

Các công cụ hỗ trợ cho hoạch định

Có rất nhiều công cụ hỗ trợ cho chức năng hoạch định như: Các kỹ năng dự báo, các phương pháp tái hiện các giả thiết, quản trị theo mục tiêu MBO, hoạch định theo sơ đồ PERT. Trong nội dung này chúng ta đi tìm hiểu về *Kỹ năng dự báo*.

Dự báo là việc sử dụng thông tin quá khứ và hiện tại để dự đoán những sự kiện trong tương lai. Hiện nay các nhà quản trị thường sử dụng bốn phương pháp dự báo tương lai là: *linh cảm, khảo sát thị trường, phân tích chuỗi thời gian và mô hình kinh tế lượng*. Các công cụ dự báo như: *dự báo theo kịch bản, Kỹ thuật báo Delphi, Mô hình dự báo mô phỏng*

Ví dụ dự báo khối lượng bán ra như sau:

- **Linh cảm:** Nhà quản trị có thể dựa trên cơ sở những số liệu doanh số bán cũ, một số ý kiến nhận xét của khách hàng rồi phán đoán theo bản năng, cảm giác của mình để ước tính doanh số bán tương lai. Phương pháp này tốn ít chi phí và thường áp dụng cho các doanh nghiệp có thị trường ổn định hay ít biến động ở mức có thể đoán được
- **Khảo sát thị trường:** Ngoài các cơ sở dự đoán theo phương pháp linh cảm, nhà quản trị có thể bổ sung thêm những thông tin qua việc khảo sát thị trường và dự đoán của mình. Kỹ thuật lấy mẫu thống kê càng chuẩn xác thì càng cung cấp thông tin có độ tin cậy cao. Lúc này, nhà quản trị có thể dự đoán thêm cả độ tin cậy của dự báo doanh số bán tương lai
- **Phân tích chuỗi thời gian:** Sự biến động của doanh số bán theo thời gian chịu tác động của ít nhất 3 yếu tố: Thời vụ, chu kỳ của hoạt động kinh doanh và xu hướng trong một khoảng thời gian. Chẳng hạn, nhà quản trị kinh doanh quần áo thời trang sẽ biết rằng, doanh số tăng nhanh vào dịp tết, biết được xu thế tiêu dùng của quần áo thời trang, chu kỳ của sản phẩm thời trang...
- **Mô hình kinh tế lượng:** Các mô hình kinh tế lượng cho phép đánh giá ảnh hưởng của một biến số đến doanh số bán. Mô hình kinh tế lượng bắt đầu bằng việc nhận dạng những biến có ảnh hưởng đến doanh số bán. Các giá trị của những biến này thu được của những năm trước và được ghép với doanh số bán sản phẩm đó cùng năm. Mô hình kinh tế lượng

là cách thức tinh vi nhất song vẫn không chính xác hoàn toàn mà vẫn cần có thêm phán đoán của nhà quản trị

Các công cụ dự báo

Dự báo theo kịch bản

Kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. Các nhà lập kế hoạch sử dụng các kịch bản thường đặt ra các câu hỏi như:

- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp có biến đổi như thế nào
- Những trạng thái tiềm tàng có thể xảy ra đối với doanh nghiệp như thế nào
- Doanh nghiệp có thể áp dụng những chiến lược nào để ngăn ngừa, định hướng, thúc đẩy hay giải quyết những trạng thái đó

Kịch bản có chủ đích thường phục vụ 4 mục tiêu lớn như:

- Tạo ra hàng loạt những khả năng rộng lớn để đánh giá và lựa chọn những chiến lược thích hợp
- Cung cấp dữ kiện dựa trên sự tưởng tượng về tương lai
- Hỗ trợ trong việc nhận diện các dữ kiện để đảm bảo cho sự phát triển của các kế hoạch đề phòng bất trắc
- Hỗ trợ cho các cá nhân trong việc nhận biết những mô hình tổng quát, sự khái quát hóa và những tác động qua lại giữa các kịch bản

Kỹ thuật báo Delphi

Kỹ thuật Delphi là một công cụ hỗ trợ dự báo dựa trên sự nhất trí của một tập thể các chuyên gia. Phương pháp dự báo này được thực hiện bằng cách đề nghị các chuyên gia đưa ra ý kiến của họ và qua nhiều lần ý kiến cho tới khi họ đạt được sự nhất trí.

Gồm 3 bước cơ bản

- Bước 1: Chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi tới một số chuyên gia
- Bước 2: Tập hợp ý kiến của các chuyên gia thành một báo cáo tóm tắt
- Bước 3: Tổng hợp các ý kiến đánh giá lần thứ 2

Bản tổng hợp này thường cho thấy mức độ nhất trí đã tăng lên. Thường ý kiến của các chuyên gia chỉ nên tiến hành 3 vòng, kể từ vòng thứ 4 số người tham gia bắt đầu giảm do có những ràng buộc về thời gian

*** Mô hình dự báo mô phỏng**

Dự báo mô phỏng tình huống là sự minh họa về một hệ thống thực tế. Mô hình này thường được sử dụng để mô tả những hoạt động của một hệ thống thực tế dưới hình thức định lượng hoặc định tính. Phương pháp giả định tình huống thường được sử dụng để dự báo về ảnh hưởng của những thay đổi của môi trường và những quyết định quản trị bên trong đối với tổ chức hay bất cứ một bộ phận hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược nào đó. Mục tiêu của phương pháp này là nhằm mô phỏng, đánh giá thực tế. Trong hầu hết các mô hình mô phỏng, các nhà quản trị thường đặt ra nhiều câu hỏi “ Nếu....Thì sao”. Ví dụ: Nếu tỷ lệ Lạm phát trong năm tới là 12% thì lợi nhuận của công ty sẽ biến động như thế nào”. Để trả lời cho câu hỏi này các nhà phân tích thường thiết lập phương trình phức tạp và sử dụng máy vi tính để xử lý qua nhiều bước tính toán cần thiết

Nhìn chung không có phương pháp nào là hoàn hảo để dự báo tương lai. Các phương pháp đều có ước tính hợp lý nhưng có thể không chính xác. Ngày nay với những đột phá công nghệ xử lý thông tin, chúng ta hi vọng những dự báo ngày một chính xác hơn và nhờ vậy sẽ hướng dẫn tốt hơn cho việc hoạch định