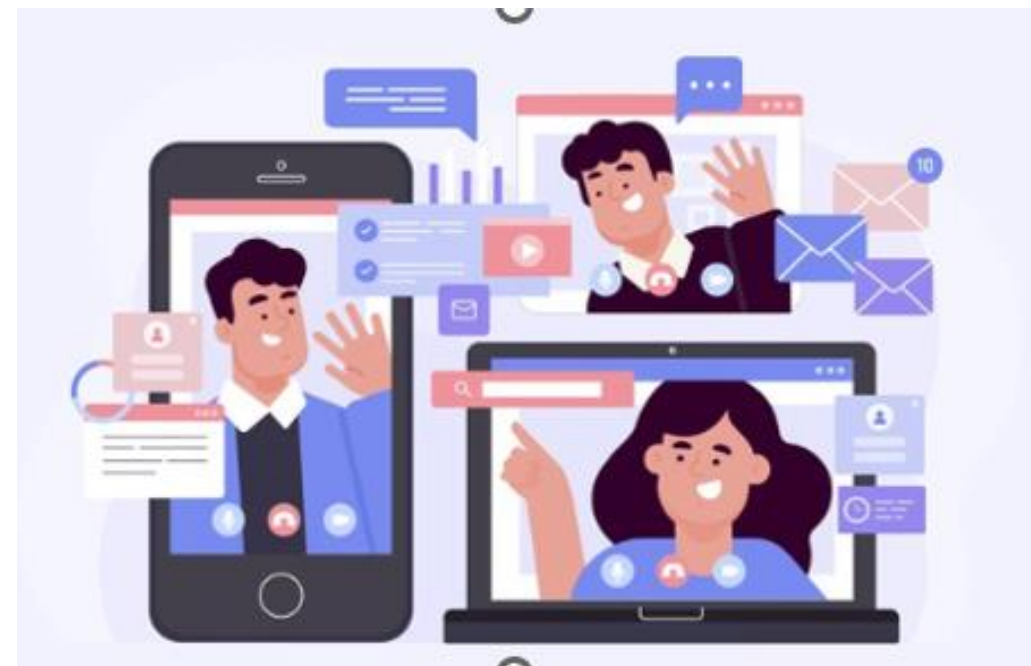
Hãy lựa chọn một doanh nghiệp đang hoạt động tại thị trường Việt Nam và phân tích SWOT cho doanh nghiệp đó:

S – Strengths: Điểm mạnh

W – Weaknesses: Điểm yếu

O – Opportunities: Cơ hội

T – Threats: Thách thức



4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 4: Xây dựng chiến lược

Chiến lược công ty (Corporate Strategy)

- Là chiến lược mà một tổ chức xác định (những) ngành kinh doanh nào họ nên hoặc mong muốn kinh doanh.
- Tham gia lĩnh vực nào? Kinh doanh cái gì/ sản phẩm gì?
- Tăng trưởng, giữ nguyên, hay làm mới/ loại bỏ?
- Công cụ: Ansoff matrix, BCG, GE-McKinsey, GRAND matrix,...

Chiến lược kinh doanh (Business Strategy)/ Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy)

- Là chiến lược giúp một tổ chức biết cách thức cạnh tranh trong (các) lĩnh vực kinh doanh của mình.
- Làm thế nào để có lợi thế và cạnh tranh thành công trong các lĩnh vực, sản phẩm của mình?
- Lợi thế cạnh tranh: chi phí, khác biệt hoá, tập trung
- Công cụ: Porter's generic, Strategic Clock,...

Chiến lược chức năng (Functional Strategy)

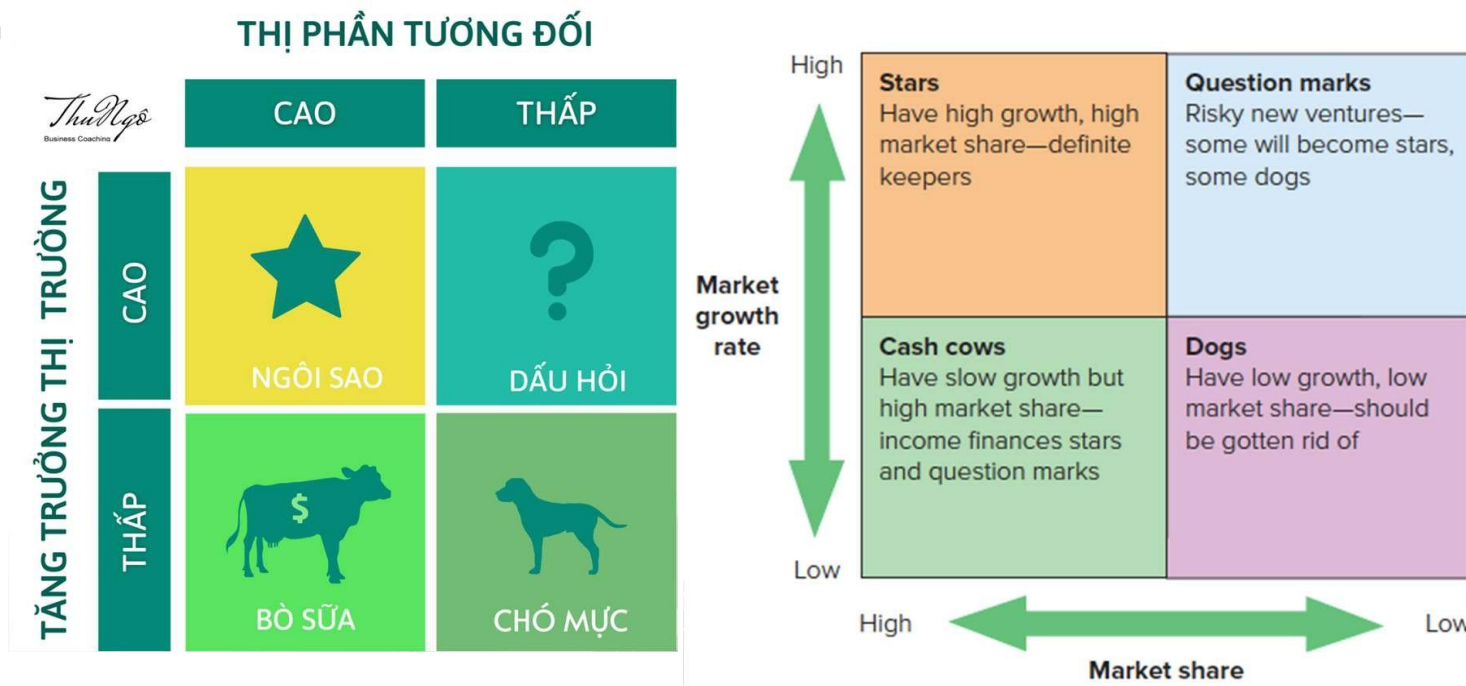
- Là chiến lược được các bộ phận chức năng khác nhau của một tổ chức sử dụng để hỗ trợ chiến lược kinh doanh/cạnh tranh.
- Chiến lược và chiến thuật trong từng lĩnh vực (HRM, Marketing, Finance, Operation...).
- Tuân theo và hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh và chiến lược công ty.

4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược công ty - Ma trận BCG

- Ma trận BCG được phát triển bởi Boston Consulting Group, là một chiến lược quản lý mà theo đó các công ty đánh giá các đơn vị kinh doanh chiến lược của họ trên cơ sở (1) tỷ lệ tăng trưởng kinh doanh và (2) thị phần của họ trên thị trường.
- Tăng trưởng thị trường và thị phần được chia thành hai loại, thấp và cao. Trong ma trận này, “ngôi sao” là những đơn vị kinh doanh được mong muốn cao (tăng trưởng cao, thị phần cao), so với “chó” không được mong muốn như vậy (tăng trưởng thấp, thị phần thấp).

Ma trận BCG



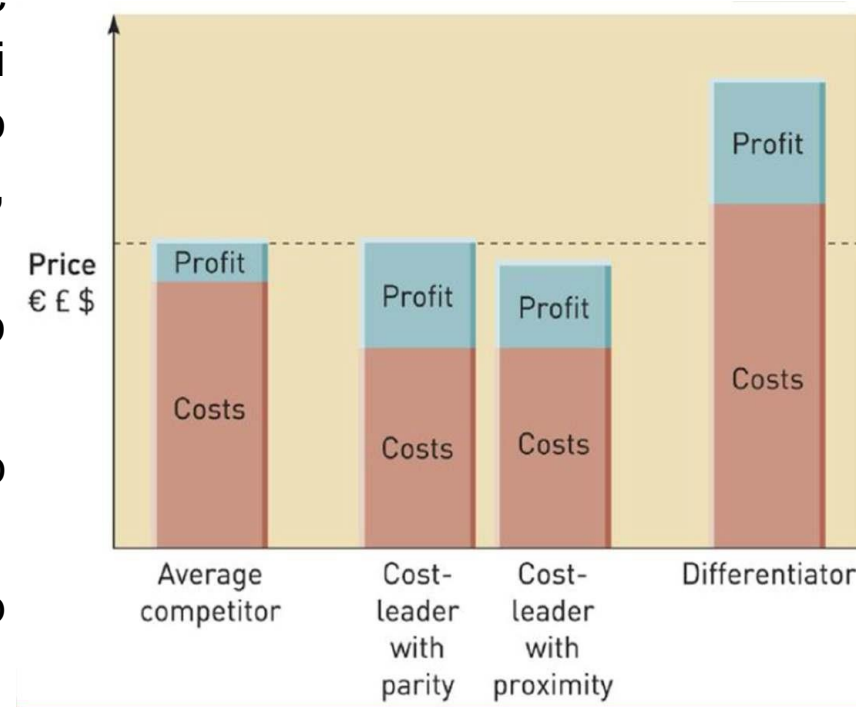
Source: Kinicki & Williams, 2020

4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược kinh doanh/chiến lược cạnh tranh

Bốn chiến lược cạnh tranh của Porter (còn được gọi là bốn chiến lược chung) là (1) dẫn đầu về chi phí, (2) khác biệt hóa, (3) tập trung vào chi phí và (4) khác biệt hóa tập trung. Hai chiến lược đầu tiên tập trung vào thị trường rộng, hai chiến lược cuối cùng vào thị trường hẹp. Costs, prices and profits for generic strategies

- Chiến lược dẫn đầu về chi phí: Giữ chi phí và giá cả ở mức thấp cho một thị trường rộng lớn.
- Chiến lược khác biệt hóa: Cung cấp giá trị độc đáo và vượt trội cho một thị trường rộng lớn.
- Chiến lược tập trung vào chi phí: Giữ chi phí và giá cả ở mức thấp cho một thị trường thu hẹp.
- Chiến lược tập trung - khác biệt hóa: Cung cấp giá trị đặc biệt và vượt trội cho thị trường thu hẹp.



Chiến lược chức năng

- Chiến lược chức năng như: Nhân sự, tài chính, marketing, R&D, sản xuất,... được đặt ra trong khuôn khổ một tổ chức.
- Chiến lược chức năng là sự chi tiết hóa cho chiến lược kinh doanh.
- Chiến lược chức năng là chiến lược thấp nhất trong một tổ chức.

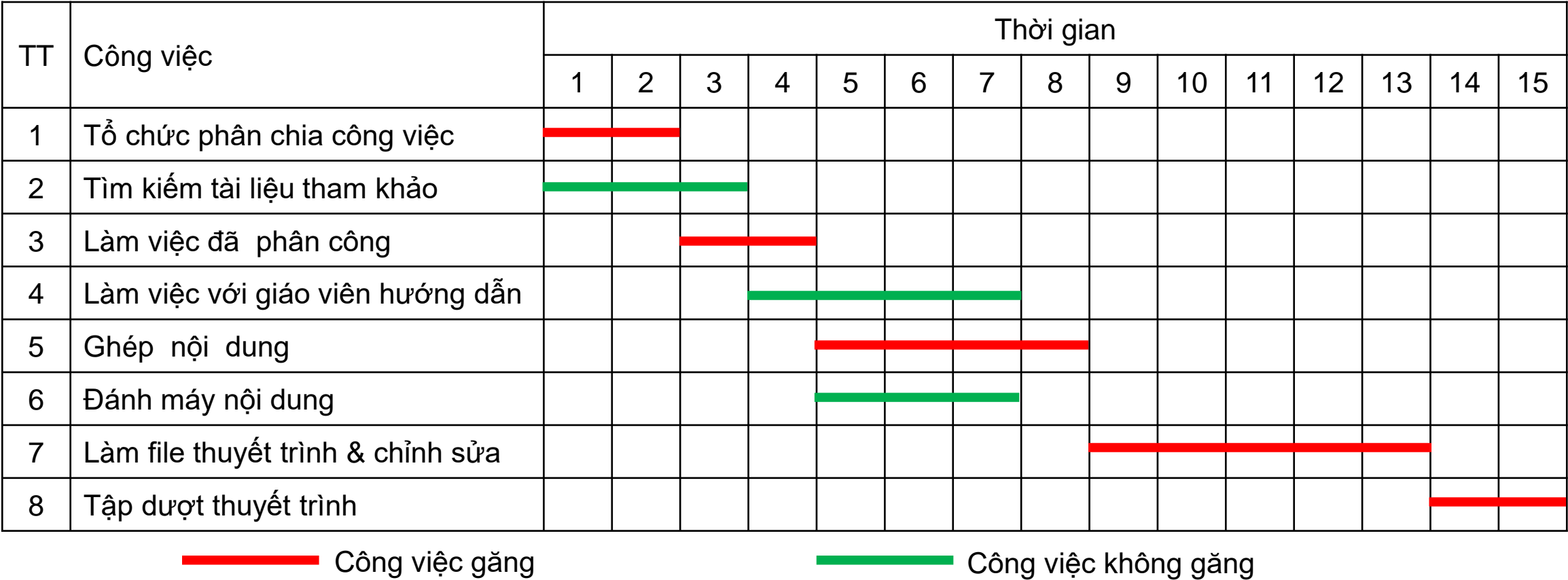
4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước 5: Thực hiện các chiến lược

- Khi các chiến lược được hình thành, chúng phải được thực hiện.
- Bất kể một tổ chức đã hoạch định các chiến lược của mình hiệu quả đến mức nào, hiệu suất sẽ bị ảnh hưởng nếu các chiến lược không được thực hiện đúng cách.



Bảng kế hoạch thực hiện – Gantt chart
SƠ ĐỒ GANTT CHO BÀI TẬP NHÓM



4.5. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC/QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bước cuối cùng trong quy trình quản lý chiến lược là đánh giá kết quả.

- Các chiến lược đã mang lại hiệu quả như thế nào trong việc giúp tổ chức đạt được các mục tiêu?
- Những điều chỉnh nào là cần thiết?
- Ví dụ, sau khi đánh giá kết quả của các chiến lược trước đó và xác định rằng cần phải thay đổi, Giám đốc điều hành đã thực hiện các điều chỉnh chiến lược để giành lại thị phần và cải thiện lợi nhuận của công ty. Công ty cắt giảm việc làm, bán tài sản và tổ chức lại bộ máy quản lý.



Evaluate The Result

Câu 5. Nhận định nào sau đây là đúng nhất với lập kế hoạch chiến lược:

- A. Tổ chức, doanh nghiệp cần lập kế hoạch chiến lược do môi trường có nhiều biến động.
- B. Trong một kế hoạch chiến lược, mục tiêu phải được xác định cụ thể, rõ ràng.
- C. Lập kế hoạch chiến lược giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh.
- D. Lập kế hoạch chiến lược giúp hạn chế rủi ro.

4.6. NHỮNG VẤN ĐỀ HIỆN NAY CỦA LẬP KẾ HOẠCH

1. Lập kế hoạch có thể tạo ra sự cứng nhắc.
2. Trong một môi trường nhiều biến động, nhà quản trị nên phát triển các kế hoạch cụ thể, nhưng linh hoạt.
3. Các kế hoạch chính thức không thể thay thế trực giác và sự sáng tạo.
4. Các giải pháp công nghệ ngày càng có vai trò quan trọng trong lập kế hoạch.
5. Chỉ lập kế hoạch là không đủ.



Làm thế nào để nhà quản trị có thể lập kế hoạch hiệu quả trong môi trường năng động?

- Trong một môi trường không chắc chắn, các nhà quản trị nên phát triển các kế hoạch cụ thể, nhưng linh hoạt.
- Mặc dù điều này có vẻ mâu thuẫn, nhưng không phải vậy. Để trở nên hữu ích, các kế hoạch cần có sự cụ thể nhất định, nhưng các kế hoạch không nên được thiết lập sẵn.
- Các nhà quản trị cần nhận ra rằng lập kế hoạch là một quá trình liên tục. Các kế hoạch đóng vai trò như một bản đồ lộ trình, mặc dù điểm đến có thể thay đổi do các điều kiện thị trường năng động. Họ nên sẵn sàng thay đổi hướng nếu điều kiện môi trường cho phép.

Tình huống:

Công ty Ánh Dương nên thay đổi cách xây dựng kế hoạch kinh doanh một cách bài bản, đặc biệt phát triển kênh phân phối thông qua thương mại điện tử.

Là một trưởng phòng kinh doanh, nên:

- Lập kế hoạch trình lên ban giám đốc để thực hiện mô hình kinh doanh mới - thương mại điện tử nhằm đưa sản phẩm của mình tiếp cận nhiều khách hàng hơn.
- Nếu được chấp nhận phương án kinh doanh này, nên thực hiện triển khai theo từng giai đoạn, có thể thu hẹp lại địa điểm kinh doanh trực tiếp để giảm chi phí, tăng lợi nhuận.

- Lập kế hoạch là chức năng cơ bản trong quá trình quản trị một tổ chức và đó là công việc cần thiết cho sự thành công. Các nội dung chính đã được đề cập.
- Vai trò của công tác lập kế hoạch, mối quan hệ giữa các loại mục tiêu, kế hoạch và cấp quản trị trong tổ chức.
- Các căn cứ, nguyên tắc, phương pháp để xây dựng một kế hoạch tốt và có tính khả thi cao.
- Nghiên cứu một ví dụ về kế hoạch chiến lược của một công ty ở Việt Nam.