

# **Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh**

## **Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh cụ thể**

Công việc của bạn như đang rơi tung lên, mọi việc dồn đến luôn quan trọng và cấp bách thúc ép phải giải quyết. Bạn cảm thấy như bị cuốn vào công việc và cố gắng tìm giải pháp bằng cách tăng thời gian làm việc và cường độ làm việc của mình hơn nữa. Tuy nhiên, dần dần sức ép công việc sẽ khiến bạn kiệt sức.



Trong lúc đó bạn lại thấy nhân viên dưới quyền cũng như các phòng ban trong công ty mình dường như thiếu sự gắn kết trong các hoạt động. Việc mà bạn có thể làm là đẩy vấn đề lên cấp trên chờ quyết định. Khi nhà quản lý phải đối đầu với tình hình này, nghĩa là đã thiếu hụt một kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh hợp lý.

## **Ý thức doanh nghiệp Việt**

Thông thường, trong giai đoạn đầu khi quy mô hoạt động còn nhỏ, không nhiều các doanh nghiệp Việt Nam ý thức được tầm quan trọng của việc xây dựng cho mình một kế hoạch kinh doanh bài bản. Do quy mô nhỏ, mọi hoạt động dường như đều nằm trong sự kiểm soát của chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý. Họ duy trì cách làm việc theo cách giải quyết sự kiện và sự ăn ý gắn kết giữa các thành viên trong nhóm như trong gia đình.

Theo thời gian, tình hình dần thay đổi thậm chí trong một số doanh nghiệp tình hình thay đổi một cách nhanh chóng. Quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh phình ra cùng sự phát triển nóng của xã hội Việt Nam. Tình hình cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt trên thị trường hàng hoá dịch vụ cũng như ngay trong thị trường về nguồn nhân lực.

Phát triển là tín hiệu tốt với doanh nghiệp song cũng đẩy họ vào tình thế mất cân bằng. Nhà quản lý mất dần sự kiểm soát với tình hình. Nỗ lực cá nhân không đủ bù đắp sự thiếu hụt tạo ra do áp lực công việc. Giải quyết các sự kiện không có khả năng gắn kết tổng thể theo định hướng xuyên suốt toàn công ty.

Thực tế này đẩy nhà quản lý – những người xa lạ với việc lập kế hoạch, cho việc lập kế hoạch chỉ là công việc mang nặng lý thuyết – đến với thực tế buộc họ phải biết dừng lại để hoạch định cho những đường đi nước bước của mình một cách khôn ngoan hơn.

Việc lập kế hoạch kinh doanh trên thực tế là một công cụ không thể thiếu của nhà quản lý. Giống như mọi công cụ khác, nó đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng sử dụng một cách chuyên nghiệp. Không ít nhà quản lý sử dụng không thành thạo công cụ này. Họ than phiền kế hoạch chỉ là thứ vẽ trên giấy tờ. Kế hoạch là thứ không bao giờ thực hiện được. Thậm chí, tệ hơn, nhân viên chẳng bao giờ thực hiện thậm chí không biết những thứ trong kế hoạch họ đề ra. Lỗi lớn nhất mà các nhà quản lý này mắc phải là họ đã không trả lời được hai câu hỏi lớn nhất của một kế hoạch kinh doanh. Câu hỏi về mặt công việc và câu hỏi về mặt con người.

Để trả lời câu hỏi về mặt công việc, một kế hoạch kinh doanh phải được xuất phát từ việc phân tích chuỗi hoạt động sản xuất kinh doanh. Xuất phát từ thị trường, người tiêu dùng đến kênh phân phối, công ty, đối thủ cạnh tranh cho

tới hoạt động sản xuất nguồn cung ứng. Từ kết quả các phân tích này, nhà quản lý tổng hợp và đúc rút ra những mấu chốt quyết định điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và đe dọa đối với công ty (SWOT).

Lật ngược trở lại với những điểm mạnh có được công ty sẽ phải làm gì để khai thác tận dụng các cơ hội, khắc phục các điểm yếu và hạn chế các đe dọa sẽ có thể xảy ra. Từ những phân tích này, để nhà quản lý xác định cho mình một mục đích cần hướng tới và nỗ lực để đi tới mục đích của mình bằng cách chia nhỏ thành các mục tiêu trong từng giai đoạn cụ thể. Xây dựng các chiến lược, cách thức để đạt được các mục tiêu đó và cụ thể hoá thành các kế hoạch hành động với các nguồn lực và chi phí phù hợp.

Một vấn đề cần lưu ý – cũng là một lỗi thường gặp nhất ở nhà quản lý – là các mục tiêu trong những giai đoạn cụ thể phải đảm bảo các tiêu chí cơ bản, cụ thể, đo lường được, tham vọng, có thể đạt được, tương thích và thời hạn hoàn thành.

Thêm vào đó, nó cần thiết phải trả lời được các câu hỏi: Tại sao phải thực hiện? Ai sẽ là người thực hiện? Sẽ phải thực hiện cái gì? Thực hiện ở đâu và thực hiện bằng cách nào? Kế hoạch kinh doanh phải được đặt trong bối cảnh quy hoạch một chiến lược tổng thể chung của công ty với tính nhất quán và xuyên suốt.

Nhà quản lý cần phải trả lời câu hỏi về mặt con người. Những người tham gia có tin vào kế hoạch của cấp trên đưa ra hay không? Họ có tin vào người lãnh đạo dẫn dắt họ hay không? Việc hoàn thành kế hoạch đặt ra hay không đạt được có ý nghĩa hay ảnh hưởng gì với họ hay không? Các mục tiêu là SMART với nhà quản lý, song có SMART với họ hay không?

Nếu câu trả lời là “không” thì nhà quản lý vẫn chưa thực sự trả lời câu hỏi về mặt con người. Điều đó đồng nghĩa với việc dù cho một kế hoạch có được

tính toán phân tích và xây dựng công phu đến đâu đi chăng nữa, nó vẫn sẽ chỉ tồn tại trên giấy và có nguy cơ thất bại cao.

Nói cách khác, nhà quản lý cần phải nhìn nhận vấn đề như hai mặt của một bàn tay, một mặt là công việc, một mặt là con người. Thiếu một trong hai mặt đó sẽ không thể tạo nên một bàn tay hay một kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh.