

Tiểu luận:

**CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH
TRONG QUẢN TRỊ**

Thực hiện: Nhóm số 10

*Nguyễn Ngọc Thương
Nguyễn Thị Bích Ngọc
Nguyễn Đức Huy
Nguyễn Đặng Ánh Thoa
Trần Thị Ngọc Huyền
Đoàn Bích Ngọc*

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	2
CHƯƠNG I:	3
CÁC VẤN ĐỀ CHÍNH CỦA HOẠCH ĐỊNH	3
I. KHÁI NIỆM	4
II. TẦM QUAN TRỌNG (MỤC ĐÍCH CỦA HOẠCH ĐỊNH)	4
III. HOẠCH ĐỊNH VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG	5
IV. PHÂN LOẠI HOẠCH ĐỊNH.	9
V. VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH TRONG CÁC CẤP QUẢN TRỊ.	10
VI. QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH.	11
CHƯƠNG II:	14
MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH	14
I. KHÁI NIỆM MỤC TIÊU	14
II. SỰ ĐA DẠNG CỦA CÁC MỤC TIÊU.	15
III. CÁC LOẠI MỤC TIÊU.	15
IV. ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT MỤC TIÊU ĐƯỢC THIẾT LẬP TỐT (SMART).	16
V. THIẾT LẬP MỤC TIÊU – PHƯƠNG PHÁP MBO.	19
VI. THIẾT LẬP MỤC TIÊU THEO QUAN ĐIỂM TRUYỀN THỐNG.	21
VÍ DỤ VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG THỰC TIỄN:	25
KẾT LUẬN:	33

LỜI MỞ ĐẦU

Hoạch định là một trong bốn chức năng thiết yếu của một nhà quản trị, đồng thời được coi là một chức năng ưu tiên hay là nền tảng của quản trị học. Đây là công việc đầu tiên mà nhà quản lý phải thực hiện ngay từ đầu để triển khai các hoạt động để đạt mục tiêu đã xác định. Chức năng hoạch định bao gồm quá trình xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt mục tiêu đó. Tất cả các nhà quản trị trong mọi cấp bậc đều phải thực hiện công tác hoạch định. Thông qua hoạch định, nhà quản trị chuẩn bị cho tổ chức của mình những hoạt động cần thiết nhằm đạt được thành công cả trong ngắn hạn và dài hạn. Khi nhà quản lý thiếu tư duy chiến lược, thiếu khả năng hoạch định thì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không thể phát triển lâu bền. Trong môi trường kinh doanh đầy tính cạnh tranh như hiện nay và nhất là trong bối cảnh toàn cầu hóa thì hoạch định một cách có hiệu quả ngày càng trở nên quan trọng hơn. Việc này giúp doanh nghiệp có thể ổn định, đứng vững và phát triển.

Qua bài tiểu luận “Chức năng hoạch định trong quản trị”, chúng tôi mong sẽ giúp người đọc hiểu thêm về chức năng quan trọng của quản trị này, cũng như cách thức để lập ra một kế hoạch hoàn hảo. Để từ đó, người đọc có thể áp dụng vào thực tiễn đời sống, giúp ích hơn trong công việc và học tập.

CHƯƠNG I:

CÁC VẤN ĐỀ CHÍNH CỦA HOẠCH ĐỊNH

Theo những lý thuyết gần đây nhất của hai giáo sư nổi tiếng trong ngành Quản trị học là James Stoner và Stephen Robbins thì Quản trị học bao gồm 4 chức năng cơ bản là Hoạch định (Planning), Tổ chức (Organizing), Điều khiển (Leading) và Kiểm tra (Controlling). Có thể hiểu đơn giản các chức năng này như sau:

- Hoạch định là xác định mục tiêu, nhận định các cơ hội, rủi ro và đưa ra các phương pháp cụ thể để hoạt động hiệu quả nhất, tận dụng tối đa các nguồn lực và giảm thiểu rủi ro;

- Tổ chức là phân công công việc cho từng bộ phận hoặc cá nhân trong tổ chức: công việc cụ thể, nơi làm việc, thời gian cần hoàn thành, v.v.;

- Điều khiển là việc tuyển dụng, đào tạo và bố trí nhân sự cũng như các hoạt động nhân khác nhau nhằm thúc đẩy khả năng làm việc của các thành viên trong tổ chức;

- Kiểm tra là xem xét kết quả hoạt động, đưa ra giải pháp cho các vấn đề, từ đó thúc đẩy thành tích của tổ chức hướng đến mục tiêu đặt ra. Đây cũng là bước cuối của một công việc quản trị, khép lại một chu kỳ quản trị mới.

Trong phần này chúng ta sẽ bàn luận về chức năng đầu tiên của một công việc quản trị, đó là chức năng Hoạch định. Chúng ta sẽ xem xét các vấn đề sau:

- Khái niệm hoạch định;
- Tầm quan trọng (mục đích của hoạch định);
- Hoạch định và hiệu quả của hoạt động;
- Phân loại kế hoạch;
- Vai trò hoạch định trong các cấp quản trị;
- Quy trình lập kế hoạch.

I. KHÁI NIỆM

“Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.”

Từ khái niệm này, chúng ta có thể hiểu hoạch định là một quá trình bao gồm:

- Lập ra các mục tiêu cụ thể;
- Đánh giá các cơ hội, rủi ro;
- Xem xét các tài nguyên: lao động, vốn;
- Từ các yếu tố trên, đưa ra những phương pháp tốt nhất để thực hiện mục tiêu một cách hiệu quả, tận dụng được các nguồn lực và cơ hội, giảm thiểu rủi ro.

II. TẦM QUAN TRỌNG (MỤC ĐÍCH CỦA HOẠCH ĐỊNH)

Mục đích cuối cùng của công việc hoạch định là đưa ra cá mục tiêu và phương pháp cụ thể. Trong 4 chức năng quản trị, có thể nói Hoạch định là chức năng quan trọng nhất, bởi vì chúng ta không thể tiến hành công việc khi không biết chúng ta muốn đạt được điều gì và phải làm gì để đạt được những điều đó.

Có rất nhiều công ty đã thất bại chỉ vì hoạch định sai mục tiêu của mình.

- Một ví dụ điển hình là Ford trong việc tung ra chiếc Edsel vào tháng 9 năm 1957. Có rất nhiều sai lầm trong việc hoạch định kế hoạch này, cụ thể là: tên của mẫu xe không thu hút khách hàng, thời điểm tung ra thị trường không phù hợp (vào thời đó các mẫu xe mới thường được bán vào tháng 11 hằng năm), thiết kế tồi, có nhiều trục trặc kỹ thuật, giá thành quá cao trong khi khách hàng đang nhắm đến những chiếc xe rẻ hơn, và trên hết là việc quảng cáo thái quá về chiếc xe mà không hề có một khảo sát thị trường nào. Kết quả là chiếc Edsel chỉ tồn tại trong 4 năm (từ 1957 đến 1960) với doanh số 60.000 chiếc trong năm đầu tiên, chưa đến 30% mong đợi.

- Một ví dụ nổi tiếng khác là P&G (Procter and Gamble) – tập đoàn hàng đầu thế giới về các sản phẩm chăm sóc cá nhân – đã có những đánh giá sai lầm trong việc hoạch định số lượng thương hiệu phụ của một nhãn hàng. Họ cho rằng càng nhiều sự lựa chọn cho khách hàng thì doanh số sẽ càng cao. Họ đã tung ra đến 52 thương hiệu phụ của chỉ một dòng sản phẩm kem đánh răng Crest và 31 thương

hiệu phụ của một dòng sản phẩm dầu gội trị gàu Head & Shoulders. Sự thật là khách hàng đã hoàn toàn bối rối trước hàng loạt sản phẩm và cuối cùng Crest chỉ chiếm 15% thị phần kem đánh răng của thị trường Mỹ, bị Colgate bỏ lại rất xa.

Như vậy, qua hai ví dụ trên cho ta thấy được rằng, hoạch định có vai trò rất quan trọng trong việc kinh doanh cũng như hoạt động của bất kỳ tổ chức nào khác. Không có hoạch định hoặc hoạch định yếu kém sẽ dẫn chúng ta đến thất bại nặng nề.

III. HOẠCH ĐỊNH VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

“Trong kinh doanh nếu bạn không lập kế hoạch, điều đó có nghĩa là bạn đang chuẩn bị một kế hoạch để thất bại” – Crawford H.Greenewalt.

Một hoạch định được gọi là hiệu quả cần đáp ứng tốt trước hết là với 6 yêu cầu sau:

3.1 Tạo ra tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản trị.

Trong quản trị, khâu hoạch định được ví như bánh lái, quyết định hướng đi của cả doanh nghiệp, công ty. Nhà quản trị - khi ấy là thuyền trưởng – phải vạch ra được nhiều phương án nhằm ứng phó với nhiều tình huống thích hợp khác nhau, bởi tính không chắc chắn, luôn xoay chuyển của các khả năng là hiển nhiên và không tránh được.

Tính không chắc chắn là do công tác hoạch định là dự đoán, dự báo sự việc xảy ra trong tương lai trong môi trường có nhiều yếu tố bất lợi, khó dự đoán được hoặc nằm ngoài kiểm soát của doanh nghiệp. Một điều có thể thừa nhận là 1 yếu tố bất lợi này đến tạo tiền đề cho nhiều yếu tố bất lợi khác xảy ra. Vì thế, việc hoạch định kỹ càng và có chiều sâu - tức là có hệ thống - là điều không thể coi nhẹ.

3.2 Phối hợp mọi nỗ lực của tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu.

Hoạch định chỉ ra các biện pháp cho phép khai thác tối đa các thế mạnh của doanh nghiệp, tận dụng cơ hội kinh doanh, hạn chế nguy cơ cho doanh nghiệp.

Việc hoạch định lại bị chi phối bởi sự sáng tạo và thuận tình của tập thể. Các quyết định do hoạch định đưa ra phải nhận được sự đồng tình và thông suốt của hầu

hết các thành viên trong tổ chức. Bởi câu tục ngữ “Một cây làm chẳng nên non – Ba cây chụm lại nên hòn núi cao” luôn nhắc nhở chúng ta về sức mạnh của sự đồng lòng.

3.3 Tập trung vào các mục tiêu tránh sự lãng phí.

Như đã nói, hoạch định cần đưa ra gói biện pháp cho phép khai thác tối đa các thế mạnh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu. Một khi tập trung vào các mục tiêu đề ra, doanh nghiệp có thể hoàn thành công tác với mức hao phí, rủi ro thấp nhất có thể. Bởi hoạch định là chuẩn bị cho tổ chức vận hành tốt hơn trong tương lai.

3.4 Tạo sự hợp tác và phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức.

Tuy hoạch định là công tác của cá nhân (nhà quản trị) nhưng mục tiêu của khâu này lại nhằm điều phối nhân lực và tài lực của cả doanh nghiệp vào quy trình làm việc. Công cuộc điều hành sự hoạt động của 1 doanh nghiệp luôn làm các nhà quản lý đau đầu. Từng cá nhân, mỗi bộ phận trong một tổ chức lại có chức năng và cách vận hành riêng. Hoạt động trong lãnh vực chuyên môn cụ thể, nhưng tất cả đều mang trách nhiệm tạo nên thành quả chung của doanh nghiệp. Giờ đây, khi hoạch định tốt, nhà quản lý sẽ biết cách phối hợp các cá nhân và bộ phận, triệt tiêu những mâu thuẫn nội bộ, những cuộc công kích vốn từ lâu đã là mối nguy cho công ty, làm khăng khít mối quan hệ giữa cá nhân – cá nhân, cá nhân – tổ chức và bộ phận này – bộ phận kia, khiến công việc trở nên trôi chảy.

3.5 Tăng độ linh hoạt và thích nghi với những thay đổi của môi trường bên ngoài.

“Thương trường là chiến trường” ngày nay có lẽ thương trường còn hơn cả chiến trường về độ khốc liệt và quy mô. Một công ty đang ăn nên làm ra bỗng dưng tuyên bố phá sản, khiến những người đầu tư và những kẻ cho vay một phen nháo nhào. Nhưng một “ông lớn” vừa ra khỏi thị trường thì lập tức các công ty mới lại xuất hiện, chen chân vào và thế chỗ của công ty xấu số kia. Thời buổi này, người tiêu dùng luôn bị tấn công bởi những “độc chiêu” khuyến mãi nằm trong hoàng loạt chuỗi chương trình khuyến mãi rầm rộ do các hãng đưa ra. Một CEO phát biểu: “Bạn chỉ cần có thêm một khách hàng mua hàng của bạn là bạn đã bỏ xa đối thủ

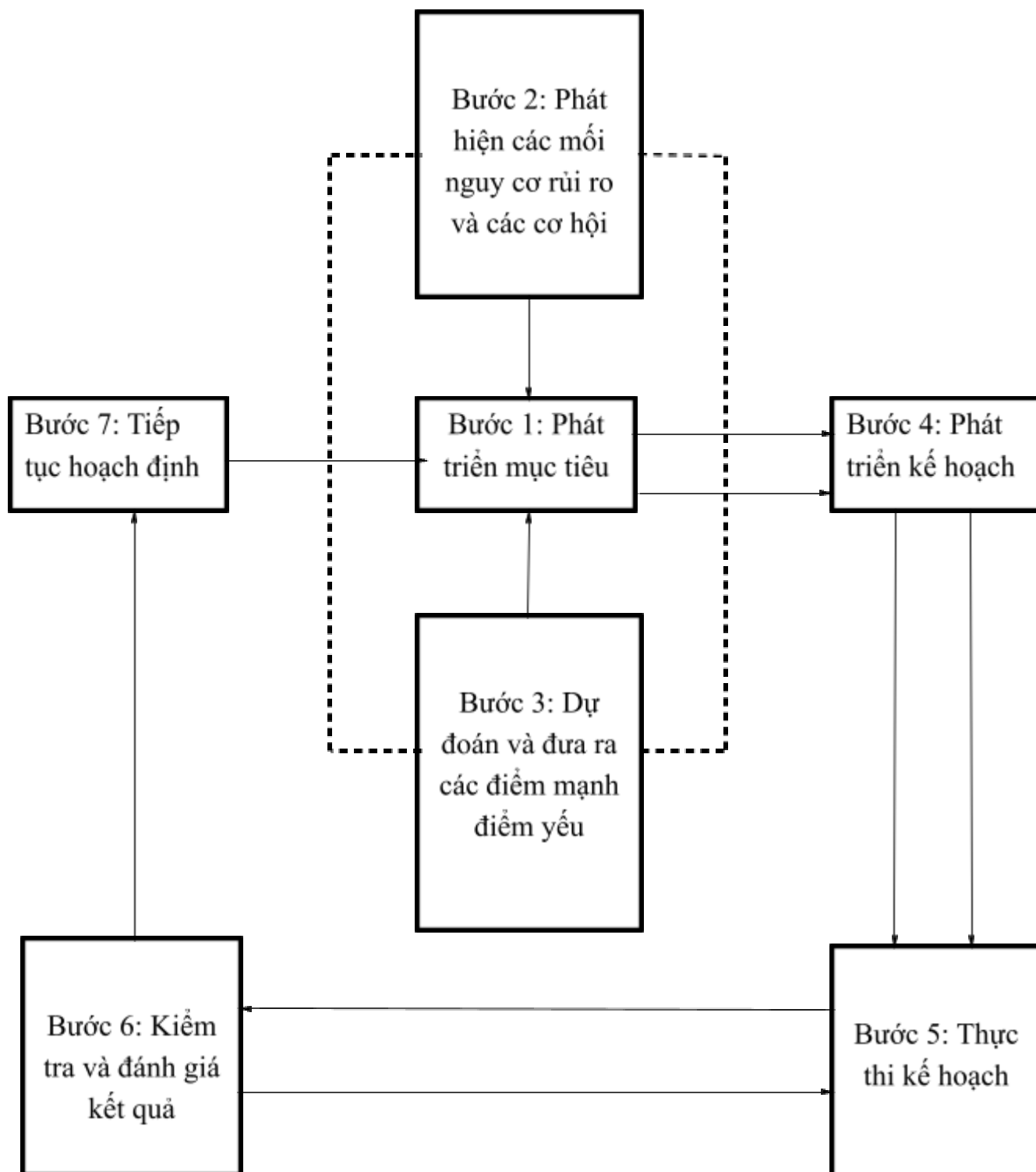
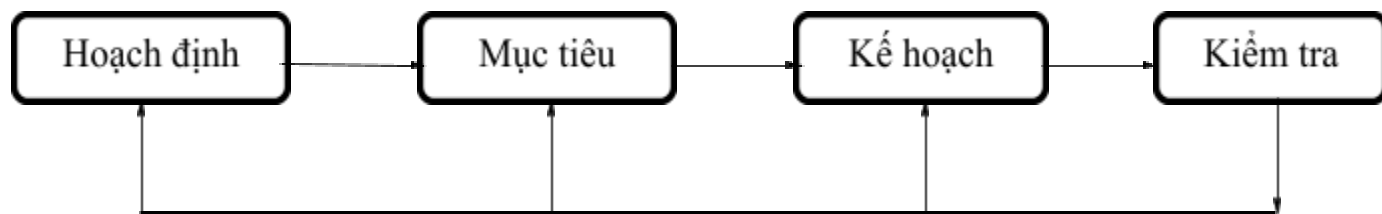
rời”. Ở thời “Khách hàng là thượng đế” này, để tồn tại, các doanh nghiệp phải tỏ ra vô cùng linh hoạt và ứng biến tốt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Họ phải bỏ ra nhiều thời gian và công sức để nghiên cứu tâm lý khách hàng, đặt mục tiêu, sau đó ra sức chiêu dụ khách hàng và tạo dựng lòng tin với sản phẩm từ người tiêu dùng. Ngoài nhân tố khách hàng còn nhiều nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công của doanh nghiệp, vì thế khâu hoạch định quyết định sự sống còn của doanh nghiệp trước sự biến động không ngừng của những yếu tố bất lợi.

Cần xét đến sự sai lệch không nhỏ giữa hoạch định và thực tế để từ đó có kế hoạch điều chỉnh khiến kế hoạch trở nên khả thi, nhưng cần tránh sự thay đổi tùy tiện và liên tục dẫn đến nguy cơ không đạt được mục tiêu và thật bại chắc chắn.

3.6 Phát triển các tiêu chuẩn kiểm tra hữu hiệu.

Hoạch định tạo mục tiêu và vì thế tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm tra. Bởi nếu các thành viên không chắc chắn họ đang làm gì, đang cố gắng đạt được điều gì thì họ không thể xác định được họ có đạt được nó hay không.

Lợi ích của việc hoạch định hiệu quả khiến việc kiểm tra tốt hơn:



IV. PHÂN LOẠI HOẠCH ĐỊNH.

Trong quá trình quản lý cần phân biệt hai loại, hai cấp độ của hoạch định:

4.1 Hoạch định chiến lược.

Xác định mục tiêu và các việc lớn cần làm trong thời gian dài, với các giải pháp lớn mang tính định hướng để đạt tới mục tiêu trên cơ sở khai thác và sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có và có thể có. Đây là nhiệm vụ mà người quản lý chủ chốt phải trực tiếp thực hiện và quyết định (với sự hỗ trợ của bộ máy kỹ năng), được chuẩn bị rất chu đáo và xét duyệt thận trọng để có giá trị lâu dài (chỉ điều chỉnh khi có sự thay đổi lớn về môi trường). Trong thực tiễn một doanh nghiệp có ý đồ phát triển lâu bền cần xây dựng các chiến lược sau:

_Chiến lược ổn định: Hầu như không thay đổi trong suốt thời gian doanh nghiệp tồn tại với môi trường ít biến động và khả năng quản lý nhất định. Ví dụ: Tiếp tục cung cấp sản phẩm, dịch vụ truyền thống theo phương thức quen thuộc, tiếp tục duy trì thị phần và mảng khách hàng sẵn có.... Đây là loại chiến lược mang tính duy trì củng cố, hạn chế tham vọng. Trên thực tế việc theo đuổi chiến lược này không phải lúc nào cũng dễ dàng, bởi lẽ tâm lý thông thường của các nhà doanh nghiệp luôn bị hấp dẫn, lôi cuốn vào những công việc sáng tạo và phát triển, không muốn an phận tự mãn.

_Chiến lược phát triển: Tính đến sự gia tăng mở rộng hoạt động về nhiều yếu tố: Doanh thu, quy mô hoạt động, thị phần, sản phẩm, phương thức dịch vụ... Với sự phát triển của thị trường, nhu cầu của xã hội và tiềm năng của doanh nghiệp, chiến lược này có thể thực hiện với tầm nhìn và bản lĩnh của nhà quản lý, được dự báo thời hạn tốt và chuẩn bị mọi nguồn lực có thể huy động được.

_Chiến lược kết hợp điều hòa: Thực hiện đồng thời một chiến lược kể trên mục tiêu, giữ vững hoặc hạn chế mục tiêu khác trong cùng thời gian.

4.2 Hoạch định tác nghiệp.

Xác định mục tiêu có tính ngắn hạn hơn (có chỉ tiêu định hướng), xây dựng dự án và kế hoạch, đề ra các biện pháp để tổ chức thực hiện trên cơ sở các nguồn

lực có thể dự tính tương đối sát và có tính khả thi cao. Có thể chia ra kế hoạch trung hạn 3-5 năm và kế hoạch ngắn hạn 1 năm.

Hoạch định tác nghiệp là cơ sở trực tiếp điều hành các hoạt động diễn ra hàng ngày, là trách nhiệm của tất cả các cấp quản lý, được bộ máy chuyên trách về kế hoạch của doanh nghiệp tổng hợp lại, cân đối để giám đốc xét duyệt (kế hoạch định mức). Với doanh nghiệp nhỏ có thể là kế hoạch phi chính thức do chủ doanh nghiệp đồng thời giám đốc tự phác ra và điều chỉnh trong quá trình hoạt động.

Có thể coi hoạch định tác nghiệp là việc định ra chiến thuật để thực hiện từng bước chiến lược hoặc còn gọi là “Kế hoạch hành động”. Chương trình mục tiêu là loại kế hoạch sử dụng một lần (không lặp lại khi mục tiêu cụ thể đã hoàn tất) quản lý loại kế hoạch này được thực hiện theo phương pháp riêng gọi là “Quản lý theo mục tiêu” (Mangement by objectives – MBO) hoặc gọi là quản lý theo dự án (Mangement by projects).

V. VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH TRONG CÁC CẤP QUẢN TRỊ.

Tại sao những nhà quản trị phải hoạch định? Tất cả các nhà quản trị đều phải làm công việc hoạch định dưới hình thức này hay hình thức khác, vì nhờ vào hoạch định mà tổ chức có được định hướng phát triển, thích nghi được với những thay đổi, biến động của môi trường, tối ưu hóa trong việc sử dụng nguồn lực và thiết lập được các tiêu chuẩn cho việc kiểm tra.

+ Bất kỳ một tổ chức nào trong tương lai cũng có sự thay đổi nhất định, và trong trường hợp đó, hoạch định là chiếc cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai. Nó sẽ làm tăng khả năng đạt được các kết quả mong muốn của tổ chức. Hoạch định là nền tảng của quá trình hình thành một chiến lược có hiệu quả.

+ Hoạch định có thể có ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Nhờ hoạch định trước, một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường và giúp các nhà quản trị ứng phó với sự bất định và thay đổi của các yếu tố môi trường. Từ các sự kiện trong quá khứ và hiện tại, hoạch định sẽ suy ra được tương lai. Ngoài ra nó còn đề ra các nhiệm vụ, dự đoán các biến cố và xu hướng trong tương lai, thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược để theo đuổi các mục tiêu này.

+ Hướng dẫn các nhà quản trị cách thức để đạt mục tiêu và kết quả mong đợi cuối cùng. Mặt khác, nhờ có hoạch định, các nhà quản trị có thể biết tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong những thời điểm khác nhau.

+ Nhờ có hoạch định một tổ chức có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết rằng mình muốn đạt cái gì, thì kết quả đạt được sẽ cao hơn.

+ Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của nó. Các tổ chức thành công thường cố gắng kiểm soát tương lai của họ hơn là chỉ phản ứng với những ảnh hưởng và biến cố bên ngoài khi chúng xảy ra. Thông thường tổ chức nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường thì sẽ bị tan vỡ. Ngày nay, sự thích nghi nhanh chóng là cần thiết hơn bao giờ hết do những thay đổi trong môi trường kinh doanh thế giới đang xảy ra nhanh hơn.

+ Hoạch định giúp các nhà quản trị kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

VI. QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH.

6.1 Nghiên cứu và dự báo.

Nghiên cứu và dự báo là điểm bắt đầu của công tác lập kế hoạch. Để nhận thức được cơ hội của mình thì doanh nghiệp cần phải có những hiểu biết về môi trường, thị trường, về sự cạnh tranh, về điểm mạnh và điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác. Chúng ta phải dự đoán trước các yếu tố không chắc chắn có thể xảy ra từ đó đưa ra phương án đối phó thích hợp. Công tác lập kế hoạch đòi hỏi doanh nghiệp phải có những dự đoán thực tế về cơ hội. Doanh nghiệp phải phân tích môi trường để biết:

-Hiện nay, công nghệ của các đối thủ cạnh tranh đã đi đến đâu, họ đã tung ra những sản phẩm mới nào? Giá cả bao nhiêu? Đồng thời cũng phải biết được hiện nay nhu cầu của khách hàng là sản phẩm gì?

-Dự đoán trước những luật và chính sách mới nào sẽ ra đời có ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là điều rất quan trọng, bởi hiện nay

Nhà nước ta đang hoàn thiện hệ thống luật nên có rất nhiều luật và chính sách mới ra đời có ảnh hưởng tới công việc kinh doanh của doanh nghiệp, mà để tồn tại lâu dài trên thương trường thì doanh nghiệp không thể không phân tích những thay đổi đó như luật thuế, các chế độ kế toán mới, luật xuất nhập khẩu...

-Những thay đổi của thị trường cung ứng đầu vào như lao động, vật tư, nguyên vật liệu cho sản xuất, máy móc thiết bị...

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần phải phân tích các nguồn lực của mình để xác định những điểm yếu và điểm mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh khác.

6.2 Thiết lập các mục tiêu.

Khi lập kế hoạch các tổ chức cần phải thiết lập được hệ thống các mục tiêu mà mình cần đạt tới. Các mục tiêu đưa ra phải xác định rõ thời hạn để thực hiện và được lượng hoá đến mức cao nhất có thể. Trong tổ chức có hai loại mục tiêu là mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng, nhưng mục tiêu định lượng thường rõ ràng và dễ thực hiện hơn. Ngoài ra, theo các thứ tự ưu tiên khác nhau thì các mục tiêu cũng nên được phân nhóm. Một tổ chức hay doanh nghiệp đều có thể có hai loại mục tiêu là mục tiêu hàng đầu và mục tiêu hàng thứ hai. Những mục tiêu hàng đầu thường liên quan đến sự sống còn và thành đạt của tổ chức. Đối với một doanh nghiệp, đó là những mục tiêu về lợi nhuận, doanh thu hay thị phần. Nếu không đạt được một mức lợi nhuận, mức doanh thu hay mức thị phần nhất định trong một thời kỳ nào đó, thì doanh nghiệp có thể bị phá sản. Còn mục tiêu hàng thứ hai lại liên quan đến tính hiệu quả của doanh nghiệp. Chúng không ảnh hưởng lớn đến sự sống còn của doanh nghiệp như các mục tiêu hàng đầu nhưng cũng rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Những mục tiêu này thể hiện mức độ quan tâm của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp, sự phát triển sản phẩm mới hay tính hiệu quả của công tác quản lý hành chính... Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp Nhà nước và tư nhân đều tập trung chú trọng tới các mục tiêu hàng thứ hai để thu hút khách hàng, được coi là nhân tố có ảnh hưởng về mặt lâu dài đến sự sống còn của doanh nghiệp và cả các mục tiêu hàng đầu với sự ảnh hưởng trực tiếp và trước mắt hơn. Cho dù doanh nghiệp có chú trọng tới mục tiêu nào hơn chẳng nữa thì điều quan trọng là doanh nghiệp phải xác định được các mục tiêu thật

rõ ràng, có thể đo lường được và có thể thực hiện được. Bên cạnh đó, cũng cần xác định rõ trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu và thời hạn phải hoàn thành.

6.3 Phát triển các tiền đề.

Tiền đề để lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản có thể áp dụng, là các giả thiết cho việc lập kế hoạch. Đó có thể là địa bàn hoạt động, qui mô hoạt động của doanh nghiệp, mức giá, sản phẩm gì, triển khai công nghệ gì, mức chi phí, mức lương, mức cổ tức và các khía cạnh tài chính, xã hội, chính trị khác.

Tiền đề còn có thể là những dự báo hay các chính sách còn chưa được ban hành. Ví dụ như, nếu một công ty đưa ra chương trình phát triển sản phẩm mới thì khi lập kế hoạch phải dự báo được những phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm mới này. Các tiền đề được giới hạn theo các giả thiết có tính chất chiến lược hoặc cấp thiết để đưa đến một kế hoạch. Sự hoạt động của các kế hoạch này sẽ chịu nhiều ảnh hưởng của các tiền đề. Sự nhất trí về các tiền đề chính là điều kiện quan trọng để lập kế hoạch phối hợp. Vì vậy không nên đòi hỏi những kế hoạch và ngân quỹ từ cấp dưới khi chưa có, trước hết, nên có những chỉ dẫn cho những người đứng đầu các bộ phận của mình.

6.4 Xây dựng các phương án.

Ở bước này các nhà hoạch định cần phải tìm ra và nghiên cứu các phương án hành động để đạt được mục tiêu. Trong mỗi phương án cần phải xác định được hai nội dung cơ bản là: Phải xác định được giải pháp của kế hoạch là gì để trả lời cho câu hỏi làm gì để đạt được mục tiêu. Phải xác định được các công cụ và nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu. Các nhà hoạch định cần phải thực hiện bước khảo sát sơ bộ lựa chọn ra các phương án có triển vọng nhất để đưa ra phân tích và giảm bớt các phương án lựa chọn.

6.5 Đánh giá các phương án.

Khi đã xây dựng được một hệ thống các phương án thì các nhà hoạch định cần phải tiến hành đánh giá lại các phương án đó nhằm lựa chọn được những phương án tối ưu nhất. Đánh giá các phương án theo các tiêu chuẩn phù hợp với mục tiêu đã định và trung thành với các tiền đề đã được xác định. Các nhà hoạch

định cần phải lựa chọn, xem xét phương án nào là tối ưu nhất tức là các phương án nào đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất và nhanh nhất, chi phí là thấp nhất. Đồng thời các phương án được lựa chọn cũng phải giải quyết được những vấn đề kinh tế xã hội đang được đặt ra.

6.6 Lựa chọn phương án và ra quyết định.

Sau khi đánh giá các phương án thì một vài phương án tối ưu nhất sẽ được lựa chọn. Các phương án này sẽ được đưa ra hội đồng quản trị, ban giám đốc và các phòng ban liên quan để ra quyết định phân bổ con người và các nguồn lực khác của tổ chức cho việc thực hiện kế hoạch. Tiếp theo sẽ là việc xây dựng các kế hoạch phụ trợ và lượng hoá kế hoạch bằng ngân quỹ.

CHƯƠNG II:

MỤC TIÊU - NỀN TẢNG CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH

Mỗi chức năng của quản trị đều hướng về mục tiêu, nhưng chức năng hoạch định giữ vai trò chủ đạo, do đó mục tiêu là nền tảng của hoạch định.

I. KHÁI NIỆM MỤC TIÊU

Mục tiêu là kết quả mà những nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của họ. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng. Các tổ chức thông thường không phải chỉ hướng tới một mục tiêu, mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau. Ví dụ:

-Mục tiêu truyền thông của Starbucks: “Đưa thương hiệu Starbucks Coffee xâm nhập thị trường Việt Nam, giành phân đoạn thị trường và thu về lợi nhuận.”

-Tại Lucent Technologies khi mới tách khỏi tập đoàn AT&T, Richard McGinn đã đặt 6 mục tiêu chủ yếu mà tổ chức cần đạt trong vòng ba năm tới:

1. Đạt được sự tăng trưởng hàng năm từ hai con số trở nên (10% hoặc hơn).
2. Duy trì trong nhóm chất lượng tốt nhất.
3. Giảm chi phí bán hàng, chi phí quản lý và chi phí kinh doanh.
4. Đầu tư vào việc nghiên cứu và phát triển ở mức độ cao với 11% doanh thu.
5. Giảm tỷ suất thuế.
6. Gia tăng thu nhập trên tài sản từ 5% đến 10%.

II. SỰ ĐA DẠNG CỦA CÁC MỤC TIÊU.

Thoạt đầu, có vẻ như các tổ chức chỉ có 1 mục tiêu duy nhất: Đối với các tổ chức kinh doanh thì mục tiêu của họ là lợi nhuận. còn với các tổ chức phi lợi nhuận thì mục tiêu của họ là thỏa mãn nhu cầu của các thành viên.

Tuy nhiên trên thực tế tất cả các tổ chức đều có nhiều mục tiêu khác nhau. Công ty kinh doanh cũng muốn tăng thị phần và duy trì sự nhiệt tình của nhân viên đối với công ty. Một nhà thờ không chỉ đơn thuần là nơi tín ngưỡng mà còn giúp đỡ những người nghèo khổ trong cộng đồng và là nơi sinh hoạt xã hội của những thành viên trong nhà thờ. Không có biện pháp đơn lẻ nào có thể đánh giá được tổ chức đó có thành công hay không. Tập trung vào một mục tiêu duy nhất như lợi nhuận chẳng hạn sẽ bỏ qua những mục tiêu lâu dài cần thiết khác.

Thật vậy, việc chỉ tập trung vào một mục tiêu duy nhất là lợi nhuận sẽ dẫn đến các hành động vô đạo đức, bởi vì khi đó nhà quản trị đã bỏ qua các chức năng quan trọng khác trong công việc của mình, chỉ để chứng tỏ mình thành công ở một khía cạnh nào đó.

III. CÁC LOẠI MỤC TIÊU.

Mục tiêu của công tác hoạch định và mục tiêu của các kế hoạch là hết sức phong phú, chúng có thể được phân thành những loại sau:

- (1) Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố.
- (2) Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

(3) Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng.

-Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố: Các mục tiêu tuyên bố tùy theo đối tượng của tổ chức là ai mà những mục tiêu này sẽ được diễn đạt khác nhau. Ví dụ như mục tiêu tuyên bố với cổ đông, với khách hàng, với những thành viên trong tổ chức, hoặc với cả các đối thủ cạnh tranh... thường không giống nhau. Mục tiêu tuyên bố có thể khác với mục tiêu thật nhưng chúng đều chứa đựng sự thật. Nếu không như vậy tất nhiên mục tiêu đó khó có thể thuyết phục.

-Mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn: Mục tiêu ngắn hạn là những mục tiêu mà tổ chức cần đạt được trong ngắn hạn (thời hạn dưới một năm), mục tiêu trung hạn đòi hỏi thời gian từ một đến năm năm, và mục tiêu dài hạn có tính chất chiến lược trong dài hạn (thời gian dài hơn năm năm).

-Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng: Mục tiêu định tính thì không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường. Mục tiêu định lượng chỉ ra rõ ràng những kết quả có thể đo lường được. Những nhà quản trị ngày nay cho rằng mục tiêu định tính vẫn có thể lượng hóa được, ví dụ như đánh giá mức độ làm tốt đến mức nào hoặc thể nào là hoàn thành nhiệm vụ.

Trong thực tế các tổ chức có thể thường gặp phải vấn đề đạt được mục tiêu này thì lại làm hỏng hay chí ít cũng làm phương hại đến mục tiêu khác. Ví dụ như một số nhà quản trị chỉ ra rằng việc nhấn mạnh các mục tiêu trước mắt chẳng hạn như giành thị phần có thể làm giảm đi sự tập trung những nỗ lực để thực hiện mục tiêu dài hạn là lợi nhuận. Sự mâu thuẫn giữa các mục tiêu cũng có thể đến từ các nhóm có quyền lợi khác nhau đối với tổ chức bao gồm cổ đông, công nhân viên, nhà cung ứng, chủ nợ... Nhà quản trị cần phải xem xét nhằm đảm bảo hệ thống các mục tiêu phải hài hòa nhau.

IV. ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT MỤC TIÊU ĐƯỢC THIẾT LẬP TỐT (SMART).

Để thành công trong cuộc sống cũng như trong công việc, bao giờ bạn cũng phải cần có mục tiêu rõ ràng. Bạn không nên đặt câu hỏi là tôi có bao nhiêu thời gian để làm việc này hay việc khác. Mà điều quan trọng hơn là khi muốn thực hiện một mục tiêu nào đó thì bạn phải xác định được khả năng và tiềm lực của mình có thể thực hiện được việc đó hay không?

Trong kinh doanh hiện đại, nhiều công ty thường áp dụng nguyên tắc SMART với năm tiêu chí đơn giản dưới đây để thiết lập chính xác mục tiêu của mình.

Specific _ Rõ ràng.

Measurable _ Có thể đo lường được.

Achievable _ Tính khả thi.

Realistic _ Thực tế.

Time-Bound _ Giới hạn thời gian.

Để thành công trong cuộc sống cũng như trong công việc, bao giờ bạn cũng phải cần có mục tiêu rõ ràng. Bạn không nên đặt câu hỏi là tôi có bao nhiêu thời gian để làm việc này hay việc khác. Mà điều quan trọng hơn là khi muốn thực hiện một mục tiêu nào đó thì bạn phải xác định được khả năng và tiềm lực của mình có thể thực hiện được việc đó hay không?

Trong kinh doanh hiện đại, nhiều công ty thường áp dụng nguyên tắc SMART với năm tiêu chí đơn giản dưới đây để thiết lập chính xác mục tiêu của mình.

1. S – Specific: Cụ thể, rõ ràng.

Trong cuộc sống nói chung và công việc nói riêng, bạn cần có mục tiêu rõ ràng và cụ thể. Bạn không nên đặt ra những mục tiêu chung chung như: tôi sẽ trở thành một doanh nhân thành đạt hay tôi sẽ đưa công ty của mình trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ trên địa bàn. Bởi vì đưa ra mục tiêu mơ hồ như vậy sẽ hạn chế rất nhiều khả năng đạt được mục tiêu của bạn.

Thay vào đó, bạn nên có một khái niệm hay định nghĩa rõ ràng thế nào là một doanh nhân thành đạt và thế nào là công ty hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ trên địa bàn. Bạn cần xác định rõ ràng mục tiêu của mình như: lợi nhuận của công ty mỗi

năm 2,5 tỉ đồng, công ty của bạn chiếm 35% thị phần và đứng trong top 3 đơn vị bán lẻ hàng đầu trên địa bàn chẳng hạn.

2. M – Measurable: Đo lường được.

Khi đưa ra mục tiêu, bạn phải chắc chắn rằng mục tiêu của mình có thể đo lường được. Ví dụ: bán được 35 chiếc tủ lạnh và 50 chiếc tivi mỗi ngày, doanh thu tăng trưởng thêm 2% mỗi tháng, xây dựng thêm được 2 điểm phân phối mỗi năm... Mới nhìn, bạn có thể sẽ cho rằng cách làm này có vẻ quá thiên về “tiểu tiết”. Nhưng thực tế đã chứng minh đây là cách tốt nhất góp phần giúp bạn hoàn thành được mục tiêu của mình.

3. A – Achievable: Có thể thực hiện được.

Nếu đặt ra mục tiêu quá xa vời, bạn vừa rất khó thực hiện vừa dễ chán nản khi thất bại. Do đó tốt nhất là bạn nên đặt ra mục tiêu vừa sức, phù hợp với tiềm lực và khả năng của mình. Ví dụ: bạn nên đặt ra mục tiêu đưa công ty của mình trở thành công ty nằm trong top 3 đơn vị bán lẻ hàng đầu trên địa bàn trong thời gian 2 năm nếu điều đó với khả năng và tiềm lực của bạn có thể thực hiện được.

Bạn đừng đưa ra mục tiêu kiểu như sẽ đánh bại Google trong thời gian 3 năm hay mua đứt Microsoft vào năm tới bởi vì điều đó rất khó thực hiện, ít nhất cũng là trong tương lai gần.

Bạn có thể có những ước mơ, hoài bão và khát vọng bởi vì nó chẳng mất gì của bạn và không làm tổn hại đến người khác nhưng mục tiêu là mục tiêu, nó càng nằm trong khả năng và tiềm lực của bạn bao nhiêu càng dễ thực hiện được bấy nhiêu.

4. R – Realistic: Thực tế.

Mục tiêu mà bạn đặt ra phải thực tế, nằm trong lộ trình và phù hợp với mục tiêu chiến lược lâu dài của bạn. Ví dụ: bạn xây kho lạnh là để kinh doanh (hoặc cho người khác thuê để kinh doanh) các mặt hàng thực phẩm đông lạnh chứ không phải để chứa gỗ. Hay bạn cử nhân viên đi học nghiệp vụ marketing là để bố trí họ làm việc ở bộ phận bán hàng chứ không phải để làm ở bộ phận nhân sự.

Hãy nhớ rằng bạn sẽ thực hiện được mục tiêu nhanh hơn nếu những việc bạn làm là thực tế. Hãy chắc chắn rằng nếu như bạn vay thêm một khoản tiền không nhỏ để sắm ô tô là nhằm phục vụ công việc và sinh lợi (trực tiếp hoặc gián tiếp) chứ không phải chỉ để giải quyết khâu “oai”.

5. T – Time bound: Có thời hạn rõ ràng.

Khi đưa ra mục tiêu, bạn đừng quên là nó phải có thời gian để thực hiện. Bạn phải có giới hạn rõ ràng rằng mục tiêu này được thực hiện trong bao lâu, một năm, một tháng hay một tuần... Đối với những mục tiêu lớn thì tốt nhất bạn nên chia ra làm nhiều giai đoạn để dễ thực hiện.

Bạn cần lưu ý rằng khi giới hạn thời gian cụ thể cho những mục tiêu, chúng ta sẽ dễ dàng hoàn thành nó hơn.

Sau cùng, khi đã xác định được mục tiêu theo nguyên tắc SMART, bạn hãy ghi rõ mục tiêu đó vào sổ tay hoặc phần mềm nhắc việc (tùy thói quen, sở thích và phương pháp làm việc) nhưng phải bảo đảm rằng bạn đọc được nó hàng ngày. Đây là cách làm hiệu quả để thúc đẩy bạn hành động nhằm hoàn thành mục tiêu đề ra. Tiếp theo, bạn hãy lập kế hoạch chi tiết để thực hiện mục tiêu của mình. Với cách làm đó, bạn sẽ tính được trong một khoảng thời gian nhất định, bạn sẽ bán được bao nhiêu hàng hóa, thực hiện được doanh thu và lợi nhuận bao nhiêu và thiết lập thêm được bao nhiêu điểm phân phối...

Phần đông người thành đạt và có địa vị cao thường thấy mình “nghèo” thời gian hơn người khác, những doanh nhân cũng ở trong tình thế tương tự và đương nhiên là bạn cũng vậy. Bạn sẽ phải đối mặt thường xuyên với sự bận bịu và quá tải của công việc. Tuy nhiên, về lâu dài thì tốt nhất là bạn nên phân công, ủy quyền công việc cho cộng sự/cấp dưới để họ thực hiện thay mình những việc có thể. Bởi vì thành công trong thương trường là khao khát cháy bỏng của mọi doanh nhân. Nhưng không vì thế mà bạn cứ vô tư “đánh cắp” thời gian quý báu của gia đình...

V. THIẾT LẬP MỤC TIÊU – PHƯƠNG PHÁP MBO.

1. Khái niệm MBO:

Quản trị bằng mục tiêu là cách quản trị thông qua việc mọi thành viên, bộ phận tự mình xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện các mục tiêu mà họ đề ra.

2. Trình tự tiến hành MBO:

Trình tự tiến hành của MBO

Các bước	Nội dung	Đặc điểm
Dự thảo mục tiêu ở cấp cao nhất	+ Xác định những mục tiêu chung cho toàn công y + Xác định vai trò của các đơn vị cấp dưới tham gia vào việc thực hiện mục tiêu.	Đây là những mục tiêu dự kiến, nó có thể điều chỉnh lại sau khi xem xét và cân đối với các mục tiêu của cấp dưới.
Cùng với cấp dưới đề ra mục tiêu của họ	+ Cấp trên thông báo cho cấp dưới về những mục tiêu, chiến lược của toàn đơn vị. + Cùng với cấp dưới thảo luận những mục tiêu mà họ thực hiện cùng với các điều kiện để hoàn thành mục tiêu đó. + Mục tiêu được cấp dưới đề ra, cam kết với cấp trên và được cấp trên thông qua.	+ Cấp trên đóng vai trò là cố vấn. + Mục tiêu được đề ra một cách chủ động của cấp dưới. + Mục tiêu được thông qua là những điều sẽ hỗ trợ cho những mục tiêu cao hơn.
Thực hiện mục tiêu	+ Cấp trên cung cấp những điều kiện và phương tiện tốt nhất để thực hiện mục tiêu. + Cấp dưới chủ động xây dựng và thực hiện kế hoạch.	+ Cấp trên dành quyền hạn tối đa cho cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ.
Tiến hành kiểm tra và điều chỉnh	+ Định kỳ kiểm tra nhằm phát hiện kịp thời những khó khăn hoặc sai lệch để kịp thời thực hiện những biện pháp điều chỉnh.	+ Kiểm tra chỉ nhằm giúp cấp dưới thực hiện tốt hơn hoàn toàn không đưa ra sự đánh giá và kết luận.

3. Tác dụng của MBO:

MBO là cơ sở cho việc hoạch định mục tiêu chung của tổ chức, qua đó làm cho mục tiêu tổ chức và mục tiêu các thành viên đạt được sự thống nhất.

MBO sẽ kích thích tinh thần, nâng cao trách nhiệm các thành viên, bộ phận.

MBO tạo cơ hội các thành viên phát triển năng lực của mình.

MBO tạo điều kiện cho các nhà quản trị thấy rõ hơn các khiếm khuyết trong công tác tổ chức của mình.

Ưu MBO:

- + Cung cấp cho nhà quản trị các dữ kiện, mục tiêu để thực hiện hoạch định.
- + Buộc nhà quản trị phải lựa chọn mục tiêu ưu tiên thực hiện trong những thời gian nhất định.
- + Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn đối với các bộ phận.
- + Lôi kéo mọi thành viên tổ chức tham gia xây dựng mục tiêu.
- + Giúp cho việc kiểm tra thực hiện thuận lợi.
- + Tạo cơ hội thăng tiến, phát huy năng lực cho mọi thành viên.
- + Giúp nhà quản trị và các thành viên hiểu nhau hơn.
- + Nâng cao chất lượng công tác quản trị và hoạt động của tổ chức.

Nhược MBO:

- + Thời gian xây dựng các mục tiêu thường kéo dài do hội họp, bàn bạc...
- + Trong một số trường hợp, các mục tiêu cá nhân thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể của quản trị cấp trên.
- + Mọi người thường tập trung các vấn đề trước mắt, ngắn hạn và tại chỗ. Những kế hoạch mang tính dài hạn lâu dài và chiến lược thì thường ít quan tâm đúng mức.

VI. THIẾT LẬP MỤC TIÊU THEO QUAN ĐIỂM TRUYỀN THÔNG.

Thiết lập mục tiêu là một công cụ rất hữu ích cho việc lên kế hoạch phát triển cá nhân. Nắm bắt được quy trình thiết lập mục tiêu sẽ giúp bạn biết được mục tiêu thật sự và cuối cùng trong một kế hoạch cũng như trong cuộc sống, thông qua việc xác định một cách chính xác những gì bạn mong muốn đạt được và giai đoạn nào

bạn phải tập trung hết nỗ lực của mình và cũng như việc bạn xác định được những rào cản và trở ngại mà mình có thể gặp phải. Nếu bạn thấm nhuần phương pháp này nó sẽ giúp bạn cảm thấy tự tin và giải quyết vấn đề sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Thiết lập mục tiêu là một trong những kỹ thuật mà các vận động viên nhà nghề và các doanh nhân thành đạt sử dụng rất phổ biến. Phương pháp này giúp họ tìm thấy được động lực và phương hướng để hoàn thành mục tiêu mà họ đã đặt ra. Tổ chức thời gian, các bước thực hiện cũng như sử dụng các nguồn lực giới hạn để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất và nhanh chóng nhất.

Một mục tiêu bao gồm những mức độ khác nhau. Đầu tiên bạn phải xác định được mục tiêu cốt lõi. Bạn phải tự vẽ ra bức tranh tổng quát để hoàn thành mục tiêu đó. Sau đó, Bạn chia nhỏ bức tranh này ra thành những bước cụ thể rồi lần lượt hoàn thành những bước này.

1. Mục tiêu cốt lõi.

Bước đầu tiên để xác định mục tiêu cá nhân là bạn phải xem xét cái gì thật sự bạn muốn đạt được trong cuộc đời bạn. Khi bạn đã xác định mục tiêu cuối cùng bạn sẽ nhìn thấy được bức tranh tổng thể bạn phải làm gì và khi phải ra quyết định trước việc gì bạn hãy dựa trên bức tranh tổng thể đó. Trên mỗi lĩnh vực trong cuộc sống ví dụ như: Gia đình, sự nghiệp, quan hệ bạn bè, tài chính, sức khỏe... bạn phải liệt kê ra và phải xác định quan điểm và thái độ của mình đối với từng lĩnh vực. Khi đã liệt kê và xác lập quan điểm cụ thể đối với lĩnh vực được xem là cốt lõi đối với cuộc sống của bạn thì bạn phải ứng dụng chúng một cách nghiêm túc ngay trong cuộc sống. Bạn cũng phải luôn xem lại bản thân mình xem hành động của bạn có phản ánh được những gì bạn mong muốn không và phải luôn tự nhủ với mình rằng “Mục tiêu này là do bạn tự đặt ra không ai ép buộc bạn, không phải do ba mẹ, không phải do bạn bè...”.

Khi đã có được mục tiêu cốt lõi trong cuộc sống thì bạn hãy lập kế hoạch và chia ra thành những bước nhỏ để có thể thực hiện trong 1 tháng, 2 tháng, 3 tháng hay 1 năm... và thực hiện từng bước một sẽ giúp bạn dễ dàng đạt được mục tiêu đã

đặt ra. Sau đó, bạn hãy liệt kê ra những việc cần làm trong 1 ngày và phải bảo đảm rằng những việc này phải dựa trên mục tiêu cốt lõi của bạn.

2. Theo đuổi mục tiêu đã đặt ra

Một khi đã xác định được bước đầu tiên trong kế hoạch thì bạn phải thực hiện chúng theo quỹ đạo mà bạn đã định sẵn bằng cách luôn xem lại và cập nhật chúng mỗi ngày. Nhìn nhận mục tiêu cuối cùng của bạn giống như một hiến pháp của một quốc gia. Khi muốn thay đổi chúng bạn phải xem xét thật cẩn trọng.

3. Phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả

Những chỉ dẫn sau đây sẽ giúp bạn thiết lập được mục tiêu hiệu quả:

Xác định mục tiêu của bạn một cách thật rõ ràng: Điều này giúp bạn tránh được sự nhầm lẫn trong khi lập ra kế hoạch;

Chính xác: Để xác định mục tiêu một cách chính xác bạn phải liệt kê thật cụ thể: thời gian, cũng như những gì cần đạt được trong một kế hoạch. Điều này sẽ giúp cho bạn có thể kiểm tra lại xem bạn có thể đạt được mục tiêu ở mức độ nào;

Xác định mức độ ưu tiên: Khi bạn có nhiều mục tiêu, bạn phải xác định được thứ tự ưu tiên cho từng mục tiêu. Điều này giúp bạn tránh được sự quá tải khi thực hiện nhiều mục tiêu cùng một lúc và dành thời gian và sức lực cho mục tiêu cao nhất nhiều hơn;

Viết từng mục tiêu cụ thể ra: Việc này rất quan trọng, vì theo thói quen bạn thường giữ chúng trong đầu nhưng nếu bạn viết chúng ra nó sẽ giúp bạn có thêm động lực và luôn nhắc nhở bạn phải hoàn thành các mục tiêu đó;

Chia thành những bước nhỏ: Nếu một kế hoạch quá lớn, bạn sẽ khó thực hiện và không thể thấy được thành quả cũng như đạt được kế hoạch đó ở mức độ nào;

Thiết lập mục tiêu phải thực tế: Luôn quan tâm đến những mục tiêu bạn đã lập ra phải bảo đảm rằng bạn luôn kiểm soát được chúng. Bạn có thể không đạt được mục tiêu bằng nhiều lý do như: thiếu may mắn, những yếu tố không kiểm soát như: thời tiết, môi trường, sự thiếu công bằng, tai nạn....Nhưng bạn không thể thất bại

với lý do không tuân thủ theo kế hoạch đã đặt ra, điều này làm bạn chán nản và dễ dàng buông xuôi.

Thiết lập mục tiêu một cách thiết thực: Khi thiết lập mục tiêu bạn phải bảo đảm kế hoạch này nằm trong khả năng của bạn. Ban đầu phải đi từ dễ đến khó, không đặt ra những mục tiêu thật khó vì nó sẽ dễ làm bạn chán nản.

Đừng thiết lập những mục tiêu quá dễ dàng: Mục tiêu quá dễ là một con dao hai lưỡi, nó giúp bạn dễ dàng đạt được nhưng cũng dễ làm bạn mất đi động lực.

4. Đạt được mục tiêu

Khi bạn đạt được mục tiêu dành thời gian để tận hưởng những kết quả bạn đã đạt được quan sát những bước tiếp theo trong kế hoạch.

Khi đạt được mục tiêu bạn cần rút ra kinh nghiệm và xem lại toàn bộ kế hoạch của mình:

Nếu bạn đạt được các mục tiêu quá dễ dàng, bạn phải đặt mục tiêu tiếp theo khó hơn;

Nếu bạn đạt được mục tiêu quá khó khăn, bạn phải đặt mục tiêu tiếp theo dễ dàng hơn;

Nếu sau khi đạt được mục tiêu ban đầu và bạn nhận ra phải thay đổi kế hoạch tiếp theo thì đừng ngại ngần thay đổi nhưng phải cân nhắc cẩn thận;

Nếu trong khi thực hiện kế hoạch bạn nhận thấy rằng: Nỗ lực của bạn thì rất nhiều so với thành quả bạn đạt được. Bạn phải xem lại có nên đặt ra kế hoạch để khắc phục việc đó hay không.

Nếu bạn thất bại điều đó không quan trọng. Quan trọng là bạn đã có được kinh nghiệm từ thất bại đó. Hãy chiêm nghiệm thật kỹ bài học đó và bắt đầu lại.

Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn sẽ thay đổi song song với sự phát triển của cá nhân bạn. Nếu mục tiêu không còn kích thích bạn thì hãy bỏ chúng đi! Và luôn nghĩ rằng bạn điều khiển chúng chứ bạn không bị chúng điều khiển. Mục đích mang lại cho bạn sự kích thích thật sự, sự thỏa mãn và cảm giác thành công.

VÍ DỤ VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG THỰC TIỄN:

“HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY SỮA VINAMILK” :

Việt Nam đang trong giai đoạn tăng trưởng và phát triển kinh tế mạnh mẽ, mức thu nhập và mức sống của người dân được cải thiện rõ rệt. Sữa là một trong những mặt hàng cao cấp, có giá trị cao đối với cơ thể người. Do đó, khi nhu cầu của con người ngày càng cao thì sữa đã trở nên gần gũi hơn với người dân. Và trong những năm qua thì Vinamilk đã trở thành người bạn tin cậy của người dân Việt Nam với tiêu chí: “Luôn thỏa mãn và có trách nhiệm với khách hàng bằng cách đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm với giá cả cạnh tranh, tôn trọng đạo đức kinh doanh và tuân theo luật định”. Để đạt được những thành công như vậy thì không thể phủ nhận tầm quan trọng của việc xác định được đúng mục tiêu và vạch ra những kế hoạch chiến lược đúng đắn.

I. MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP: Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại và dịch vụ trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận có thể có được của công ty cho các cổ đông, nâng cao giá trị của công ty và không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống, điều kiện làm việc, thu nhập cho người lao động, đồng thời làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà Nước. Bên cạnh đó, công ty gắn kết công nghiệp chế biến với các vùng nguyên liệu nhằm tăng tính độc lập về nguồn nguyên liệu trong hiện tại và tương lai.

II. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP:

1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp:

a) Môi trường vĩ mô quốc gia và toàn cầu:

Kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng trong năm 2009 vẫn là thời khó khăn hậu quả của cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, chính phủ Việt Nam đã có chính sách hiệu quả để kiềm chế lạm phát và suy thoái đưa GDP nước ta tăng trưởng +5.2% kiềm chế lạm phát ở mức 6,88%. Kinh tế phát triển đời sống của người dân đang ngày càng nâng lên; nếu trước đây là thành ngữ “ăn no mặc ấm” thì sau hội nhập WTO là “ăn ngon mặc đẹp”. Nhu cầu tiêu dùng sữa của người dân Việt Nam ổn định, mức tiêu thụ bình quân hiện nay là 14 lít/người/năm, còn thấp hơn so với Thái Lan (23lít/người/năm) và Trung Quốc (25 lít/ người/năm). Sữa và các sản phẩm từ sữa đã gần gũi hơn với người dân, nếu trước những năm 90 chỉ có 1-2 nhà sản xuất, phân phối sữa, chủ yếu là sữa đặc và sữa bột (nhập ngoại), hiện nay thị trường sữa Việt Nam đã có gần 20 hãng nội địa và rất nhiều doanh nghiệp phân phối sữa chia nhau một thị trường tiềm năng. Tổng lượng tiêu thụ sữa Việt Nam liên tục tăng mạnh với mức từ 15-20% năm, theo dự báo đến năm 2010 mức tiêu thụ sữa tại thị trường sẽ tăng gấp đôi và tiếp tục tăng gấp đôi vào năm 2020. Hơn nữa, Việt Nam có cơ cấu dân số trẻ (trẻ em chiếm 36% cơ cấu dân số) và mức tăng dân số trên 1%/năm. Thu nhập bình quân đầu người tăng thêm 6%/năm. Đây chính là tiềm năng và cơ hội cho ngành công nghiệp sữa Việt Nam phát triển ổn định. Chính sách về xuất nhập khẩu sữa và thuế: Về chính sách xuất nhập khẩu: Chính sách của Nhà nước về xuất nhập khẩu sữa trong những năm qua chưa thúc đẩy được phát triển sữa nội địa. Hơn một năm qua giá sữa bột trên thị trường thế giới tăng gấp 2 lần và luôn biến động. Các Công ty chế biến sữa như Vinamilk, Dutchlady đã quan tâm hơn đến phát triển nguồn sữa nguyên liệu tại chỗ. Tuy vậy vẫn chưa có gì đảm bảo chắc chắn chương trình tăng tỷ lệ sữa nội địa của họ cho những năm tiếp theo.

→ Dân số đông, tỷ lệ sinh cao, tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định, thu nhập dần cải thiện, đời sống vật chất ngày càng cao vấn đề sức khỏe ngày càng được quan tâm, với một môi trường được thiên nhiên ưu đãi, những chính sách hỗ trợ của nhà nước trong việc khuyến khích chăn nuôi và chế biến bò sữa. các chính sách hoạt động của chính phủ trong việc chăm lo sức khỏe chống suy dinh dưỡng khuyến khích người dân dùng sữa để cải thiện vóc dáng, trí tuệ, xương cốt cho tất cả mọi người đặc biệt là trẻ nhỏ và người già. Các chiến dịch uống, phát sữa miễn phí của các công ty sữa tất cả góp phần tạo nên một thị trường tiềm năng cho ngành sữa Việt Nam. Báo cáo

tổng kết thi trường Việt nam của một công ty sữa đa quốc gia nêu rõ : GDP Việt nam tăng khoảng 8%/năm và tỉ lệ trẻ suy dinh dưỡng vẫn còn khoảng trên 20%. Sản chơi của các doanh nghiệp sữa nằm ở khả năng mua sắm ngày càng lớn của người tiêu dùng với các khoản ngân sách quốc gia dành cho chiến lược phòng chống, giảm tỷ lệ suy dinh dưỡng của trẻ còn 15 đến dưới 20% trong vòng 10 năm tới. các chính sách chăn nuôi bò đang được đẩy mạnh góp phần tăng cường nguồn nguyên liệu cho các công ty sản xuất sữa trong nước thay vì nhập khẩu, để tăng sức cạnh tranh. Bên cạnh đó việc Việt Nam gia nhập WTO một cơ hội lớn cho sữa việt nam gia nhập thị trường thế giới và học hỏi kinh nghiệm trong việc chế biến chăn nuôi và quản lý. Để hoàn thiện hơn tạo ra những sản phẩm sữa chất lượng tốt và giá cả rẻ hơn. Qua đó chúng ta cũng thấy được mối đe dọa cho ngành sữa việt nam là việc hội nhập tổ chức thương mại thế giới WTO sẽ khiến cho các nhà máy sản xuất sữa nhỏ tại việt nam sẽ không có sức cạnh tranh với các tập đoàn sữa lớn mạnh trên thế giới như Mead Johnson, Abbott. Thêm vào đó chúng ta lại chưa có một mô hình chăn nuôi quản lý một cách hiệu quả. Nguồn nguyên liệu của chúng ta còn thiếu rất nhiều buộc chúng ta luôn phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài chính điều ấy làm cho giá của các loại sữa tăng cao chúng ta đã không sử dụng tốt, hiệu quả những tài nguyên quý giá mà thiên nhiên của chúng ta đã ban tặng. tâm lý sính ngoại của người tiêu dùng Việt Nam còn rất cao (70% trong tiêu dùng). Về chính sách thuế: Theo cam kết gia nhập WTO, mức thuế xuất khẩu sữa bột thành phẩm đến năm 2012 là 25%, nhưng đến nay mức thuế nhập khẩu đang thấp hơn cam kết tạo điều kiện cho các sản phẩm sữa bột nhập khẩu dễ dàng cạnh tranh hơn với các sản phẩm nội địa. Thuế nhập khẩu nguyên liệu cũng thấp hơn cam kết với WTO. Hiện Việt Nam vẫn phải nhập khẩu 70% nguyên liệu bột sữa để sản xuất do nguồn cung trong nước không đáp ứng được nhu cầu. Thói quen uống sữa của người dân : Việt Nam không phải là nước có truyền thống sản xuất sữa, vì vậy đại bộ phận dân chúng chưa có thói quen tiêu thụ sữa. Trẻ em giai đoạn bú sữa mẹ trong cơ thể có men tiêu hoá đường sữa (đường lactose). Khi thôi bú mẹ, nếu không được uống sữa tiếp thì cơ thể mất dần khả năng sản xuất men này. Khi đó đường sữa không được tiêu hoá gây hiện tượng tiêu chảy nhất thời sau khi uống sữa. Chính vì vậy nhiều người lớn không thể uống sữa tươi (sữa chua thì không xảy ra hiện tượng này, vì đường sữa đã chuyển thành axit lactic). Tập cho trẻ em uống sữa đều đặn từ nhỏ, giúp duy trì sự sản sinh men tiêu hoá đường sữa, sẽ tránh được hiện tượng tiêu chảy

nói trên. Thêm vào đó so với các thực phẩm khác và thu nhập của đại bộ phận gia đình Việt Nam (nhất là ở các vùng nông thôn) thì giá cả của các sản phẩm sữa ở Việt Nam vẫn còn khá cao. Còn ở nhiều nước khác, với mức thu nhập cao, việc uống sữa trở thành một điều không thể thiếu được trong thực đơn hàng ngày) Những nước có điều kiện kinh tế khá đang xây dựng chương trình sữa học đường, cung cấp miễn phí hoặc giá rất rẻ cho các cháu mẫu giáo và học sinh tiểu học. Điều này không chỉ giúp các cháu phát triển thể chất, còn giúp các cháu có thói quen tiêu thụ sữa khi lớn lên. Phân tích ngành sữa: Sau vụ sữa nhiễm Melamine ở Trung Quốc, các nước lân cận và một số sản phẩm sữa bột thành phẩm có hàm lượng đạm thấp hơn hàm lượng ghi trên bao bì tiếp tục được phát hiện trong năm 2009 đã góp phần thúc đẩy người tiêu dùng chuyển sang dùng sản phẩm của những thương hiệu có uy tín. Vinamilk xác định đây là thách thức lớn nhưng cũng là cơ hội lớn có một không hai mà công ty phải biết nắm bắt để phát triển và mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Ngành sữa là một trong những ngành có tính ổn định cao, ít bị ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế. Theo thống kê cho thấy: Khủng hoảng kinh tế thế giới trong 2 năm qua không ảnh hưởng nhiều đến tiêu thụ sữa tại Việt Nam. Tổng doanh thu năm 2009 đạt hơn 18.500 tỷ đồng, tăng 14% so với năm 2008. Trên thị trường có 4 dòng sản phẩm chính: sữa bột, sữa nước, sữa đặc, sữa chua. Phân khúc thị trường cao cấp chủ yếu nằm trong tay các hãng sữa nước ngoài với các dòng sản phẩm sữa nhập khẩu...tiêu dùng chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn. Sữa bột là dòng sản phẩm có cạnh tranh gay gắt nhất bởi lợi nhuận của nhà sản xuất/giá bán lẻ đạt cao nhất (40%). Doanh thu sữa bột công thức năm 2009 đạt hơn 6.590 tỷ đồng, chiếm 35,6% tổng doanh thu toàn ngành. Các sản phẩm nhập khẩu chiếm hơn 70% thị phần. Với dòng sản phẩm sữa uống, Friesland Campina và Vinamilk chiếm ưu thế. Năm 2008, thị phần sản phẩm sữa uống của Friesland Campina là 26,6% và Vinamilk là 25,2% (riêng sản phẩm sữa tươi nguyên chất và sữa tiệt trùng, Vinamilk chiếm 55,4% thị phần sữa nước toàn quốc). Tổng doanh thu sữa uống chiếm khoảng 43% doanh thu toàn ngành sữa. Thị trường sữa đặc có đường đang có dấu hiệu bão hòa. Thị phần sản phẩm sữa đặc của Vinamilk là 79%, Friesland Campina là 21% và nhu cầu ít thay đổi trong những năm gần đây. Thị trường tiêu thụ chủ yếu là khu vực nông thôn. Doanh thu sữa chua năm 2009 đạt 2.000 tỷ đồng, tăng 11% so với năm 2008. Vinamilk chiếm khoảng 60% thị phần. Vinamilk chiếm hơn 80% thị phần sữa chua tại Việt Nam trong năm 2009 Thị phần sản xuất sữa tại Việt Nam,

Vinamilk đang chiếm ưu thế với 35%, theo sau là Dutch Lady chiếm 24%. Ts.Vũ Thị Bạch Nga, Trưởng ban Bảo vệ người tiêu dùng, Cục Quản lý cạnh tranh, Bộ Công Thương, cho biết: "Thu nhập của người tiêu dùng tăng cùng với việc hiểu biết hơn về lợi ích của việc uống sữa làm cho nhu cầu tiêu dùng sữa ngày càng tăng cao (20 - 25%/năm, trong đó sữa nước tăng từ 8 - 10%/ năm). Sản lượng sản xuất và các sản phẩm từ sữa cũng tăng nhanh cả về số lượng và chủng loại. Cơ cấu tiêu dùng sữa cũng đang thay đổi, trong đó tiêu dùng sữa nước tăng từ 11% năm 2000 lên 35% năm 2009".

2. Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp:

Vinamilk là doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam về sản xuất sữa và các sản phẩm từ sữa. Hiện nay, Vinamilk chiếm khoảng 39% thị phần toàn quốc. Hiện tại công ty có trên 240 NPP trên hệ thống phân phối sản phẩm Vinamilk và có trên 140.000 điểm bán hàng trên hệ thống toàn quốc. Bán hàng qua tất cả các hệ thống Siêu thị trong toàn quốc. Vị trí đầu ngành được hỗ trợ và xây dựng tốt: Kể từ khi bắt đầu hoạt động vào năm 1976, Vinamilk đã xây dựng một thương hiệu mạnh cho sản phẩm sữa tại thị trường Việt Nam. Thương hiệu Vinamilk được sử dụng từ khi công ty mới bắt đầu thành lập và hiện nay là một thương hiệu sữa được biết đến rộng rãi tại Việt Nam. Vinamilk đã thống lĩnh thị trường nhờ tập trung quảng cáo, tiếp thị và không ngừng đổi mới sản phẩm và đảm bảo chất lượng. Với bề dày lịch sử có mặt trên thị trường Việt Nam, chúng tôi có khả năng xác định và am hiểu xu hướng và thị hiếu tiêu dùng, điều này giúp chúng tôi tập trung những nỗ lực phát triển để xác định đặc tính sản phẩm do người tiêu dùng đánh giá. Chẳng hạn, sự am hiểu sâu sắc và nỗ lực của mình đã giúp dòng sản phẩm Vinamilk Kid của chúng tôi trở thành một trong những sản phẩm sữa bán chạy nhất dành cho khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi tại Việt Nam trong năm 2007. Danh mục sản phẩm của công ty rất đa dạng đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Công ty có 4 thương hiệu lớn nhưng chủ lực là Vinamilk và Dielac, nhãn hiệu Vfresh là nhãn hiệu mới rất có tiềm năng. Danh mục sản phẩm sữa là: Sữa nước : Sữa nước cho gia đình: sữa tươi nguyên chất, sữa tươi tiệt trùng Flex Sữa nước cho trẻ em: sữa tiệt trùng Milk Kid Sữa chua: Sữa chua uống Sữa chua ăn Sữa chua men sống Probi Sữa bột: Sữa bột dành cho bà mẹ mang thai và cho con bú: Dielac Mama Sữa bột dành cho trẻ em: Dielac Alpha Step 1, Dielac Alpha Step 2, Dielac Alpha 123,

Dielac Alpha 456 Sữa bột dành cho trẻ biếng ăn và suy dinh dưỡng: Dielac Pedia Sữa bột dành cho người lớn: Vinamilk Canxi, Dielac Sure, Dielac Diecerna Bột ăn dặm Ridielac Alpha Sữa đặc có đường: Sữa đặc có đường ông thọ Sữa đặc có đường ngôi sao Phương Nam Ngoài ra còn có các sản phẩm như: kem, phô mai, café và sữa và nước trái cây Vfresh. Quy trình công nghệ: sử dụng công nghệ sản xuất và đóng gói hiện đại tại tất cả các nhà máy, nhập khẩu công nghệ từ các nước châu Âu như Đức, Ý và Thụy Sĩ để ứng dụng vào dây chuyền sản xuất. Là công ty duy nhất tại Việt Nam sở hữu hệ thống máy móc sử dụng công nghệ sấy phun do Niro của Đan Mạch, hãng dẫn đầu thế giới về công nghệ sấy công nghiệp, sản xuất. Các công ty như Cô gái Hà Lan (công ty trực thuộc của Friesland Foods), Nestle và New Zealand Milk cũng sử dụng công nghệ này và quy trình sản xuất. Ngoài ra, công ty còn sử dụng các dây chuyền sản xuất đạt chuẩn quốc tế do Tetra Pak cung cấp để cho ra sản phẩm sữa và các sản phẩm giá trị công thêm khác. Về nguồn lực nhân sự: cho đến nay công ty có hơn 4000 cán bộ công nhân viên đông đảo.

3. Định hướng kinh doanh và mục tiêu của doanh nghiệp:

a) Định hướng hoạt động kinh doanh trong tương lai:

Mặt hàng kinh doanh chính là sữa bột và sữa nước: từ năm 2020 đến 2012 công ty phần đầu chiếm lĩnh 35% thị phần sữa bột và chiếm 55,4 % thị phần sữa nước. Khách hàng và thị trường mục tiêu: Hướng tới đáp ứng nhu cầu trong nước và xuất khẩu sữa bột dinh dưỡng ra quốc tế công ty luôn đa dạng hóa các sản phẩm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của Đối thủ cạnh tranh: Đối thủ luôn theo sát Vinamilk là Dutch Lady, không chỉ thế thị phần sữa bột trong nước đang bị thao túng, nắm giữ 70% bởi các sản phẩm sữa ngoại Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp đó là: “ giá trị cốt lõi” (chính trực- ý chí- sáng tạo- hiệu quả- tôn trọng- hài hòa các lợi ích- cởi mở) Phương châm: “bốn thương hiệu tạo dựng một doanh nghiệp” Nguồn lực chủ yếu để đạt được mục tiêu là: Mạng lưới phân phối rộng khắp: qua 240 nhà phân phối cùng với hơn 140.000 điểm bán hàng tại toàn bộ 64 tỉnh thành của cả nước. Đội ngũ bán hàng nhiều kinh nghiệm gồm 1.787 nhân viên bán hàng trên khắp đất nước Hệ thống tủ mát,tủ đông và quy trình kỹ thuật hiện đại được đầu tư lớn đã là rào cản cho đối thủ cạnh tranh nhưng giúp cho công ty tạo ra sản phẩm uy tín chất lượng. Hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin giúp cho việc điều hành công ty thông

suốt Ban lãnh đạo tài năng, giàu kinh nghiệm cùng với đội ngũ kỹ sư và công nhân lành nghề Uy tín và thương hiệu của công ty.

b) Đề ra mục tiêu dài hạn:

Mục tiêu của công ty là tối đa hóa giá trị của các cổ đông. Và doanh thu 20.000 tỷ đồng (tương đương 1 tỷ USD) vào năm 2012, đồng thời dự kiến đứng vào top 50 công ty sữa có doanh thu cao nhất thế giới vào năm 2017 với doanh số 3 tỷ USD mỗi năm.

4. Phân tích ma trận SWOT và hình thành các chiến lược kinh doanh: Ma trận SWOT của công ty Vinamilk: Những điểm mạnh (S) Những điểm yếu (W) Quy mô kinh doanh đang dẫn đầu thị trường sữa Việt Nam Thương hiệu Vinamilk là thương hiệu quen thuộc và được người Việt Nam tin dùng trong 34 năm qua. Hệ thống phân phối mở rộng ra cả nước và liên tục được mở rộng qua các năm giúp đưa sản phẩm của công ty nhanh chóng đến tay người tiêu dùng. Sản phẩm đạt chất lượng tốt và được người tiêu dùng yêu thích Chuỗi các nhà máy được bố trí dọc Việt Nam giúp giảm chi phí vận chuyển, được đầu tư máy móc thiết bị hiện đại, được nâng cấp và mở rộng mỗi năm, sản phẩm đảm bảo tiêu chuẩn quốc tế Mỗi quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp trong và ngoài nước giúp cho công ty có nguồn cung cấp nguồn hàng hợp lý và giá cả ổn định. Hiện nay, công ty đang thu mua 60% sữa tươi sản xuất tại Việt Nam Ban lãnh đạo giàu kinh nghiệm tròn lĩnh vực kinh doanh cà sản xuất sữa. Hệ thống quản trị nội bộ minh bạch, các quy trình cụ thể và chặt chẽ. Ý thức tự thay đổi để nâng cao chất lượng hoạt động được xuyên suốt từ cấp quản lý đến cấp nhân viên. Khâu marketing còn yếu nên chưa tạo được thông điệp hiệu quả để quảng bá đến người tiêu dùng điểm mạnh của công ty. Công ty có các sản phẩm có 70-99% sữa tươi nhưng chưa có cách quảng bá nói lên sự khác biệt đó. Công ty có nhiều loại sản phẩm dành cho các đối tượng khác nhau nhưng quy cách đóng gói sản phẩm chưa tạo được sự khác biệt để giúp cho khách hàng nhận diện nhanh nhất. Thu mua nguyên liệu chưa tận dụng hết nguồn cung từ hộ nông dân Đầu tư của công ty vào nhà máy sữa ở Đà Nẵng chưa hiệu quả Thị trường xuất khẩu còn hạn chế và chưa ổn định Các cơ hội (O) Các nguy cơ (T) Điều tiết giá nhất định khi thu mua sữa tươi Có nguồn nguyên liệu tập trung hơn, giảm chi phí nhập khẩu nguyên liệu nhờ thừa hưởng chính sách phát triển chăn nuôi bò sữa từ chính phủ. Phát triển và tiêu thụ mạnh thêm được dòng sản phẩm mới về kiểu cách mẫu mã và chất lượng. Thu nhập của người dân ngày càng tăng lên, nhu

cầu sản phẩm càng cao và họ quan tâm đến nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe nhiều hơn Thị trường sữa bột trong nước đang có cạnh tranh gay gắt từ các sản phẩm nhập ngoại Đối thủ luôn luôn có những sản phẩm mới và cách marketing tốt hơn Các đối thủ nước ngoài có cách xâm nhập thị trường và marketing tốt hơn. à Các chiến lược đưa ra là: chiến lược phát triển. Nội dung: Cũng cố, xây dựng và phát triển một hệ thống các thương hiệu cực mạnh đáp ứng tốt nhất các nhu cầu và tâm lý tiêu dùng của người tiêu dùng Việt nam. Phát triển thương hiệu Vinamilk thành thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất với mọi người dân Việt nam thông qua chiến lược áp dụng nghiên cứu khoa học về nhu cầu dinh dưỡng đặc thù của người Việt nam để phát triển ra những dòng sản phẩm tối ưu nhất cho người tiêu dùng Việt Nam Đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh qua thị trường của các mặt hàng nước giải khát có lợi cho sức khỏe của người tiêu dùng thông qua thương hiệu chủ lực Vfresh nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng tăng nhanh đối với các mặt hàng nước giải khát đến từ thiên nhiên và có lợi cho sức khỏe con người Cũng cố hệ thống và chất lượng phân phối nhằm giành thêm thị phần tại các thị trường mà vinamilk có thị phần chưa cao, đặc biệt là tại các vùng nông thôn và các đô thị nhỏ Đầu tư toàn diện cả về xây dựng thương hiệu mạnh, phát triển hệ thống sản phẩm mới và nâng cao chất lượng hệ thống phân phối lạnh với mục tiêu đưa ngành hàng lạnh (sữa chua ăn, kem, sữa thanh trùng các loại) thành một ngành hàng có đóng góp chủ lực nhất cho công ty cả về doanh số và lợi nhuận Khai thác sức mạnh và uy tín của thương hiệu Vinamilk là thương hiệu dinh dưỡng có uy tín khoa học và đáng tin cậy nhất của người Việt Nam để chiếm lĩnh ít nhất là 35% thị phần của thị trường sữa bột trong vòng 2 năm tới Phát triển toàn diện danh mục các sản phẩm sữa và từ sữa nhằm hướng tới một lượng khách hàng tiêu thụ rộng lớn, đồng thời mở rộng sang các sản phẩm giá trị cộng thêm nhằm nâng cao tỷ suất lợi nhuận chung của toàn công ty · Tiếp tục nâng cao năng lực quản lý hệ thống cung cấp tiếp tục mở rộng và phát triển hệ thống phân phối chủ động, vững mạnh và hiệu quả phát triển nguồn nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung sữa tươi ổn định, chất lượng cao với giá cạnh tranh và đáng tin cậy. Bài học kinh nghiệm từ những hạn chế trong công tác hoạch định chiến lược của Vinamilk: So với tiềm lực của Vinamilk, thì cách làm thương hiệu lẫn các chiến dịch tiếp thị của công ty chưa xứng tầm của công ty sữa quốc gia, cũng như chưa đáng với số tiền phải chi. Quan trọng là Vinamilk được coi là đầu đàn của ngành sản xuất sữa Việt Nam, nhưng bao

lâu nay các chương trình của Vinamilk chưa kết hợp với các công ty trong nước, chưa tạo vị thế để dẫn dắt cho các công ty sản xuất sữa nhỏ khác. Hội nhập ngày càng sâu, đối thủ ngày càng mạnh, một công ty sữa với thương hiệu mạnh như Vinamilk nên có chiến lược hợp tác với các ông ty nhỏ ở Việt Nam tạo một vòng liên kết để giữ lấy thị trường sữa Việt Nam vốn có nhiều tiềm năng này đúng vị thế của một “anh cả”. Chủ động trong nguồn nguyên liệu, giá thu mua sữa cao hơn các doanh nghiệp khác, hệ thống xe đông lạnh vận chuyển tốt, dây chuyền chế biến hiện đại là một lợi thế vượt trội của Vinamilk nhưng tất cả những thế mạnh hơn hẳn này lại chưa được truyền tải đến người tiêu dùng. Vinamilk nên gấp rút lên kế hoạch xây dựng lại bộ phận marketing, chiến lược marketing ngắn hạn, dài hạn với các tiêu chí rõ ràng, đặt mục tiêu xây dựng hệ thống thương hiệu mạnh lên hàng đầu. Công ty đã có những điều không minh bạch trong việc áp giá thu mua sữa. giá mua cao nhất của Vinamilk là 7450 đồng/kg trước đây là 7900 đồng/kg. ngoài việc hạ thấp giá, Vinamilk còn cắt bỏ những khoản hỗ trợ giao sữa, thức ăn, bảo quản sữa, và khoản hỗ trợ cho trại chăn nuôi lớn. Công ty cần có một chính sách rõ ràng trong việc mua nguyên liệu của các hộ chăn nuôi, một phần bản chất là nhà nước làm sao để kích lệ người dân chăn nuôi phát triển hệ thống nguồn nguyên liệu trong nước chứ không một khi người dân bỏ việc chăn nuôi thì việc phung phí tài nguyên vốn rất thuận lợi thì lại phải đi nhập khẩu gây cản trở đến sự phát triển của ngành sữa nói riêng và nền kinh tế nói chung. Công ty đã không sử dụng tốt nguồn lực ưu đãi cho việc phát triển mở rộng mạng lưới phân phối trong cả nước, đi ngược lại với chiến lược của công ty, đó là việc Vinamilk phải giao lại phần đất không triển khai hết và phải nộp tiền đất cho khoảng thời gian công ty chiếm giữ phần đất này nhưng không triển khai dự án. Công ty cần có kế hoạch đầu tư một các khoa học và hợp lí để không lãng phí nguồn lực. Người dân đổ sữa ra ngoài đường là một vấn đề mà các công ty thu mua sữa không nên để xảy ra tình trạng như vậy, hơn nữa một công ty sữa Vinamilk với sức mua nguyên liệu chiếm cao nhất lại thờ ơ với vấn đề này và cách hành xử không phải là một công ty cổ phần với hơn nửa số vốn là của nhà nước -> nó không đi theo chiến lược công ty đã đề ra, nó ảnh hưởng rất lớn đến thương hiệu của công ty.

KẾT LUẬN:

Từ những nội dung nghiên cứu trên đây cũng như ví dụ thực tiễn, ta đã hiểu được thế nào là công tác hoạch định và tầm quan trọng của nó trong hoạt động quản trị. Một lần nữa ta khẳng định: Muốn thành công, muốn tồn tại và phát triển trong một môi trường kinh doanh luôn luôn biến động, các doanh nghiệp phải chú trọng công tác hoạch định chiến lược: phải nhận thức đúng về sứ mạng của tổ chức, phân tích và đánh giá những tình huống có thể xảy ra, dự báo sự biến động của môi trường đang hoạt động, và quan trọng hơn hết là phải xác định được mục tiêu và con đường đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp có đề ra chiến lược kinh doanh nhưng không làm theo hoặc chiến lược kinh doanh sơ sài, không nghiên cứu kỹ lưỡng cũng có thể xem như không có chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp cần tập trung vào những vấn đề trọng tâm trong hoạch định chiến lược: công tác nghiên cứu thị trường, xây dựng cách thức tổ chức bán hàng tối ưu, xác định kinh doanh chuyên ngành hay đa ngành? nguồn vốn kinh doanh, xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Và cần lưu ý rằng, trong từng giai đoạn, nhất là trong khi môi trường kinh doanh biến động mạnh, doanh nghiệp có thể phải xem xét lại, định lại chiến lược kinh doanh của mình, nhằm kịp thời thay đổi phù hợp với nhu cầu thị trường, phù hợp với điều kiện, năng lực mới.

Nếu còn bất kỳ thắc mắc nào hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn, tiểu luận mới mẻ khác hãy truy cập ngay vào trang chủ của [Tri Thức Công Đồng](http://trithuccongdong.net),

Liên hệ dịch vụ viết tiểu luận thuê : <https://trithuccongdong.net/viet-tieu-luan-thue.html>

Hoặc qua SĐT: 0946 88 33 50 hoặc email: ttcd.group@gmail.com để được giúp đỡ nhé!