

# CHƯƠNG IV

# HOẠCH ĐỊNH VÀ CHIẾN LƯỢC

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

# MỤC TIÊU CHƯƠNG IV

---

- ❑ Giải thích vai trò của chức năng hoạch định
- ❑ Mô tả hai hình thức căn bản của hoạch định: hoạch định chiến lược và hoạch định chiến thuật
- ❑ Phân tích các tác động của việc đa dạng hóa đối với hoạch định.
- ❑ Mô tả các cấp hoạch định chiến lược của tổ chức.
- ❑ Trình bày tiến trình hoạch định.
- ❑ Giải thích mô hình các chiến lược cạnh tranh.

# KHÁI NIỆM HOẠCH ĐỊNH

- ❑ **Hoạch định là tiến trình trong đó nhà quản trị**
  - xác định và lựa chọn mục tiêu của tổ chức
  - phác thảo các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.
- ❑ **Hoạch định chính thức và hoạch định không chính thức**
- ❑ **Hoạch định là tiến trình bao gồm:**
  - (1) Lựa chọn viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu chung *ngắn hạn* và *dài hạn*
  - (2) Đề ra mục tiêu cho các bộ phận, phòng ban hoặc cá nhân
  - (3) Lựa chọn chiến lược hoặc chiến thuật
  - (4) Phân bổ nguồn lực (con người, tài chính, thiết bị và cơ sở vật chất)

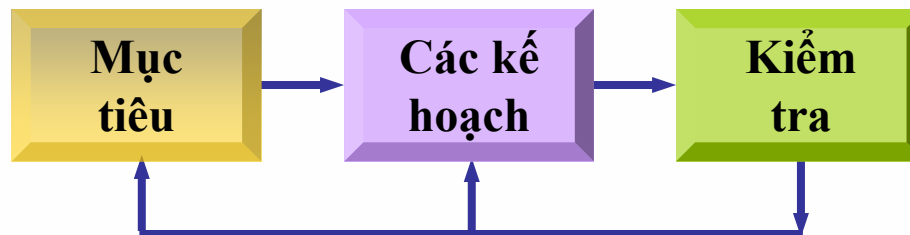
# LỢI ÍCH và CHI PHÍ CỦA HOẠCH ĐỊNH

## □ Lợi ích

- **Sự phối hợp tốt hơn**
  - Ý thức trách nhiệm
  - Sự hỗ trợ
- **Tập trung suy nghĩ về tương lai**
- **Kích thích sự tham gia**
  - Tập hợp nền tảng chuyên môn
  - Nỗ lực thực thi
- **Hệ thống kiểm tra hiệu quả hơn**

## □ Chi phí

- **Thời gian**
- **Trì hoãn trong việc ra quyết định**
  - Cân nhắc nhiều vấn đề



# LUẬN ĐIỂM PHÊ PHÁN HOẠCH ĐỊNH CHÍNH THỨC

- ❑ **Hoạch định có thể gây ra sự cứng nhắc**
  - Do hạn định về thời gian
  - Do các giả định về môi trường khi thiết lập mục tiêu và phác thảo các phương án kế hoạch.
- ❑ **Hoạch định không thể xây dựng cho môi trường năng động**

# CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH

Phạm vi của mục đích	Khung thời gian	Đặc trưng	Mức độ thường xuyên sử dụng
Chiến lược	<i>Dài hạn</i>	<i>Định hướng</i>	<i>Đơn dụng</i>
Chiến thuật	<i>Ngắn hạn</i>	<i>Cụ thể</i>	<i>Thường xuyên</i>

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (Sứ mệnh – viễn cảnh)

## □ **Sứ mệnh**

- Là mục đích hoặc lí do mà một tổ chức tồn tại
- **Câu hỏi:**
  - Chúng ta kinh doanh cái gì?
  - Chúng ta là ai?
  - Chúng ta định làm gì

## □ **Viễn cảnh**

- Trình bày những khát vọng, những giá trị mong đợi và mục đích nền tảng của tổ chức.  
→ *Lôi cuốn sự nhiệt huyết và tâm trí của các thành viên trong tổ chức*

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (Sứ mệnh – viễn cảnh)

## □ Mục tiêu

- Là những điều mà tổ chức cam kết đạt được.
- Mục tiêu có thể được diễn đạt cả về *định tính* và *định lượng* (điều gì cần phải đạt được, cần đạt được bao nhiêu, và đạt được điều đó khi nào).
- Các tiêu chuẩn của việc xác định mục tiêu: S.M.A.R.T
- Các mục tiêu được phân theo cấp bậc trong tổ chức



# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (Chiến lược và phân bổ nguồn lực)

---

## □ Chiến lược

- nhóm các hành động chủ yếu được lựa chọn và thực thi để đạt được mục tiêu của tổ chức

## □ Phân bổ nguồn lực

- Tài chính
- Con người
- Cơ sở vật chất
- Thiết bị...

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN THUẬT

- ❑ **Hoạch định chiến thuật: quyết định**
  - Làm cái gì
  - Ai làm
  - Như thế nào
  - Thời gian ngắn (1 hoặc ít hơn 1 năm)
- ❑ **Quá trình hoạch định chiến thuật**
  - Phát triển các mục tiêu định tính và định lượng để hoàn thành chiến lược chung
  - Xác định các hoạt động cần thiết
  - Phân bổ ngân sách cho các bộ phận

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT

Các khía cạnh so sánh	Hoạch định chiến lược	Hoạch định chiến thuật
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mục đích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bảo đảm hiệu quả và sự tăng trưởng trong dài hạn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phương tiện để thực thi các kế hoạch chiến lược</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Đặc tính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tồn tại và cạnh tranh như thế nào.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoàn thành các mục tiêu cụ thể như thế nào</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Thời gian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dài hạn (thường 2 năm hoặc hơn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thời hạn ngắn hơn thường một năm hoặc ít hơn</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tần suất hoạch định</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mỗi lần thường 3 năm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mỗi lần sáu tháng trong năm</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Điều kiện để ra quyết định</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không chắc chắn và rủi ro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ít rủi ro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nơi kế hoạch đầu tiên được phát triển</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhà quản trị cấp trung đến cấp cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nhân viên, và gọi lên các nhà quản trị cấp trung gian</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mức độ chi tiết</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thấp về mức độ chuẩn hóa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cao</li> </ul>

# KẾ HOẠCH ĐƠN DỤNG VÀ THƯỜNG XUYÊN

---

- ❑ **Kế hoạch đơn dụng**
  - Chương trình (dự án)
  - Ngân sách
- ❑ **Kế hoạch thường xuyên**
  - Chính sách
  - Thủ tục
  - Quy tắc

# CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

QuảnTri.vn

## (Tập trung vào cốt lõi)

### Các cấp hoạch định chiến lược tại GE

Cấp  
công ty

Gồm 3 giám đốc điều hành, 5 vị đứng đầu các lĩnh vực,  
và 20 bộ phận tham mưu

**Trọng tâm:** Đánh giá các hoạt động kinh doanh mới, phân bổ các nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh chiến lược, hợp tác các lĩnh vực kinh doanh, giải quyết các vấn đề luật pháp, đánh giá các dự định quan trọng

Cấp  
chức năng

CEO của  
GE  
Aircraft

CEO của  
NBC

CEO của  
GE  
Appliances

CEO của  
33 đơn vị  
khác

Cấp  
đơn vị  
kinh  
doanh

Marketing  
Nguồn  
nhân lực  
Tài chính/  
Kế toán  
Các chức  
năng khác

Marketing  
Nguồn  
nhân lực  
Tài chính/  
Kế toán  
Các chức  
năng khác

Marketing  
Nguồn  
nhân lực  
Tài chính/  
Kế toán  
Các chức  
năng khác

Các bộ  
phận chức  
năng trong  
mỗi đơn vị  
kinh doanh

# CÁC CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

- ❑ **Hội nhập thuận chiều**
  - **Tiếp cận gần khách hàng:**
    - bảo đảm chất lượng,
    - đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng
- ❑ **Hội nhập ngược chiều**
  - **Tiếp cận hướng nhà cung cấp**
    - đảm bảo giao hàng đúng
    - ổn định giá
- ❑ **Hội nhập ngang**
  - Hợp nhất một hoặc nhiều người cạnh tranh
  - Gia tăng thị phần

# CÁC CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

---

## ❑ Đa dạng hóa đồng tâm

- Mua lại hoặc khởi sự kinh doanh liên quan với ngành hoặc công ty hiện tại về
  - Công nghệ
  - Thị trường
  - Sản phẩm...

## ❑ Đa dạng hóa kết hợp

- Công ty kinh doanh thêm hàng hóa – dịch vụ không liên quan với ngành hiện tại

# CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

- ❑ Liên quan đến việc phân bổ nguồn lực và hành động → nhằm đạt được mục tiêu
- ❑ Tập trung vào
  - duy trì và giành lợi thế cạnh tranh trong việc phục vụ khách hàng
  - xác định các lĩnh vực chức năng (ví dụ, sản xuất, nguồn nhân lực, marketing và tài chính)
  - phân bổ các nguồn lực giữa các chức năng

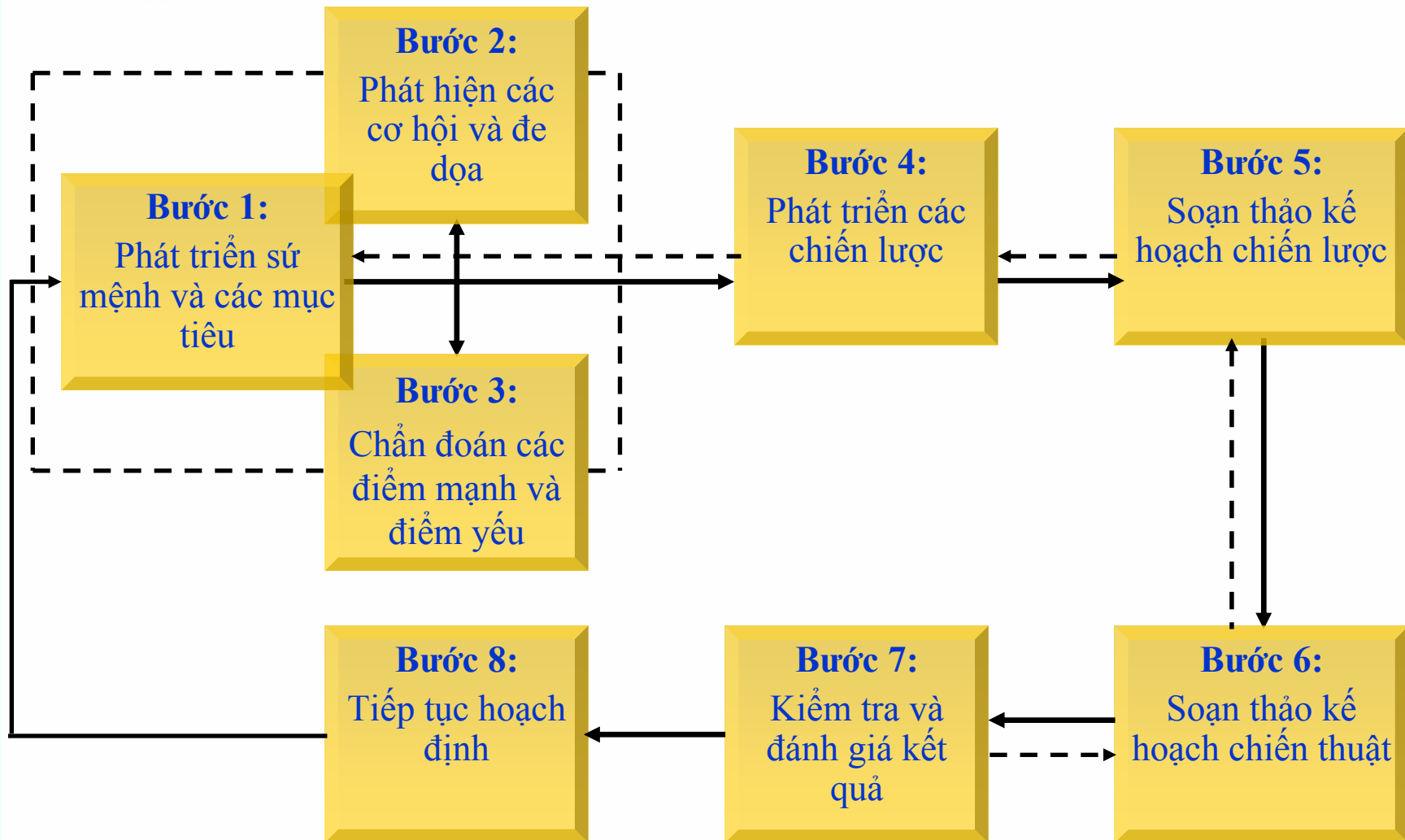


# CHIẾN LƯỢC CẤP CHỨC NĂNG

---

- **Các hành động có tương quan với nhau và cam kết về nguồn lực được dùng cho các chức năng**
  - Sản xuất
  - Marketing
  - Nguồn nhân lực
  - Tài chính...

# TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH



# TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

- ❑ **B1. Phát triển sứ mệnh và các mục tiêu**
- ❑ **B2. Chẩn đoán các cơ hội và đe dọa**
  - Các đối thủ cạnh tranh
  - Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng
  - Khách hàng
  - Các nhà cung cấp
  - Các sản phẩm và dịch vụ thay thế
- ❑ **B3. Chẩn đoán các điểm mạnh – yếu**
  - Năng lực cốt lõi là những điểm mạnh giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ với giá trị độc đáo cho khách hàng

# TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

## □ B4. Phát triển các chiến lược

### ■ Chiến lược thâm nhập thị trường

- Nỗ lực tăng trưởng trên thị trường hiện có với các sản phẩm hiện tại

### ■ Chiến lược phát triển thị trường

- Nỗ lực tìm kiếm thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại

- Thị trường ở khu vực địa lí mới

- Thị trường mục tiêu mới

- Mở rộng việc sử dụng các thiết bị và sản phẩm hiện tại

### ■ Chiến lược sản phẩm

- Phát triển mới hoặc cải tiến sản phẩm cho thị trường hiện tại

- Cải tiến các đặc điểm

- Nâng cao chất lượng về độ tin cậy, tính hiệu quả...

# TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

- ❑ **B5. Soạn thảo kế hoạch chiến lược**
  - Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức
  - Các sản phẩm – dịch vụ cung cấp
  - Phân tích thị trường
  - Các chiến lược
  - Các báo cáo tài chính
- ❑ **B6. Soạn thảo các kế hoạch chiến thuật**
- ❑ **B7. Kiểm tra và chuẩn đoán kế quả**
- ❑ **B8. Tiếp tục việc hoạch định**

# MÔ HÌNH CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

