

Xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin)

Lê Đình Chiều*

Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Mở - Địa chất

Ngày nhận bài 7/1/2019; ngày chuyển phản biện 15/1/2019; ngày nhận phản biện 21/3/2019; ngày chấp nhận đăng 29/3/2019

Tóm tắt:

Xây dựng kế hoạch kinh doanh là nội dung quan trọng hàng đầu, quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm. Nó được coi là một nhiệm vụ trọng tâm của doanh nghiệp. Mô hình kế hoạch thể hiện được các bộ phận cấu thành công tác kế hoạch và trình tự tiến hành thực hiện công tác này. Nó là căn cứ quan trọng để triển khai thực hiện công tác kế hoạch một cách bài bản và hiệu quả. Chính vì thế, cần thiết phải xây dựng được mô hình kế hoạch, làm cơ sở để triển khai thực hiện, cũng như liên kết các bộ phận tương đối độc lập trong hệ thống kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn nữa, việc xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào đặc trưng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Bài viết sử dụng tổng hợp một số phương pháp nghiên cứu như phương pháp nghiên cứu lý thuyết, phương pháp khảo sát thực tế... nhằm đề xuất mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin).

Từ khóa: doanh nghiệp khai thác than, kế hoạch kinh doanh, mô hình, Vinacomin.

Chỉ số phân loại: 5.2

Đặt vấn đề

Lập kế hoạch kinh doanh được hiểu là việc suy nghĩ và tổ chức các hoạt động được yêu cầu để đạt được một mục tiêu mong muốn. Đối với doanh nghiệp, việc lập kế hoạch kinh doanh là suy nghĩ và hành động về những gì phải làm trong tương lai để cải tiến doanh nghiệp [1]. Như vậy, kế hoạch kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Kế hoạch kinh doanh giúp tập trung các hoạt động của doanh nghiệp vào việc thực hiện mục tiêu đã đề ra. Trên cơ sở phân tích môi trường, kế hoạch kinh doanh giúp doanh nghiệp thích nghi với những biến động của môi trường kinh doanh, cũng như có giải pháp huy động và phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý. Đồng thời, kế hoạch kinh doanh là căn cứ quan trọng để triển khai có hiệu quả các hoạt động kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp [2].

Đóng vai trò quan trọng như vậy nên việc xây dựng kế hoạch kinh doanh được coi là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong hoạt động quản trị doanh nghiệp với mục tiêu giúp doanh nghiệp thích ứng với những biến động của môi trường kinh doanh. Để công tác kế hoạch được thực hiện một cách hiệu quả cần phải xây dựng quy trình chặt chẽ, đủ căn cứ khoa học, thực tiễn... và phải có mô hình kế hoạch

kinh doanh làm cơ sở để triển khai xây dựng và liên kết các bộ phận trong hệ thống kế hoạch nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Qua quá trình khảo sát, tìm hiểu công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin, tác giả nhận thấy rằng, tại các doanh nghiệp này, việc thực hiện công tác kế hoạch còn dựa nhiều vào kinh nghiệm, các bộ phận kế hoạch do nhiều phòng/ban khác nhau thực hiện, dẫn đến sự liên kết giữa các bộ phận còn lỏng lẻo, công tác kế hoạch còn nặng về hình thức và hiệu quả chưa cao. Vì thế, trên cơ sở tìm hiểu hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin nói chung và công tác kế hoạch nói riêng, đồng thời ứng dụng một số mô hình lý thuyết, chúng tôi đề xuất mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp này.

Nội dung nghiên cứu

Một số mô hình lý thuyết ứng dụng trong xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh

Mô hình lý thuyết là những mô hình kinh điển được phát triển bởi các nhà khoa học trong lĩnh vực nghiên cứu, và được ứng dụng rộng rãi. Các mô hình lý thuyết này sẽ cung

*Email: ledinhchieu@humg.edu.vn

Setting up business plan model of the coal mining companies in Vietnam National Coal - Mineral Industries Holding Corporation Limited (Vinacomin)

Dinh Chieu Le*

Department of Economics & Business
Hanoi University of Mining and Geology

Received 7 January 2019; accepted 29 March 2019

Abstract:

Setting up a business plan is the most important issue that affects the business performance of both startups and established companies. It is considered as a key task of a company. The business plan model shows the parts composing business planning and the procedure to carry it out. It is also an important foundation to do business planning methodically and effectively. Thus, it is necessary to set up and implement a business plan model as well as to connect all relatively independent parts of the business planning system. Furthermore, the setting-up of a plan model relies considerably on the business characteristics of companies. The paper uses the theoretical methodology and practical surveys to propose an accordant plan model for the companies in Vietnam National Coal - Mineral Industries Holding Corporation Limited (Vinacomin).

Keywords: business plan, coal mining company, model, Vinacomin.

Classification number: 5.2

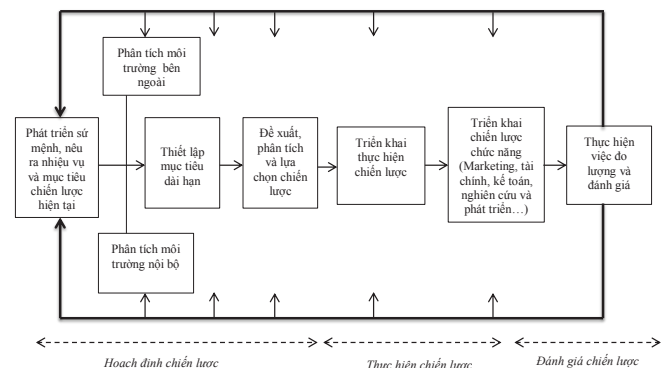
cấp các khuôn mẫu ban đầu, để trên cơ sở đó, kết hợp với phân tích đặc trưng về hoạt động kinh doanh cũng như công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin, thiết kế mô hình kế hoạch phù hợp với các doanh nghiệp này.

Trong lĩnh vực nghiên cứu về công tác kế hoạch, bài viết sử dụng các mô hình lý thuyết sau:

Mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David: chiến lược và kế hoạch là hai bộ phận của công tác kế hoạch hóa kinh doanh. Chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, trong

đó chiến lược là căn cứ để triển khai xây dựng kế hoạch trong ngắn hạn, còn thực hiện kế hoạch góp phần quan trọng để hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Hai công tác này có nhiều nét tương đồng về quy trình xây dựng, như phân tích môi trường, hệ thống các bộ phận cấu thành (chẳng hạn có chiến lược marketing thì cũng có kế hoạch marketing...). Chúng chỉ khác nhau về thời gian thực hiện, phạm vi tác động và phương pháp xây dựng. Chính vì thế, có thể kế thừa một số nội dung trong mô hình chiến lược như quy trình xây dựng, các bộ phận cấu thành... để xây dựng mô hình kế hoạch của các doanh nghiệp.

Mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David (hình 1) cung cấp phương pháp tiếp cận trong việc thiết lập, thực thi và đánh giá chiến lược. Mô hình cũng thể hiện mối quan hệ giữa các bước công việc trong quá trình quản trị chiến lược [3]. Vì thế, từ mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David, có thể kế thừa về phương pháp tiếp cận, quy trình xây dựng, thực hiện và kiểm tra, đánh giá công tác kế hoạch của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin nói riêng.



Hình 1. Mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David.

Mô hình Business Model Canvas (BMC): BMC là cách thể hiện thông tin về các nhân tố đầu vào tạo nên chuỗi giá trị của một doanh nghiệp. Mô hình sử dụng 9 nhân tố trụ cột tạo nên tổ chức của một doanh nghiệp, bao gồm: đối tác chính, hoạt động kinh doanh chính, nguồn lực chính, giá trị thặng dư, quan hệ khách hàng, kênh thông tin và phân phối, phân khúc khách hàng, cơ cấu chi phí và dòng doanh thu (hình 2) [4]. Mô hình này được sử dụng rộng rãi trong hoạch định đối với một doanh nghiệp mới cũng như các doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm. Nó là căn cứ quan trọng để triển khai xây dựng và phối hợp các bộ phận trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp, cũng như triển khai và phối hợp các hoạt động cơ bản của một doanh nghiệp. Mô hình BMC là căn cứ quan trọng để từ đó xác định được các bộ phận cấu thành nên hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp và vị trí của chúng, do đó có thể được sử dụng làm căn cứ để xây dựng mô hình kế hoạch của doanh nghiệp.

Đối tác	Hoạt động chính	Giá trị thặng dư	Quan hệ khách hàng	Phân khúc khách hàng
	Nguồn lực chính		Kênh thông tin, kênh phân phối	
Cơ cấu chi phí		Doanh thu		

Hình 2. Mô hình Business Model Canvas.

Đặc trưng kinh doanh, quản lý của các doanh nghiệp khai thác than ảnh hưởng đến việc xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh

Việc thực hiện công tác kế hoạch phụ thuộc nhiều vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp [5]. Chính vì vậy, để có căn cứ xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin, cần phải nghiên cứu các đặc điểm về sản xuất, kinh doanh và tổ chức quản lý của các doanh nghiệp này. Một số đặc trưng sản xuất, kinh doanh và quản lý của các doanh nghiệp khai thác than cần lưu ý:

- Xét về bản chất kinh doanh, các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin thực chất là các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ khai thác than. Mọi hoạt động từ sản lượng khai thác, sản lượng tiêu thụ, đầu mỗi tiêu thụ, nhà cung ứng các vật tư chủ yếu... đều thực hiện theo sự chỉ đạo thống nhất của Vinacomin.

- Xét về góc độ chiến lược, toàn bộ Vinacomin là một doanh nghiệp, còn mỗi doanh nghiệp thuộc Vinacomin, trong đó có các doanh nghiệp khai thác là những đơn vị kinh doanh chiến lược. Theo đó, việc xây dựng chiến lược được thực hiện thống nhất bởi Vinacomin. Các doanh nghiệp thuộc Vinacomin về cơ bản không thực hiện việc xây dựng chiến lược mà chỉ xây dựng các kế hoạch kinh doanh trên cơ sở chiến lược và kế hoạch chung của Vinacomin. Cụ thể, hàng năm trên cơ sở các nguồn lực có thể huy động của các doanh nghiệp khai thác than như tài nguyên, nhân lực, tài chính, thiết bị... các doanh nghiệp này xây dựng các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu trình Tập đoàn phê duyệt. Khi được phê duyệt, hai bên (Tập đoàn và doanh nghiệp) sẽ ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh. Trên cơ sở hợp đồng phối hợp kinh doanh này, các doanh nghiệp sẽ thực hiện việc xây dựng các kế hoạch chức năng và triển khai thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ năm kế hoạch đã đề ra. Vinacomin sẽ quản lý các doanh nghiệp trực thuộc thông qua các chỉ tiêu trong hợp đồng phối hợp kinh doanh. Việc điều chỉnh các chỉ tiêu trong bản hợp đồng đó (khi có những biến động về tình hình sản xuất kinh doanh do các nguyên nhân khách quan) cũng chỉ được thực hiện khi có sự phê duyệt của Vinacomin.

- Các doanh nghiệp khai thác than thực hiện công tác kế hoạch tương đối bài bản. Hệ thống kế hoạch kinh doanh hàng năm được thực hiện dựa trên các căn cứ khoa học. Hệ thống kế hoạch này bao gồm kế hoạch kinh doanh (thực chất chính là các chỉ tiêu trong bản hợp đồng phối hợp kinh doanh) và các kế hoạch chức năng bao trùm tương đối đầy đủ các chức năng hoạt động của doanh nghiệp như nhân lực, tài chính, vật tư, huy động tài nguyên, huy động thiết bị, khấu hao, chi phí - giá thành...

Những đặc trưng này là những căn cứ quan trọng để xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin.

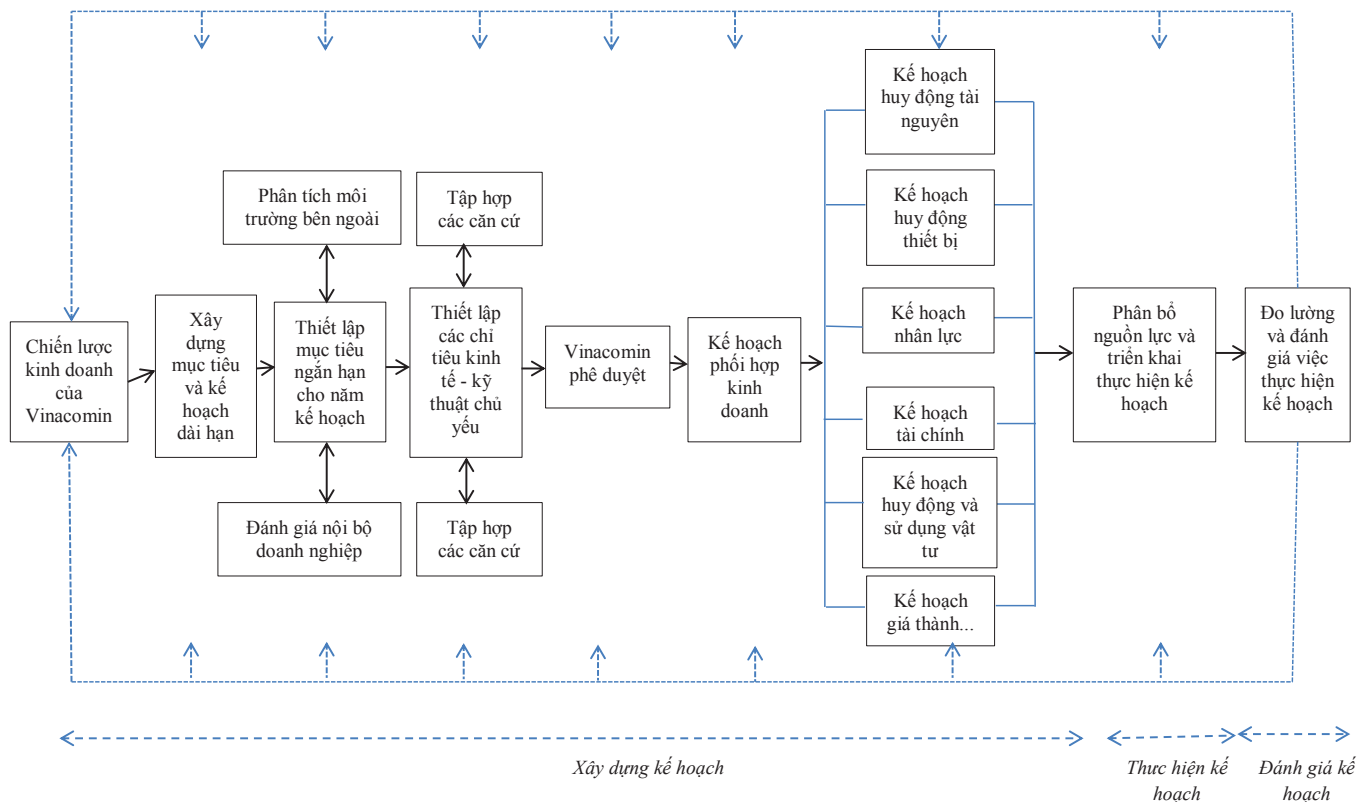
Kết quả và thảo luận

Trên cơ sở những phân tích ở trên, chúng tôi đề xuất mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than của Vinacomin (hình 3).

Mô hình kế thừa quy trình thực hiện chiến lược trong mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David; kế thừa các bộ phận cấu thành hệ thống hoạch định trong mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David và mô hình Business Model Canvas, trên cơ sở phản ánh những đặc trưng sản xuất kinh doanh và quản lý của doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

Theo mô hình trên, xuất phát từ chiến lược chung của Vinacomin, các doanh nghiệp khai thác than xây dựng các mục tiêu và kế hoạch dài hạn của mình. Trên cơ sở mục tiêu, kế hoạch dài hạn và kết quả phân tích môi trường (bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp), doanh nghiệp hoạch định ra mục tiêu cho năm kế hoạch. Cùng với các căn cứ khác như hệ thống định mức, các nguồn lực (tài nguyên, con người...) có thể huy động được, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch kinh doanh (thông qua các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu) để trình Vinacomin duyệt. Khi đã được phê duyệt, doanh nghiệp tiến hành xây dựng các kế hoạch chức năng như kế hoạch huy động tài nguyên, kế hoạch huy động thiết bị, kế hoạch vật tư, kế hoạch nhân lực, kế hoạch tài chính, kế hoạch chi phí - giá thành...

Theo mô hình chung của công tác hoạch định (mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David là một ví dụ), mô hình công tác kế hoạch của doanh nghiệp cũng cần được chia thành ba giai đoạn là giai đoạn xây dựng, giai đoạn tổ chức thực hiện và giai đoạn đánh giá, điều chỉnh để đảm bảo tính đồng bộ. Khi đã hoàn thành xây dựng hệ thống kế hoạch, đầu năm thực hiện, doanh nghiệp tiến hành phân bổ nguồn lực và triển khai thực hiện tổ chức sản xuất kinh



Hình 3. Mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin.

doanh theo kế hoạch đã đề ra. Thường kỳ (hàng tháng, quý), doanh nghiệp tiến hành việc thống kê đo lường kết quả hoạt động (sản lượng sản xuất, tiêu thụ, quỹ tiền lương, vật tư tiêu hao...). Kết quả thực hiện này sẽ được đối chiếu với số liệu kế hoạch để phát hiện các sai lệch. Hoạt động kế hoạch cần có sự liên kết chặt chẽ với việc phân tích hoạt động kinh doanh để tiến hành phân tích kết quả thực hiện, từ đó có giải pháp đồng bộ phát huy các điểm mạnh và khắc phục điểm yếu.

Mô hình kế hoạch được đề xuất trong hình 3 bám sát vào quy trình xây dựng và thực hiện kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin, có tính đến những đặc trưng, căn cứ xây dựng và những bộ phận cấu thành hệ thống kế hoạch. Thực hiện theo mô hình kế hoạch kinh doanh này, doanh nghiệp sẽ có cái nhìn toàn diện, có hệ thống về công tác kế hoạch của mình; có thể triển khai xây dựng, tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh cũng như liên kết các bộ phận trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp, đảm bảo hiệu quả của công tác kế hoạch.

Kết luận

Nghiên cứu thực hiện việc tìm hiểu về công tác kế hoạch nói chung, ý nghĩa của công tác kế hoạch đối với doanh nghiệp cũng như sự cần thiết phải xây dựng mô hình kế

hoạch trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Trên cơ sở lựa chọn hai mô hình lý thuyết, phân tích để chỉ ra những nội dung có thể kế thừa được từ hai mô hình đó, phân tích những đặc trưng của hoạt động kinh doanh, quản lý của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này, bài viết đã đề xuất mô hình kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than thuộc Vinacomin. Mô hình sẽ giúp thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này một cách hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] International Labour Organization (2015), *Improve Your Business: Planning For Your Business*, Enterprises Department, Geneva.
- [2] Bùi Đức Tuân và nnk (2005), *Giáo trình Kế hoạch kinh doanh*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [3] Fred R. David (2011), *Strategic Management: Concepts and Case (13th edition)*, Prentice Hall.
- [4] Alexandre Joyce, Raymond L. Paquin (2016), "The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models", *Journal of Cleaner Production*, **135**, pp.1474-1486.
- [5] Ngô Kim Thanh và nnk (2012), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.