

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

**LẬP DỰ ÁN, PHƯƠNG ÁN KINH DOANH
(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: Thạc sĩ Vũ Hoàng Nam

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

PHẦN 1 NỘI DUNG.....	2
CHƯƠNG I DẪN NHẬP	3
1.1. Hoạt động kinh doanh và dự án, phương án kinh doanh	3
1.1.1. Bản chất của hoạt động kinh doanh	3
1.1.2. Dự án, phương án kinh doanh.....	5
1.1.3. Một số tình huống cần lập dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ đang hoạt động	5
1.2. Sự cần thiết của lập dự án, phương án kinh doanh	5
1.3. Quy trình lập dự án, phương án kinh doanh.....	6
1.3.1. Chuẩn bị lập dự án, phương án kinh doanh	6
1.3.2. Xây dựng các nội dung của dự án, phương án kinh doanh.....	7
1.3.3. Xây dựng bản dự án, phương án kinh doanh tổng thể	7
1.3.4. Đánh giá và hoàn thiện bản dự án, phương án kinh doanh.....	8
1.4. Nội dung cơ bản của dự án, phương án kinh doanh.....	8
1.4.1. Giới thiệu tóm tắt	8
1.4.2. Trình bày thông tin chung về doanh nghiệp	8
1.4.3. Mô tả sản phẩm, dịch vụ và tổ chức sản xuất	9
1.4.4. Phân tích thị trường và dự kiến chiến lược kinh doanh	9
1.4.5. Dự kiến tổ chức quản lý và nhân sự.....	9
1.4.6. Lập kế hoạch tài chính	9
1.4.7. Phụ lục của dự án, phương án kinh doanh	9
1.5. Các yêu cầu cơ bản đối với một bản dự án, phương án kinh doanh	9
1.6. Một số phần mềm trợ giúp lập dự án, phương án kinh doanh.....	10
1.6.1. Phần mềm trợ giúp tính toán.....	10
1.6.2. Phần mềm lập và theo dõi thực hiện kế hoạch.....	11
CHƯƠNG 2 TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP	13
2.1. Trình bày vắn tắt.....	13
2.2. Hình thức pháp lý và sở hữu doanh nghiệp	13
2.2.1. Hình thức pháp lý.....	14
2.2.2. Sở hữu doanh nghiệp.....	14
2.3. Giới thiệu địa điểm và cơ sở vật chất	15
2.4. Giới thiệu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.....	15
2.5. Kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm gần nhất.....	16
2.5.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	17

2.5.2.	Bảng cân đối kế toán	18
2.5.3.	Chỉ số tài chính của doanh nghiệp	19
2.5.4.	Lưu ý khi trình bày kết quả tài chính của doanh nghiệp	19
CHƯƠNG 3 MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT		21
3.1.	Trình bày vắn tắt.....	21
3.2.	Mô tả sản chi tiết sản phẩm và dịch vụ	22
3.3.	So sánh với sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác	22
3.4.	Thông tin về quy mô tiêu thụ hiện nay và dự kiến trong thời gian tới	23
3.5.	Công nghệ sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ	23
3.6.	Nguồn đầu vào cho sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ	24
3.7.	Dự kiến phát triển sản phẩm tương lai	24
CHƯƠNG 4 PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH		27
4.1.	Trình bày vắn tắt.....	27
4.2.	Mô tả thị trường.....	27
4.2.1.	Tìm kiếm thông tin về ngành kinh doanh	28
4.2.2.	Nhận định xu hướng vĩ mô	28
4.2.3.	Phân tích ngành kinh doanh	29
4.3.	Chiến lược kinh doanh.....	30
4.3.1.	Lựa chọn thị trường mục tiêu.....	30
4.3.2.	Xây dựng hệ thống phân phối	31
4.3.3.	Chính sách giá	32
4.3.4.	Lựa chọn chính sách truyền thông	32
CHƯƠNG 5 DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ		35
5.1.	Trình bày vắn tắt.....	35
5.2.	Cơ cấu tổ chức quản lý	36
5.2.1.	Lựa chọn nguyên lý xây dựng cơ cấu tổ chức	36
5.2.2.	Xác định nhiệm vụ và quyền hạn của bộ phận	37
5.2.3.	Xác định các quan hệ và cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức	38
5.3.	Kế hoạch nhân sự.....	38
5.3.1.	Xác định nhu cầu nhân sự	38
5.3.2.	Tuyển dụng nhân sự	39
5.3.3.	Chi phí nhân sự	39
CHƯƠNG 6 LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH		42
6.1.	Lô-gic tài chính của dự án, phương án kinh doanh	42
6.2.	Quá trình xây dựng kế hoạch tài chính.....	43
6.2.1.	Định hướng lập kế hoạch tài chính	44

6.2.2.	Lập kế hoạch tài chính cho từng bộ phận	44
6.2.3.	Tổng hợp kế hoạch tài chính từ các bộ phận.....	45
6.2.4.	Thảo luận và thống nhất kế hoạch tài chính cho phương án.....	45
6.2.5.	Một số lưu ý về quá trình lập kế hoạch tài chính cho phương án	45
6.3.	Nguồn vốn và phương thức huy động vốn	45
6.4.	Phân tích tài chính của dự án, phương án kinh doanh	46
6.4.1.	Chỉ tiêu tài chính và chỉ số tài chính	46
6.4.2.	Phân tích tài chính cho dự án, phương án kinh doanh	47
CHƯƠNG 7 ĐÁNH GIÁ VÀ HOÀN THIỆN DỰ ÁN, PHƯƠNG ÁN KINH DOANH		51
7.1.	Đánh giá dự án, phương án kinh doanh	51
7.1.1.	Những người có thể tham gia đánh giá dự án, phương án kinh doanh	51
7.1.2.	Tiêu chí đánh giá.....	52
7.1.3.	Dự phòng rủi ro cho dự án, phương án kinh doanh	52
7.2.	Hoàn thiện dự án, phương án kinh doanh.....	53
7.2.1.	“NÊN”	53
7.2.2.	“KHÔNG NÊN”	53
PHẦN 2 HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG TÀI LIỆU GIẢNG DẠY CÁC HƯỚNG DẪN CHUNG.....		57
CHƯƠNG 1:DẪN NHẬP.....		59
1.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	59
1.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	59
1.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	59
CHƯƠNG 2:TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP.....		61
2.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	61
2.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	61
2.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	62
CHƯƠNG 3:MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT.....		63
3.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	63
3.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	63
3.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	63
CHƯƠNG 4 PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.....		64
4.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	64
4.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	64
4.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	65
CHƯƠNG 5 DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ		66

5.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	66
5.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	66
5.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	67
CHƯƠNG 6: LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH.....		68
6.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	68
6.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	68
6.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	68
CHƯƠNG 7:ĐÁNH GIÁ VÀ HOÀN THIỆN DỰ ÁN, PHƯƠNG ÁN KINH DOANH		69
7.1.	Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu	69
7.2.	Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng.....	69
7.3.	Giới thiệu tài liệu đọc thêm.....	69
PHỤ LỤC		71
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO		79

GIỚI THIỆU

Mục đích của chuyên đề

Chuyên đề được sử dụng làm tài liệu giảng dạy trong khuôn khổ các chương trình đào tạo kỹ năng quản trị cho chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Chuyên đề sẽ giúp chủ doanh nghiệp và nhà quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trả lời các câu hỏi chủ yếu sau đây:

- Dự án, phương án kinh doanh là gì và để làm gì?
- Khi nào cần lập dự án, phương án kinh doanh và các bước lập dự án, phương án kinh doanh?
- Những nội dung cơ bản cần trình bày trong một dự án, phương án kinh doanh?

Chuyên đề có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho những nhà quản trị cần các hướng dẫn có tính thực hành để lập dự án, phương án kinh doanh. Chuyên đề cũng có thể là tài liệu tham khảo cho các đối tượng quan tâm đến việc lập và điều hành hoạt động kinh doanh để chuẩn bị cho việc thành lập doanh nghiệp hoặc dự kiến triển khai hoạt động kinh doanh mới.

Phạm vi nội dung của chuyên đề

Việc lập dự án, phương án kinh doanh là công việc phức tạp, vừa đòi hỏi kiến thức chuyên môn tổng hợp và chuyên ngành, vừa đòi hỏi kinh nghiệm thực tế về hoạt động của doanh nghiệp và thị trường. Với mục đích dành cho các chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa, chuyên đề này sẽ cung cấp các hiểu biết căn bản nhất để có thể lập được một dự án, phương án kinh doanh.

Bên cạnh đó, chuyên đề này trực tiếp giúp những chủ doanh nghiệp và những nhà quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa lập dự án, phương án kinh doanh để điều hành quá trình kinh doanh của một doanh nghiệp đơn ngành đang hoạt động. Do đó, chuyên đề không đề cập đến việc lập phương án cho hoạt động kinh doanh mới và cũng không nói đến doanh nghiệp đa ngành.

Kết cấu của chuyên đề

Chuyên đề bao gồm hai phần: nội dung và hướng dẫn sử dụng. Phần nội dung bao gồm các chương:

- 0 trình bày các vấn đề chung về lập dự án, phương án kinh doanh;
- Từ 0 đến 0 hướng dẫn cách lập và trình bày các nội dung chính của dự án, phương án kinh doanh;
- 0 đề cập đến việc đánh giá và hoàn thiện bản dự án, phương án kinh doanh.

Phần hướng dẫn sử dụng tài liệu cung cấp các hướng dẫn theo từng chương cho giảng viên về:

- Phương pháp giảng dạy phù hợp nên áp dụng;
- Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng trong quá trình giảng dạy;
- Giới thiệu những tài liệu đọc thêm.

PHẦN 1

NỘI DUNG



CHƯƠNG I

DẪN NHẬP

Mục tiêu chương

Chương này sẽ cung cấp một số kiến thức căn bản về kinh doanh, quá trình kinh doanh và trình bày sự cần thiết của việc lập dự án, phương án kinh doanh đối với việc điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Thông qua đó, học viên vận dụng những kiến thức căn bản này để phân tích hoạt động của doanh nghiệp của mình và xác định được mục đích và vai trò của dự án, phương án kinh doanh đối với quá trình điều hành doanh nghiệp.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Kinh doanh là quá trình sản xuất và cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho thị trường nhằm mục đích lợi nhuận. Đây là quá trình gồm nhiều hoạt động khác nhau nhưng có liên quan chặt chẽ.
- Dự án, phương án kinh doanh là bản kế hoạch tổng thể được xây dựng nhằm mục đích thực hiện và phối hợp các hoạt động khác nhau của quá trình kinh doanh.
- Dự án, phương án kinh doanh cần thiết cho nhiều mục đích khác nhau, từ quản trị điều hành doanh nghiệp đến lập hồ sơ vay vốn, thuyết phục các nhà đầu tư và các đối tác.
- Dự án, phương án kinh doanh cần trình bày được các hoạt động chính để thực hiện hoạt động kinh doanh dự kiến. Không có khuôn mẫu cứng nhắc về các nội dung của phương án. Cần xác định cụ thể mục đích sử dụng để lập dự án, phương án kinh doanh một cách phù hợp.

1.1. Hoạt động kinh doanh và dự án, phương án kinh doanh

1.1.1. Bản chất của hoạt động kinh doanh

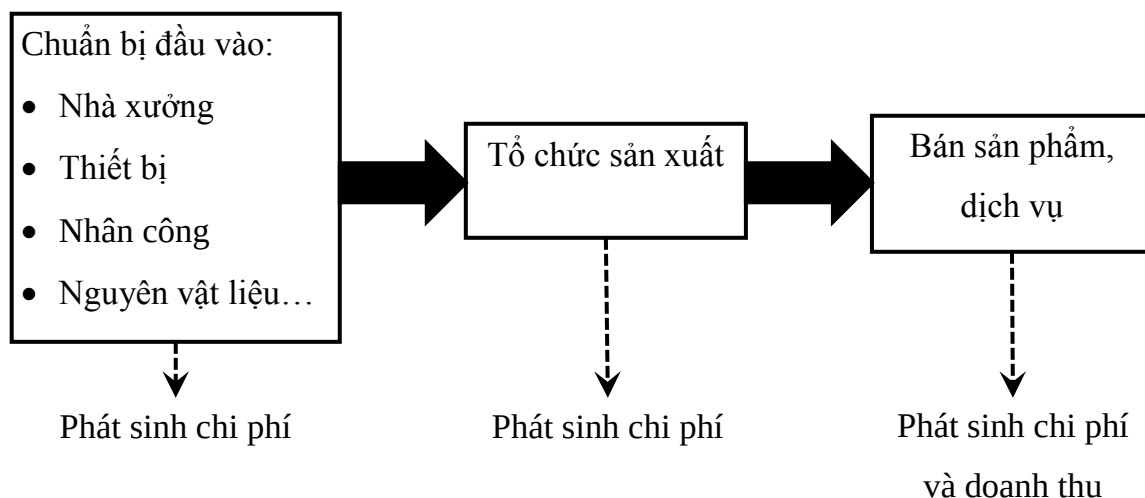
Kinh doanh là quá trình sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho thị trường nhằm mục đích lợi nhuận. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có liên quan trực tiếp đến hai nhóm: người mua và người bán.

Về phía người mua, họ có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ và trả tiền cho doanh nghiệp để có sản phẩm, dịch vụ mà họ cần. Doanh thu của doanh nghiệp đến từ các khoản người mua trả cho doanh nghiệp.

Về phía người bán, để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ, doanh nghiệp cần chi mua các yếu tố cần thiết cho sản xuất sản phẩm, dịch vụ từ các nhà cung cấp. Ví dụ, doanh nghiệp chuyên sản xuất đồ gỗ sẽ bán thành phẩm, chẳng hạn như tủ, bàn, ghế cho người mua và nhận tiền thanh toán từ người mua. Để sản xuất ra các thành phẩm đó, doanh nghiệp cần mua gỗ nguyên liệu, thuê mướn nhân công, thuê đất đai và xây dựng nhà xưởng... để sản xuất ra thành phẩm.

Toàn bộ quá trình kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra khi doanh nghiệp xác định đúng sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng cần mua và tổ chức được quá trình sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ đó (xem

Hình 1).



Hình 1. Quá trình thực hiện hoạt động kinh doanh

Các hoạt động của quá trình kinh doanh có thể được nhóm thành các hoạt động chính như sau:

- Phân tích thị trường, xác định thị trường mục tiêu và lựa chọn loại sản phẩm, dịch vụ để kinh doanh;
- Chuẩn bị các điều kiện sản xuất, gồm nhà xưởng, thiết bị;
- Thuê mướn nhân công;
- Mua sắm nguyên vật liệu;
- Tổ chức sản xuất và giám sát sản xuất;
- Lưu kho thành phẩm và vận chuyển đến nơi tiêu thụ;
- Xây dựng chính sách bán hàng phù hợp;
- Theo dõi thu chi và xác định kết quả kinh doanh;
- Tổ chức quản lý điều hành chung toàn bộ doanh nghiệp.

Theo lo-gic thông thường, doanh nghiệp hoạt động hướng tới mục tiêu lợi nhuận. Đó là khoản chênh lệch giữa doanh thu từ bán sản phẩm, dịch vụ và các chi phí phát sinh để sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ đó. Công thức tính lợi nhuận là:

(1.)

Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp không chỉ cần có lợi nhuận mà còn phải tìm cách gia tăng lợi nhuận. Do đó, doanh nghiệp cần tổ chức tốt toàn bộ quá trình kinh doanh, đổi mới và áp dụng các cách thức tổ chức sản xuất, kinh doanh theo hướng ngày càng hiệu quả. Lập dự án, phương án kinh doanh chính là một trong những công việc cần thực hiện để đạt được mục đích này.

1.1.2. Dự án, phương án kinh doanh

Xét về *bản chất*, dự án, phương án kinh doanh là kế hoạch tổng thể được xây dựng nhằm mục đích thực hiện và phối hợp các hoạt động khác nhau nhưng lại có liên quan chặt chẽ với nhau của quá trình kinh doanh để hiện thực hóa ý đồ kinh doanh cụ thể.

Trong thực tế, những người muốn xây dựng kế hoạch cho hoạt động kinh doanh sẽ thấy nhiều tài liệu hướng dẫn về chủ đề này và bên cạnh thuật ngữ “dự án, phương án kinh doanh” còn có một số thuật ngữ phổ biến được sử dụng là “dự án kinh doanh”, “kế hoạch kinh doanh”, “chương trình marketing”. Tất cả các thuật ngữ này đều được dùng để chỉ những hoạt động dự kiến cần thực hiện trong tương lai để hiện thực hóa ý đồ kinh doanh và nói chung là không nên sa đà vào cuộc tranh luận về ngữ nghĩa của những thuật ngữ đó. Điều quan trọng là về mặt nội dung: lập kế hoạch các hoạt động cụ thể cần thiết để hiện thực hóa ý đồ kinh doanh và cần dựa trên giải thích hợp lý về căn cứ xây dựng các hoạt động đó.

Xét về *hình thức*, dự án, phương án kinh doanh là văn bản trình bày các hoạt động dự kiến sẽ thực hiện để triển khai một ý đồ kinh doanh nhất định. Với *mục đích* ý đồ kinh doanh, doanh nghiệp có thể viết ra các bản dự án, phương án kinh doanh trình bày các nội dung phù hợp với đối tượng quan tâm, chẳng hạn, các chủ sở hữu, các nhà đầu tư tiềm năng, các đối tác hoặc ngân hàng.

1.1.3. Một số tình huống cần lập dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ đang hoạt động

Như đã xác định ở mục Giới thiệu (trang 1), chuyên đề này chỉ thảo luận về lập dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ, đang hoạt động trong một ngành kinh doanh. Với nhóm doanh nghiệp này, có một số tình huống cần lập dự án, phương án kinh doanh như sau

- Dự kiến hoạt động định kỳ của doanh nghiệp, chẳng hạn hàng năm, hàng quý hoặc hàng tháng;
- Dự kiến hoạt động cho một bộ phận hoặc chi nhánh của doanh nghiệp;
- Dự kiến hoạt động sản xuất kinh doanh khi mở rộng đầu tư cơ sở vật chất;
- Dự kiến triển khai hoạt động bán hàng trên một thị trường mới sau khi đã hoàn thành việc xúc tiến bán hàng.

1.2. Sự cần thiết của lập dự án, phương án kinh doanh

Dự án, phương án kinh doanh được lập vì nhiều mục đích khác nhau, cụ thể:

- Dự án, phương án kinh doanh là căn cứ cần thiết để xác định các hoạt động cần thực hiện và triển khai thực hiện các hoạt động đó nhằm đảm bảo hiệu quả của hoạt động kinh doanh thông qua các mục tiêu và các chương trình để đạt được các mục tiêu đó.

- Dự án, phương án kinh doanh là cơ sở để theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của quá trình kinh doanh. Các dự kiến bằng các con số, ví dụ sản lượng và doanh thu, được đưa ra

trong dự án, phương án kinh doanh là căn cứ để xác định xem liệu doanh nghiệp có đạt được các mục tiêu đã đề ra hay không. Trong trường hợp cần điều chỉnh một số mục tiêu kinh doanh, doanh nghiệp có thể dựa vào mối liên hệ giữa các hoạt động của quá trình kinh doanh được trình bày trong dự án, phương án kinh doanh để điều chỉnh các hoạt động khác một cách phù hợp.

- Dự án, phương án kinh doanh là công cụ huy động vốn từ các nhà tài trợ. Dự án, phương án kinh doanh cung cấp các thông tin cần thiết cho những đối tượng có liên quan để thu được sự ủng hộ của họ. Các đối tượng liên quan có thể kể đến bao gồm các nhà đầu tư cấp vốn cho hoạt động kinh doanh, ngân hàng và các tổ chức cung cấp tín dụng, các đối tác của doanh nghiệp, cơ quan quản lý Nhà nước có chức năng phê duyệt các dự án kinh doanh.

- Dự án, phương án kinh doanh là căn cứ xác định giá bán doanh nghiệp hoặc để thực hiện các thủ tục pháp lý về tái tổ chức doanh nghiệp.

- Dự án, phương án kinh doanh cũng còn được sử dụng để xem xét và đưa ra đánh giá về các dòng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và từ đó quyết định thay đổi quy mô sản xuất, kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ.

1.3. Quy trình lập dự án, phương án kinh doanh

Lập dự án, phương án kinh doanh là công việc cần đảm bảo tính hợp lý và thực tiễn của các nội dung được trình bày trong phương án. Lập dự án, phương án kinh doanh nên được thực hiện theo trình tự sau:

- Bước 1: Chuẩn bị lập dự án, phương án kinh doanh;
- Bước 2: Xây dựng các nội dung của dự án, phương án kinh doanh;
- Bước 3: Xây dựng bản dự án, phương án kinh doanh tổng thể;
- Bước 4: Đánh giá và hoàn thiện bản dự án, phương án kinh doanh.

1.3.1. Chuẩn bị lập dự án, phương án kinh doanh

Trước hết, cần có hiểu biết căn bản về kinh doanh và tổ chức quản trị sản xuất, kinh doanh để có thể lập dự án, phương án kinh doanh tổng thể. Cần nắm được quy trình sản xuất và mô hình kinh doanh, mô hình tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cần nắm được các mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng và các nhà cung ứng đầu vào. Cần lưu ý là hiểu biết về công nghệ sản xuất là quan trọng nhưng không nhất thiết phải am hiểu như một chuyên gia công nghệ; hiểu biết về tổ chức quản trị và các phương pháp, mô hình để thực hiện ý đồ quản trị nhằm triển khai được các hoạt động của phương án cần được đặt lên hàng đầu.

Cần làm rõ mục đích sử dụng dự án, phương án kinh doanh. Hiển nhiên rằng dự án, phương án kinh doanh là cần thiết cho lãnh đạo doanh nghiệp – những người trực tiếp chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu về kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Dự án, phương án kinh doanh được dùng để thuyết phục các nhà đầu tư, những người cho vay và cả các đối tác của doanh nghiệp. Trong từng trường hợp, dự án, phương án kinh doanh cần sử dụng sẽ phải được xây dựng một cách hợp lý để đảm bảo cung cấp đủ thông tin cần thiết cho các đối tượng quan tâm đến phương án.

Cần chuẩn bị thông tin đầu vào cho việc lập phương án. Vì phương án là kế hoạch cho các hoạt động sẽ được triển khai nên các nội dung của phương án cần được xây dựng dựa trên thông tin thực tế về doanh nghiệp và thị trường.

Bên cạnh đó, cần có một số kiến thức căn bản về tổ chức quản trị và kỹ năng phân tích chuyên môn. Tuy nhiên, không nhất thiết phải là chuyên gia về từng khía cạnh của dự án, phương án kinh doanh. Ví dụ, phân tích tài chính của phương án là cần thiết nhưng có thể nhờ cậy đến các chuyên gia trong lĩnh vực này. Điều quan trọng là có kiến thức căn bản để hiểu được ý nghĩa của các kết quả phân tích để phục vụ cho quá trình điều hành doanh nghiệp.

1.3.2. Xây dựng các nội dung của dự án, phương án kinh doanh

Do quá trình kinh doanh bao gồm nhiều hoạt động khác nhau nhưng lại có liên quan chặt chẽ với nhau (xem lại mục 1.1.1, trang 3) nên dự án, phương án kinh doanh sẽ bao gồm các nội dung khác nhau. Từng nội dung sẽ đề cập đến một hoặc một số các hoạt động của quá trình kinh doanh. Việc xây dựng kế hoạch sơ bộ cho từng hoạt động hoặc một số hoạt động có thể do từng bộ phận của doanh nghiệp thực hiện. Các kế hoạch đó sẽ được cân đối lại trên cơ sở xem xét tất cả các hoạt động một cách tổng thể. Dự án, phương án kinh doanh chính thức là kế hoạch cuối cùng để các hoạt động của quá trình kinh doanh có thể thực hiện một cách hài hòa.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, chủ doanh nghiệp thường phải thực hiện việc lập kế hoạch cho các hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, từng nội dung của dự án, phương án kinh doanh có thể được xây dựng lần lượt và sau đó tổng hợp lại để có phương án tổng thể.

Một câu hỏi sẽ được đặt ra là “Dự án, phương án kinh doanh cần có những nội dung nào?” Trong thực tế, việc lập dự án, phương án kinh doanh là quá trình linh hoạt và không có một hướng dẫn cứng nhắc nào về các nội dung của dự án, phương án kinh doanh. Định hướng cho việc lập dự án, phương án kinh doanh là các nội dung của phương án cần thể hiện được kế hoạch cho các hoạt động cơ bản của quá trình kinh doanh dự kiến. Đề xuất về các nội dung chính của dự án, phương án kinh doanh được trình bày trong mục 1.4 (trang 8).

1.3.3. Xây dựng bản dự án, phương án kinh doanh tổng thể

Bản dự án, phương án kinh doanh tổng thể được xây dựng dựa trên các nội dung thành phần đã đề cập ở mục 1.3.2 trên đây. Cũng có thể xem ví dụ mẫu nội dung của dự án, phương án kinh doanh được trình bày trong Phụ lục 5 (trang 77).

Cần lưu ý là bản dự án, phương án kinh doanh phải đáp ứng được mục đích sử dụng. Đối với người điều hành doanh nghiệp, dự án, phương án kinh doanh cần phải cụ thể để làm căn cứ triển khai thực hiện và đánh giá các hoạt động.

Trong trường hợp sử dụng để trình bày cho các nhà đầu tư, các đối tác của doanh nghiệp, dự án, phương án kinh doanh cần thể hiện được các nội dung cần thiết để chứng minh tính khả thi và tính hiệu quả để có sức thuyết phục cao nhất.

Với dự án, phương án kinh doanh dùng cho mục đích thuyết minh vay vốn từ các tổ chức tín dụng, các nội dung của phương án có thể phải tuân thủ các quy định do các tổ chức tín dụng đưa ra.

Dự án, phương án kinh doanh có thể được trình bày theo những cách thức khác nhau. Đó có thể là một bộ hồ sơ hoàn chỉnh thể hiện đầy đủ các nội dung chi tiết. Nhưng cũng có thể là một bản trình bày vắn tắt cung cấp các thông tin cơ bản về quá trình kinh doanh dự kiến.

1.3.4. Đánh giá và hoàn thiện bản dự án, phương án kinh doanh

Bản dự án, phương án kinh doanh cần được đánh giá một cách khách quan để khẳng định tính khả thi và hiệu quả của dự án, phương án kinh doanh đó. Trên cơ sở các đánh giá khách quan, bản dự án, phương án kinh doanh có thể cần phải điều chỉnh, bổ sung cho hoàn thiện. Việc đánh giá và hoàn thiện dự án, phương án kinh doanh được giới thiệu ở 0, trang 51.

1.4. Nội dung cơ bản của dự án, phương án kinh doanh

Các nội dung cơ bản của dự án, phương án kinh doanh có thể được xây dựng theo những cách khác nhau nhưng đều cần đảm bảo thể hiện được các dự kiến cho các hoạt động cần thiết của quá trình kinh doanh.

Mục này sẽ đề xuất các nội dung cơ bản nên có trong dự án, phương án kinh doanh. Các phần tiếp theo của tài liệu này sẽ lần lượt trình bày chi tiết về các nội dung cơ bản đó.

1.4.1. Giới thiệu tóm tắt

Phần giới thiệu cung cấp những thông tin cơ bản nhất cho người đọc về dự án, phương án kinh doanh. Cần mô tả vắn tắt mục đích của hoạt động kinh doanh, loại sản phẩm, dịch vụ sẽ cung cấp, xác định nhóm khách hàng mục tiêu và nhu cầu của họ và các yếu tố cơ bản đảm bảo sự thành công của dự án, phương án kinh doanh.

Mặc dù đây là nội dung đầu tiên của dự án, phương án kinh doanh nhưng nên được soạn thảo sau khi tất cả các nội dung khác đã được hoàn tất.

1.4.2. TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

0 hướng dẫn trình bày thông tin chung về doanh nghiệp, nên bao gồm:

- Lịch sử doanh nghiệp từ khi thành lập, bắt đầu hoạt động kinh doanh và các thời điểm thay đổi quan trọng trong sản xuất, kinh doanh;
- Quy mô vốn đầu tư và cơ cấu sở doanh nghiệp;
- Địa điểm (trụ sở chính, nhà máy, chi nhánh...) và cơ sở vật chất hiện nay của doanh nghiệp đang sử dụng vào sản xuất, kinh doanh.

1.4.3. MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

Phần này cung cấp thông tin về sản phẩm và dịch vụ sẽ cung cấp, quy trình sản xuất, công nghệ được sử dụng vào sản xuất và dự kiến sự phát triển của sản phẩm trong tương lai. Các nội dung chính trong phần này cần bao gồm:

- Mô tả công dụng và thiết kế của sản phẩm, dịch vụ;
- So sánh với sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác;
- Thông tin về quy mô tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp cho đến thời điểm hiện tại và dự kiến trong thời gian tới;
- Các nguồn đầu vào dùng để sản xuất và cung ứng sản phẩm dịch vụ, công nghệ được sử dụng để sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ;
- Dự kiến phát triển sản phẩm tương lai.

Chi tiết cách viết phần này được trình bày ở 0.

1.4.4. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

1.4.5. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Phần này cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thị trường, nhận định về xu hướng phát triển của thị trường trong tương lai, lựa chọn thị trường mục tiêu cho dự án, phương án kinh doanh và chiến lược để kinh doanh thành công trên thị trường mục tiêu đó. Chi tiết cách viết phần này được trình bày trong 0.

1.4.6. DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

Phần này cung cấp thông tin về tổ chức quản trị để điều hành hoạt động kinh doanh dự kiến và kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân sự cho các vị trí quản lý và thừa hành để thực hiện các hoạt động của quá trình kinh doanh. Chi tiết cách viết phần này được trình bày ở 0.

1.4.7. LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Phần này đưa ra dự kiến huy động nguồn vốn và phân bổ cho đầu tư ban đầu và duy trì hoạt động thường xuyên, trình bày các phân tích tài chính cơ bản để thể hiện tính khả thi và hiệu quả của dự án, phương án kinh doanh.

Chi tiết cách viết phần này được trình bày ở 0.

1.4.8. Phụ lục của dự án, phương án kinh doanh

Phần này bao gồm những trình bày bổ sung cho các nội dung khác của dự án, phương án kinh doanh, ví dụ danh mục sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, danh mục các thiết bị sử dụng cho sản xuất, danh sách các hãng cung cấp một loại nguyên liệu chính và các đặc điểm về chính sách của từng hãng.

1.5. Các yêu cầu cơ bản đối với một bản dự án, phương án kinh doanh

Khi được trình bày ở dạng văn bản, dự án, phương án kinh doanh cần đáp ứng một số để thuận lợi cho việc sử dụng theo đúng mục đích của việc lập dự án, phương án kinh

doanh. Một số yêu cầu cơ bản để tham khảo khi trình bày dự án, phương án kinh doanh ở dạng văn bản như sau.

Về *hình thức* trình bày văn bản:

- Hình thức trình bày đơn giản và có cấu trúc để đọc và tra cứu nội dung quan tâm một cách dễ dàng nhất;
- Ngôn ngữ đơn giản và dễ hiểu, không dùng những thuật ngữ chuyên môn khi không thật sự cần thiết, và nếu có sử dụng thì cần giải thích rõ ràng;
- Dung lượng không dài, thường không quá 20 trang A4 và có thể ngắn hơn;
- Nên sử dụng kiểu chữ thống nhất với cỡ vừa phải, ví dụ thống nhất sử dụng kiểu chữ Times New Roman, cỡ 13 hoặc 14, cách dòng 1,3.

Về *nội dung* trình bày:

- Luôn đảm bảo có đầy đủ các nội dung chính cần có phù hợp với mục đích sử dụng bản dự án, phương án kinh doanh;
- Các nội dung cần có căn cứ cụ thể, dựa trên thực tế và có tính thuyết phục cao;
- Nội dung chính tập trung vào những vấn đề quan trọng, còn những nội dung bổ sung thông tin nên đưa vào phần phụ lục cuối cùng.
- Có thể sử dụng biểu, bảng, mô hình, sơ đồ thiết kế, ảnh chụp... thay cho trình bày bằng ngôn ngữ.

1.6. Một số phần mềm trợ giúp lập dự án, phương án kinh doanh

Trên thị trường có thể một số phần mềm trợ giúp để thực hiện một số công việc cụ thể trong quá trình lập dự án, phương án kinh doanh. Tùy theo từng dự án, phương án với những hoạt động cụ thể mà có thể quyết định lựa chọn phần mềm phù hợp để vừa giảm khối lượng công việc mang tính chất kỹ thuật, rút ngắn thời gian lập và tăng độ chính xác của kết quả. Có thể kể đến một số phần mềm phổ biến như Excel hoặc Calc để thực hiện việc tính toán và lập các bảng, đồ thị..., phần mềm Project để lập kế hoạch các hoạt động. Tuy nhiên, đa số người dùng phổ thông ở Việt Nam gặp khó khăn khi sử dụng các phần mềm này do chúng sử dụng giao diện tiếng Anh.

1.6.1. Phần mềm trợ giúp tính toán

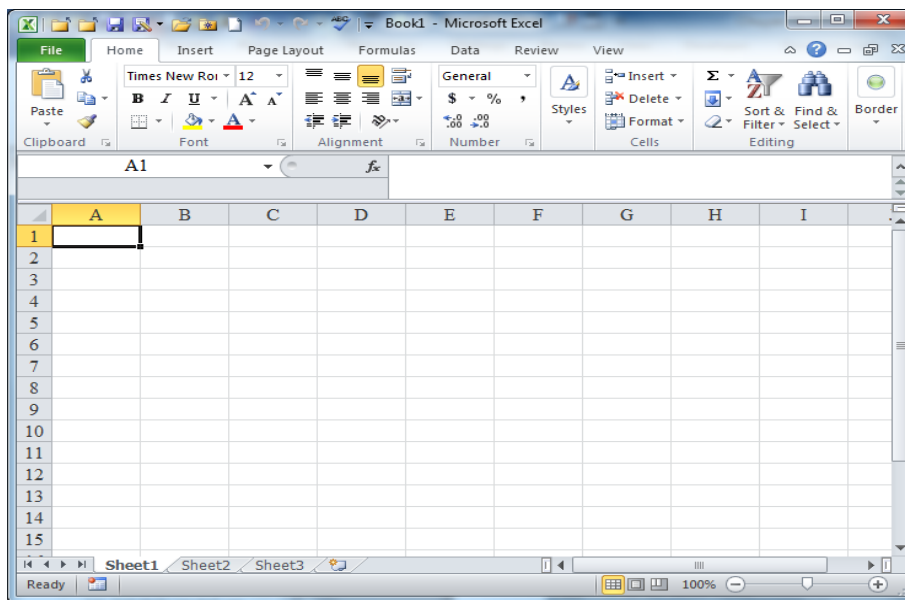
Việc tính toán có thể được trợ giúp bằng phần mềm Excel hoặc Calc. Excel là phần mềm bản quyền của hãng Microsoft, còn Calc là phần mềm mã nguồn mở được hãng Apache cung cấp miễn phí. Giao diện và các thao tác trên hai phần mềm này tương đối giống nhau.

Dữ liệu (dạng số hoặc chữ) được nhập theo dạng bảng. Để xử lý dữ liệu (thực hiện các phép tính toán học và phép tính logic), cần sử dụng các công thức theo quy tắc định trước và các phép tính sẽ được thực hiện tự động.

Phần mềm Excel và Calc rất hữu ích cho việc lập các bảng tính trong quá trình lập dự án, phương án kinh doanh, ví dụ như xác định nhu cầu nhân lực, tổng hợp

các nguồn vốn, tập hợp các dự kiến chi phí, lập dự kiến kết quả kinh doanh và báo cáo tài chính dự kiến...

Hình 2 minh họa giao diện phần mềm Microsoft Excel 2010.



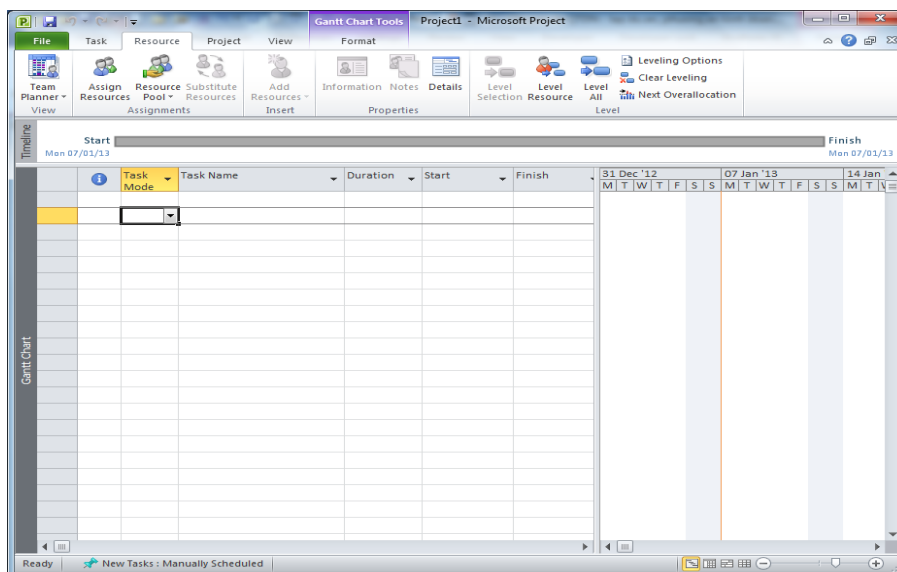
Hình 2. Giao diện phần mềm Microsoft Excel 2010

1.6.2. Phần mềm lập và theo dõi thực hiện kế hoạch

Việc lập kế hoạch có thể được trợ giúp bằng phần mềm Project. Đây là phần mềm bản quyền của hãng Microsoft chuyên phục vụ lập kế hoạch, theo dõi và đánh giá thực hiện các hoạt động theo dự án.

Trong phần mềm Project, mỗi dự án được lập và theo dõi theo từng hồ sơ riêng. Trong mỗi dự án, có thể nhập dữ liệu về các yếu tố đầu vào cho các hoạt động, bao gồm thời gian dự kiến, trình tự thực hiện các hoạt động, nhu cầu nhân lực và các yếu tố vật chất, dự kiến kết quả đầu ra... Phần mềm sẽ tự động lập kế hoạch cho các hoạt động và đưa ra kết quả lập ở dạng lịch, sơ đồ Gantt hoặc PERT.

Hình 3 minh họa giao diện phần mềm Microsoft Project 2010.



Hình 3. Giao diện phần mềm Microsoft Project 2010

Câu hỏi ôn tập

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Kinh doanh là việc thực hiện bất cứ hoạt động nào nhằm tìm kiếm lợi nhuận.
- Kinh doanh là việc sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ.
- Dự án, phương án kinh doanh là bản kế hoạch mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải chuẩn bị.
- Dự án, phương án kinh doanh luôn phải được thực hiện thành công.
- Dự án, phương án kinh doanh phải tuân theo khuôn mẫu nội dung định sẵn.
- Dự án, phương án kinh doanh chỉ để phục vụ điều hành nội bộ doanh nghiệp.
- Dự án, phương án kinh doanh chỉ để giới thiệu một hoạt động kinh doanh dự kiến đến các nhà đầu tư tiềm năng.
- Chỉ cần phác thảo ý tưởng thành một kế hoạch sơ bộ và khi thực hiện kế hoạch, nếu cần thiết thì mới phải lập dự án, phương án kinh doanh chi tiết.

Câu hỏi thực hành

1. Hãy mô tả khái quát hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà Anh/Chị đang điều hành.
2. Hãy rà soát lại quá trình điều hành doanh nghiệp của Anh/Chị và tự nhận xét về việc lập và sử dụng dự án, phương án kinh doanh hiện nay của Anh/Chị.
3. Hãy lựa chọn các nội dung phù cần trình bày trong một dự án, phương án kinh doanh dùng cho từng mục đích sau:
 - Phục vụ điều hành trong nội bộ doanh nghiệp;
 - Trình bày trong đại hội cổ đông của một công ty cổ phần;
 - Trình bày với các đối tác cung cấp dài hạn đầu vào;
 - Lập hồ sơ vay vốn ngân hàng;

- Trình bày cho nhà đầu tư muốn mua lại toàn bộ doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

Nội dung nào của dự án, phương án kinh doanh được đề cập đến?

Giới thiệu tóm tắt dự án, phương án kinh doanh

☛ **TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP**
MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT
PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ
LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục tiêu chương

Chương này hướng dẫn cách trình bày thông tin chung về doanh nghiệp trong bản dự án, phương án kinh doanh. Thông qua đó, học viên cần vận dụng được việc trình bày thông tin chung về doanh nghiệp một cách phù hợp nhất với mục đích sử dụng của bản dự án, phương án kinh doanh.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Cần cung cấp thông tin chính về doanh nghiệp cho các đối tượng quan tâm.
- Bản dự án, phương án kinh doanh lập cho nội bộ doanh nghiệp có thể không cần phần giới thiệu về doanh nghiệp, nhưng nếu dùng cho mục đích khác có liên quan đến các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp thì cần phải trình bày.
- Giới thiệu về doanh nghiệp cần bao gồm: hình thức pháp lý của doanh nghiệp, cơ cấu sở hữu doanh nghiệp, các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, tình hình cơ sở vật chất và quy mô hoạt động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

2.1.Trình bày vắn tắt

Phần giới thiệu doanh nghiệp, nhất là trong dự án, phương án kinh doanh dùng để thảo luận với các đối tác hoặc đưa vào hồ sơ vay vốn ngân hàng, nên bắt đầu bằng một đoạn giới thiệu vắn tắt cho biết thông tin cơ bản về doanh nghiệp, bao gồm tên chính thức và tên viết tắt (nếu có), hình thức pháp lý, thời gian hoạt động và loại sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp cho thị trường.

2.2.Hình thức pháp lý và sở hữu doanh nghiệp

Phần này cung cấp thông tin về tính pháp lý và quyền sở hữu doanh nghiệp. Các đối tác của doanh nghiệp và những người cho vay vốn sẽ quan tâm tới các vấn đề này do chúng sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp và mức độ rủi ro trong các quan hệ kinh tế với doanh nghiệp.

2.2.1.Hình thức pháp lý

Nội dung phần này cần cho thấy hình thức pháp lý mà doanh nghiệp hiện đang đăng ký hoạt động và giấy đăng ký kinh doanh do cơ quan quản lý Nhà nước cấp.

Về hình thức pháp lý, theo quy định của Luật Doanh nghiệp 2005¹, một doanh nghiệp hoạt động theo một trong các hình thức pháp lý sau:

- Doanh nghiệp tư nhân;
- Công ty trách nhiệm hữu hạn;
- Công ty cổ phần;
- Công ty hợp danh;

Hợp tác xã hoạt động theo quy định của Luật Hợp tác xã 2003².

Về đăng ký kinh doanh, tất cả các tổ chức kinh doanh, bao gồm cả các doanh nghiệp hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2005, các hợp tác xã hoạt động theo Luật Hợp tác xã 2003 và các hộ kinh doanh đăng ký theo quy định tại Nghị định số 43/2010/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 15/4/2010 về đăng ký doanh nghiệp³.

2.2.2.Sở hữu doanh nghiệp

Nội dung phần này cho biết doanh nghiệp thuộc về chủ sở hữu nào và vị trí của các chủ sở hữu trong doanh nghiệp. Thông tin về hình thức pháp lý trình bày trên đây đã thể hiện một phần về đặc điểm sở hữu doanh nghiệp, ví dụ doanh nghiệp tư nhân là của một cá nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên thuộc sở hữu của ít nhất hai chủ sở hữu. Tuy nhiên, dự án, phương án kinh doanh cần cung cấp chi tiết thông tin về chủ sở hữu doanh nghiệp cho các đối tượng quan tâm.

Với doanh nghiệp tư nhân, chỉ cần cung cấp thông tin về chủ doanh nghiệp và nói rõ chủ doanh nghiệp có trực tiếp điều hành doanh nghiệp hay thuê cá nhân khác làm giám đốc doanh nghiệp.

Với doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của nhiều chủ sở hữu, cần nói rõ cơ cấu sở hữu của các chủ sở hữu và vị trí của các chủ sở hữu trong doanh nghiệp. Chẳng hạn, đối với công ty trách nhiệm hữu hạn, từng cá nhân cụ thể sở hữu bao nhiêu phần vốn góp và

¹ Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11, được Quốc hội khoá XI, kỳ họp thứ 8 thông qua ngày 29/11/2005, có hiệu thực thi hành từ ngày 01/7/2006, có thể được truy cập tại mục *Hệ thống văn bản* trên trang thông tin điện tử của Chính phủ: <http://www.chinhphu.vn>

² Luật Hợp tác xã số 18/2003/QH11, được Quốc hội khoá X, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 26/11/2003, có hiệu thực thi hành từ ngày 01/7/2004, có thể được truy cập tại mục *Hệ thống văn bản* trên trang thông tin điện tử của Chính phủ: <http://www.chinhphu.vn>

³ Nghị định này có thể được truy cập tại mục *Hệ thống văn bản* trên trang thông tin điện tử của Chính phủ: <http://www.chinhphu.vn>

giữ vị trí điều hành nào trong công ty; đối với công ty cổ phần, từng thành viên trong hội đồng quản trị nắm giữ bao nhiêu phần trăm vốn điều lệ của công ty và nắm giữ vị trí điều hành nào trong công ty.

Riêng với công ty cổ phần, cần nói rõ công ty đã niêm yết trên thị trường chứng khoán hay chưa. Trong trường hợp đã niêm yết, cần trình bày vắn tắt công ty đã niêm yết từ thời điểm nào và trên sàn giao dịch nào.

2.3. Giới thiệu địa điểm và cơ sở vật chất

Phần này trình bày sơ bộ về địa điểm và cơ sở vật chất của doanh nghiệp được sử dụng vào hoạt động kinh doanh và thường nói rõ tính chất, chức năng, diện tích và nguồn gốc hình thành của cơ sở vật chất.

Việc giới thiệu địa điểm và cơ sở vật chất có thể thay đổi với các trường hợp khác nhau:

- Doanh nghiệp sản xuất: Thường cần nhiều loại thiết bị khác nhau cho sản xuất linh kiện, lắp ráp, hệ thống nhà xưởng, kho bãi và các văn phòng quản lý sản xuất. Cần tập trung mô tả sơ bộ về chủng loại, số lượng, xuất xứ, mức độ hiện đại và công suất của các loại thiết bị chủ yếu mà doanh nghiệp đang sử dụng.

- Doanh nghiệp cung ứng dịch vụ: Không cần nhà xưởng sản xuất nhưng vẫn cần các thiết bị và khu vực bảo quản thiết bị, các văn phòng phục vụ quá trình cung ứng dịch vụ. Cần tập trung mô tả về hệ thống thiết bị được sử dụng để cung ứng dịch vụ. Với những dịch vụ đòi hỏi phải thường xuyên trao đổi giữa doanh nghiệp với khách hàng, cần mô tả cả hệ thống thông tin liên lạc mà doanh nghiệp sử dụng, chẳng hạn như điện thoại và Internet.

- Doanh nghiệp bán lẻ: địa điểm là yếu tố chính và cần tập trung mô tả vị trí của khu vực bán lẻ, thiết bị bao gói và vận chuyển (nếu cần) và đặc điểm của dân cư quanh vùng dẫn đến việc lựa chọn địa điểm đó.

Cần lưu ý về mục đích sử dụng dự án, phương án kinh doanh để đưa ra giới thiệu địa điểm và cơ sở vật chất một cách phù hợp. Trong trường hợp được sử dụng để lập hồ sơ vay vốn ngân hàng, ngân hàng sẽ phải đánh giá tài sản của doanh nghiệp và do đó cần cung cấp danh mục đầy đủ và các thông tin cần thiết về thiết bị, đất đai và nhà xưởng của doanh nghiệp.

Còn nếu được sử dụng để cung cấp thông tin trong quá trình chuyển nhượng doanh nghiệp, phần giới thiệu sẽ phải cung cấp càng nhiều chi tiết thông tin về địa điểm và cơ sở vật chất càng tốt. Nhưng nếu dự án, phương án kinh doanh được sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp thì không cần thiết phải đi sâu vào các chi tiết đó.

2.4. Giới thiệu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Dự án, phương án kinh doanh cần cung cấp thông tin về lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Đây là nội dung quan trọng trực tiếp ảnh hưởng đến đánh giá về khả năng thành công của dự án, phương án kinh doanh; do đó, cần được trình bày một cách rõ ràng và đầy đủ để có sức thuyết phục cao nhất.

Nhận định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào cách xác định yếu tố trọng tâm trong chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Chẳng hạn, các cửa hàng tạp hóa bán lẻ hàng tiêu dùng cho đại đa số người mua tập trung vào *mức độ đa dạng của danh mục sản phẩm* và *vị trí địa điểm* của cửa hàng. Đây là hai yếu tố giúp khách hàng mua sắm một cách thuận tiện nhất và có nhiều lựa chọn nhất về sản phẩm. Còn với doanh nghiệp sản xuất có thể tập trung giới thiệu công năng vượt trội của sản phẩm, ví dụ độ bền và khả năng chống chịu ánh sáng mặt trời, nước mưa của cửa nhôm kính.

Để giới thiệu được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, cần hiểu rõ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất phát từ nguồn gốc nào và khi so sánh với các doanh nghiệp đối thủ khác thì lợi thế cạnh tranh đó biểu hiện vượt trội hơn như thế nào. Nguồn gốc lợi thế cạnh tranh mà các doanh nghiệp thường tập trung khai thác là tính độc quyền sử dụng một yếu tố nào đó trong kinh doanh do đã đăng ký bảo hộ, bao gồm sáng chế, giải pháp hữu ích và thương hiệu. Đó là những yếu tố giúp doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm, dịch vụ được thị trường đánh giá cao hơn đối thủ và khách hàng dễ dàng nhận biết và lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp hơn.

Tuy nhiên, có thể một số doanh nghiệp đặt ra câu hỏi rằng: “Liệu doanh nghiệp có thể có lợi thế cạnh tranh nào đó khi không có sáng chế, giải pháp hữu ích hay thương hiệu nổi tiếng?” Vấn đề then chốt nằm ở chỗ doanh nghiệp tập trung đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng nào và áp dụng phương thức nào để đáp ứng nhu cầu đó một cách hiệu quả nhất.

Doanh nghiệp có thể xây dựng được lợi thế cạnh tranh mà không dựa trên các yếu tố được bảo hộ bằng cách áp dụng chiến lược kinh doanh phù hợp cho thị trường mục tiêu.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể tập trung theo hướng khác sau:

- Tập trung thay đổi tổ chức sản xuất theo hướng tiết kiệm chi phí và cung cấp sản phẩm, dịch vụ ở mức giá cạnh tranh nhất so với các đối thủ.
- Xác định một nhóm nhỏ khách hàng là thị trường mục tiêu và tập trung thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

Theo hai cách này, cần nêu rõ đặc điểm của lợi thế cạnh tranh và mô tả vắn tắt cách thức mà doanh nghiệp thực hiện để có lợi thế cạnh tranh đó. Các lựa chọn về phương thức xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ được trình bày cụ thể hơn trong 0 (trang 27).

2.5. Kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm gần nhất

Giới thiệu về doanh nghiệp cần cho biết tình hình tài chính của doanh nghiệp như thế nào trong thời gian vừa qua. Có ba nhóm số liệu thường được sử dụng để phản ánh về tình hình tài chính của doanh nghiệp nên sử dụng là:

- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- Bảng cân đối kế toán
- Chỉ số tài chính của doanh nghiệp.

2.5.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh trình bày cho từng năm, bao gồm các chỉ tiêu phản ánh về doanh thu, chi phí và lợi nhuận của doanh nghiệp trong mỗi năm. Ví dụ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh được trình bày trong Bảng 1.

Với doanh nghiệp mới hoạt động một hoặc hai năm, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh sẽ chỉ phản ánh về khoảng thời gian từ khi bắt đầu hoạt động đến thời điểm hiện đại.

Việc trình bày số liệu trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cần kèm theo giải thích về sự biến động của các chỉ tiêu. Trong ví dụ ở Bảng 1, cần giải thích lý do doanh thu năm sau tăng rất nhiều so với năm trước và lý giải cần phải hợp lý với các chỉ tiêu khác. Với một số số liệu có vẻ đặc biệt, cần giải thích tại sao có con số đặc biệt đó, ví dụ chi phí bán hàng năm 2008 và 2010 là bằng 0.

Bảng 1. Ví dụ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	2009	2010	2011
1	Doanh thu	2.005	3.845	12.344
2	Giảm trừ doanh thu	0	83	0
3	Doanh thu thuần	2.005	3.762	12.344
4	Chi phí sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ	1.779	3.323	11.617
5	Giá vốn hàng bán	1.525	2.923	10.514
6	Chi phí bán hàng	41	0	0
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	213	399	1.102
8	Doanh thu từ hoạt động tài chính	0	1	4
9	Chi phí tài chính	180	294	293
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	47	146	438
11	Thu nhập khác	0	0	79
12	Chi phí khác	0	0	125
13	Lợi nhuận khác	0	0	-46
14	Lợi nhuận trước thuế	47	146	392
15	Thuế thu nhập doanh nghiệp	0	2	69
16	Lợi nhuận sau thuế	47	144	323

2.5.2. Bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán cho biết tình hình tài sản cũng như nguồn vốn của doanh nghiệp tại một thời điểm. Có thể trình bày số liệu về nhiều thời điểm khác nhau trên cùng một bảng để thuận tiện cho việc so sánh và đánh giá. Ví dụ về bảng cân đối kế toán được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2. Ví dụ bảng cân đối kế toán thời điểm 31/12 hàng năm

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2009	2010	2011
Tổng tài sản	4.635	10.319	10.192
Tài sản ngắn hạn	3.411	6.020	5.483
<i>Tiền và các khoản tương đương tiền</i>	<i>186</i>	<i>29</i>	<i>903</i>
<i>Phải thu của khách hàng</i>	<i>341</i>	<i>1.646</i>	<i>1.435</i>
<i>Hàng tồn kho</i>	<i>2.679</i>	<i>3.923</i>	<i>2.721</i>
<i>Tài sản ngắn hạn khác</i>	<i>205</i>	<i>422</i>	<i>424</i>
Tài sản dài hạn	1.223	4.299	4.709
<i>Tài sản cố định</i>	<i>1.174</i>	<i>3.874</i>	<i>3.723</i>
<i>Tài sản dài hạn khác</i>	<i>49</i>	<i>425</i>	<i>987</i>
Nguồn vốn	4.635	10.319	10.192
Nợ phải trả	4.199	4.039	3.777
<i>Nợ ngắn hạn</i>	<i>2.868</i>	<i>3.289</i>	<i>3.777</i>
<i>Nợ dài hạn</i>	<i>1.331</i>	<i>750</i>	<i>0</i>
Vốn chủ sở hữu	436	6.280	6.415

Những thay đổi của số liệu trong bảng cân đối kế toán cần có giải thích hợp lý và thể hiện được định hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, ví dụ duy trì mức tồn kho hợp cao hoặc tăng đầu tư cho thiết bị công nghệ mới cho sản xuất.

2.5.3. Chỉ số tài chính của doanh nghiệp

Các chỉ số tài chính có thể cho các đối tượng quan tâm biết doanh nghiệp đang hoạt động hiệu quả như thế nào, cụ thể là khả năng sinh lợi, khả năng thanh toán, mức độ sử dụng tài sản trong kinh doanh và cơ cấu tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp. Ví dụ về các chỉ số tài chính được trình bày trong Bảng 3 và ý nghĩa các chỉ số được giải thích trong Phụ lục 4 (trang 75).

Khi trình bày các chỉ số tài chính, nên có sự so sánh với các doanh nghiệp khác hoặc mức trung bình của ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia. Việc so sánh giúp các đối tượng quan tâm đến dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp thấy rõ hơn khả năng hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp trong thời gian vừa qua.

Bảng 3. Ví dụ các chỉ số tài chính của doanh nghiệp

Chỉ tiêu	Đơn vị	2009	2010	2011
1. Khả năng sinh lợi				
1.1. Biên lợi nhuận	%	2,35	3,82	2,62
1.2. ROA	%	1,02	1,39	3,17
1.3. ROE	%	10,80	2,29	5,04
2. Hiệu quả sử dụng tài sản				
2.1. Vòng quay các khoản phải thu	lần	5,88	2,29	8,60
2.2. Vòng quay hàng tồn kho	lần	0,75	0,96	4,54
2.3. Hiệu suất sử dụng tài sản cố định	lần	1,64	0,88	2,62
2.4. Hiệu suất sử dụng tổng tài sản	lần	0,43	0,36	1,21
3. Khả năng thanh toán				
3.1. Khả năng thanh toán hiện hành	lần	1,19	1,83	1,45
3.2. Khả năng thanh toán nhanh	lần	0,26	0,64	0,73
4. Cơ cấu vốn và tài sản				
4.1. Hệ số nợ/tổng tài sản	lần	0,91	0,39	0,37
4.2. Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu	lần	9,64	0,64	0,59

2.5.4. Lưu ý khi trình bày kết quả tài chính của doanh nghiệp

Việc trình bày số liệu tài chính nhằm mục đích cung cấp thêm thông tin cơ bản về doanh nghiệp cho các đối tượng quan tâm đến doanh nghiệp. Do đó, không nhất thiết phải trình bày đầy đủ các số liệu về kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán cũng như chỉ số tài chính thể hiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Dự án, phương án kinh doanh nên chọn lọc các số liệu phản ánh rõ nhất những đặc điểm nổi bật về tình hình tài chính của doanh nghiệp và gắn với việc trình bày chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để có thể tạo ra sức thuyết phục cao nhất đối với người đọc dự án, phương án kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Phần trình bày thông tin chung về doanh nghiệp luôn phải có trong mọi bản dự án, phương án kinh doanh.
- Đối với bản dự án, phương án kinh doanh dùng để lập hồ sơ vay vốn ngân hàng, không cần giới thiệu về hình thức pháp lý của doanh nghiệp vì điều quan trọng là doanh nghiệp có khả năng trả được khoản vay đó hay không.
- Các thông tin tài chính là bí mật của doanh nghiệp và không cần phải trình bày trong bất kỳ bản dự án, phương án kinh doanh nào.
- Cung cấp càng nhiều thông tin tài chính của doanh nghiệp càng tốt vì như thế càng chứng tỏ được năng lực hoạt động của doanh nghiệp.
- Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là điều mà ai cũng thấy rõ nên không cần phải giới thiệu.
- Địa điểm và cơ sở vật chất là những thứ hữu hình mà ai cũng thấy rõ nên không cần phải giới thiệu.
- Cơ cấu sở hữu là vấn đề nội của doanh nghiệp nên không cần tiết lộ cho bên ngoài.

CÂU HỎI THỰC HÀNH

Hãy viết phần giới thiệu về doanh nghiệp của Anh/Chị cho dự án, phương án kinh doanh dùng cho từng mục đích sau đây:

- Phục vụ điều hành trong nội bộ doanh nghiệp;
- Trình bày trong đại hội cổ đông của một công ty cổ phần;
- Trình bày với các đối tác cung cấp dài hạn đầu vào;
- Lập hồ sơ vay vốn ngân hàng;
- Trình bày cho nhà đầu tư muốn mua lại toàn bộ doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3

MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

Nội dung nào của dự án, phương án kinh doanh được đề cập đến?

Giới thiệu tóm tắt dự án, phương án kinh doanh

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

☛ **MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT**
PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục tiêu chương

Chương này hướng dẫn cách trình bày về sản phẩm và dịch vụ mà dự án, phương án kinh doanh sẽ cung cấp. Thông qua đó, ngược đọc cần vận dụng được để trình bày về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mình, từ đó xác định được cách thức trình bày phù hợp nhất với mục đích sử dụng của bản dự án, phương án kinh doanh.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Cần mô tả chi tiết thiết kế và công dụng của sản phẩm, dịch vụ và loại nhu cầu của khách hàng sẽ được đáp ứng;
- So sánh với sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác và giải thích lý do khách hàng sẽ lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp;
- Mô tả kết quả tiêu thụ trong thời gian vừa qua và dự báo triển vọng phát triển của thị trường trong thời gian tới;
- Mô tả công nghệ sử dụng để sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ và giải thích lý do lựa chọn công nghệ đó; mô tả nguồn cung cấp đầu vào cho sản xuất và giải thích lý do lựa chọn nguồn cung cấp đầu vào;
- Nên có dự kiến phát triển sản phẩm, dịch vụ trong thời gian tới.

3.1.Trình bày văn tắt

Trước khi đi vào các nội dung chi tiết, dự án, phương án kinh doanh nên trình bày vắn tắt thông tin về sản phẩm, dịch vụ, bao gồm mô tả ngắn gọn đặc trưng và ưu thế của sản phẩm và dịch vụ, công nghệ và loại nguyên liệu chính dùng vào sản xuất sản phẩm, dịch vụ và triển vọng phát triển sản phẩm, dịch vụ trong thời gian tới. Do đó, phần giới thiệu vắn tắt cần ngắn gọn nhưng phải đảm bảo làm nổi bật những thông tin quan trọng

nhất để đối tượng quan tâm có ngay thông tin cơ bản về sản phẩm, dịch vụ của dự án, phương án kinh doanh.

3.2.Mô tả sản chi tiết sản phẩm và dịch vụ

Phương án cần đưa ra mô tả chi tiết về sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp bán ra thị trường. Nếu doanh nghiệp chỉ sản xuất một loại sản phẩm thì chỉ cần nêu chi tiết về sản phẩm đó, bao gồm:

- Mô tả thiết kế và công dụng của sản phẩm;
- Chỉ rõ sản phẩm đáp ứng nhu cầu cụ thể nào của nhóm khách hàng nào;
- Cơ cấu chi phí sản xuất và tiêu thụ sản phẩm;
- Giải thích tại sao người mua sẽ lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp.

Việc mô tả sản phẩm, dịch vụ giúp các đối tượng quan tâm hiểu rõ doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh sản phẩm, dịch vụ gì và các đặc điểm cụ thể của các sản phẩm, dịch vụ đó. Bên cạnh đó, việc mô tả chính xác sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp xuất phát từ nhu cầu thị trường cũng có thể giúp làm nảy sinh ý tưởng kinh doanh mới – tiền đề của việc phát triển sản phẩm, dịch vụ trong thời gian tiếp theo.

3.3.So sánh với sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác

Nếu doanh nghiệp có vị trí độc quyền trên một thị trường nhất định thì ap, dịch vụ là lựa chọn duy nhất cho người mua trên thị trường đó và do đó, doanh nghiệp không cần phải quan tâm nhiều đến cạnh tranh.

Tuy nhiên, trong nền kinh tế thị trường với hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông, thông tin liên lạc ngày càng phát triển, các doanh nghiệp khó có thể giữ mãi vị trí độc quyền. Các hãng kinh doanh lớn có thể không từ bỏ bất kỳ khu vực thị trường nào, từ các vùng đô thị phát triển đến khu vực nông thôn, miền núi, vùng sâu, vùng xa. Do đó, các doanh nghiệp cần ý thức được sự cần thiết phải định vị sản phẩm, dịch vụ của mình trên thị trường để có cách thức cạnh tranh phù hợp với các doanh nghiệp khác.

Để làm được điều đó, dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ những đặc điểm của nhóm khách hàng sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và giải thích tại sao họ sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp chứ không chọn sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác. Cần tập trung trình bày theo hướng sau:

- Đi sâu vào các chi tiết về đặc điểm cơ bản của sản phẩm, dịch vụ và giá cả;
- So sánh với các đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ do các doanh nghiệp khác cung cấp;
- Nhấn mạnh vào những đặc điểm khiến cho sản phẩm, dịch vụ hấp dẫn hơn so với của doanh nghiệp khác;
- Có thể bao gồm cả việc kết hợp các sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng hoặc các sản phẩm, dịch vụ đi kèm để gia tăng lợi ích cho khách hàng so với việc khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khác.

Để thực hiện được việc so sánh trên đây, cần có thông tin về các doanh nghiệp khác trong ngành kinh doanh. Chú ý rằng việc so sánh có thể thực hiện với các nhóm doanh nghiệp sau đây:

- Các doanh nghiệp đang hoạt động trên cùng địa bàn kinh doanh của doanh nghiệp: Đây là các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và doanh nghiệp có thể thu thập thông tin về sản phẩm, dịch vụ của họ thông qua nhiều kênh khác nhau, ví dụ bản giới thiệu sản phẩm, bảng giá mà các doanh nghiệp khác áp dụng cho địa bàn kinh doanh của doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp đang hoạt động ở địa bàn khác nhưng có khả năng thâm nhập vào địa bàn kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp: Đây là các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng mà doanh nghiệp thường chỉ phát hiện ra khi họ chính thức đặt chân vào khu vực thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. Doanh nghiệp nên tìm hiểu về những hãng cùng ngành và có tiềm lực lớn để dự tính đến khả năng họ thâm nhập và trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp, so sánh với sản phẩm, dịch vụ của họ để làm rõ khả năng duy trì thị trường của doanh nghiệp.

Trong trường hợp doanh nghiệp hướng đến mở rộng và thâm nhập vào thị trường mới, dự án, phương án kinh doanh càng cần phải làm rõ so sánh sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp với các doanh nghiệp đang hoạt động trên thị trường mới để khẳng định khả năng thâm nhập thành công.

3.4. Thông tin về quy mô tiêu thụ hiện nay và dự kiến trong thời gian tới

Cần cung cấp các số liệu thể hiện quy mô sản xuất và tiêu thụ sản phẩm trong vài năm gần nhất. Số liệu cần chi tiết với từng sản phẩm, dịch vụ hoặc từng nhóm sản phẩm, dịch vụ để các đối tượng quan tâm thấy rõ xu hướng tăng trưởng của các sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang sản xuất, kinh doanh.

Nếu số liệu quá nhiều thì có thể đưa ra những số liệu tổng hợp trong phần trình bày và cung cấp thêm số liệu chi tiết trong phần phụ lục của dự án, phương án kinh doanh.

Bên cạnh đó, dự án, phương án kinh doanh cũng cần đưa ra dự kiến về quy mô thị trường trong tương lai cho các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Có thể trình bày một số lý do căn bản để đưa ra dự báo nhưng những căn cứ cụ thể nên được mô tả sâu trong mục 0 (trang 27).

3.5. Công nghệ sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ

Cần nêu rõ dự án, phương án kinh doanh sẽ sử dụng loại công nghệ nào cho sản xuất và cung ứng dịch vụ. Có thể dự án, phương án kinh doanh liệt kê các khả năng lựa chọn công nghệ khác nhau và giải thích lý do lựa chọn công nghệ phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, sự lựa chọn công nghệ sẽ phải cân nhắc nhiều yếu tố khác nhau, ví dụ như:

- Uy tín của hãng cung cấp công nghệ;
- Mức độ hiện đại của công nghệ;
- Chi phí đầu tư ban đầu;
- Chi phí vận hành trong quá trình sử dụng;
- Chi phí bảo dưỡng và sửa chữa;
- Khả năng thay thế linh kiện, phụ tùng của thiết bị;

- Dịch vụ bảo hành từ hãng cung cấp công nghệ;
- Xu hướng thay đổi công nghệ;
- Khả năng chuyển nhượng thiết bị trong trường hợp dự án, phương án kinh doanh bị thay đổi.

Tuy nhiên, nếu công nghệ không phải là yếu tố quan trọng đối với quá trình sản xuất, chẳng hạn như với việc sản xuất hàng thủ công bằng tay hoặc sử dụng các thiết bị thô sơ thì không nhất thiết phải trình bày chi tiết nội dung này trong dự án, phương án kinh doanh.

3.6.Nguồn đầu vào cho sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ

Các chi tiết về nguồn cung cấp đầu vào cần cho thấy dự án, phương án kinh doanh sẽ cần các loại đầu vào thường xuyên nào để sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ. Các yếu tố đầu vào cho sản xuất cần đề cập đến bao gồm:

- Chi tiết các loại nguyên vật liệu;
- Nguồn năng lượng cho vận hành thiết bị;
- Nguồn nước cho sản xuất...

Với mỗi loại đầu vào cụ thể, cần làm rõ sẽ lựa chọn nhà cung cấp nào và lý giải tại sao, các chính sách cụ thể của nhà cung cấp như chiết khấu, vận chuyển và thanh toán.

Khi lựa chọn nhà cung cấp đầu vào, cần lưu ý về khả năng chuyển đổi sang nhà cung cấp khác. Nếu doanh nghiệp và nhà cung cấp có cam kết cung cấp dài hạn thì doanh nghiệp có thể có nguồn cung đầu vào ổn định cho sản xuất và các dịch vụ hỗ trợ từ nhà cung cấp, nhưng có thể sẽ phải chấp nhận mức giá cao hơn so với các nhà cung cấp cạnh tranh khác. Việc chuyển đổi sang nhà cung cấp khác có thể giúp doanh nghiệp đến với nhà cung cấp có chính sách giá tốt hơn nhưng lại ảnh hưởng đến mức độ ổn định của nguồn cung cấp. Do đó, dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ sự lựa chọn nguồn cung từ một số nhà cung cấp dài hạn hay các nguồn cung cấp cạnh tranh. Với lựa chọn nào cũng cần lý giải rõ trên cơ sở nhận định các ưu điểm và nhược điểm của các phương án nguồn cung cấp.

Cần lưu ý là việc lựa chọn nguồn cung cấp không chỉ giới hạn ở các yếu tố cho sản xuất mà còn bao gồm cả các yếu tố khác của quá trình kinh doanh, chẳng hạn dịch vụ truyền thông, tổ chức sự kiện, kế toán, pháp lý, vận tải, kho bãi và bảo vệ. Doanh nghiệp cần phối hợp các dịch vụ này khi doanh nghiệp không tự thực hiện được hoặc cần tập trung các nguồn lực cho các hoạt động chính của quá trình kinh doanh.

3.7.Dự kiến phát triển sản phẩm tương lai

Dự án, phương án kinh doanh nên có dự kiến về phát triển sản phẩm, dịch vụ trong tương lai để có thể đáp ứng nhu cầu thay đổi hoặc nhu cầu mới có thể hình thành trong thời gian tới. Cần chỉ rõ dự kiến phát triển sản phẩm, dịch vụ mới có liên quan như thế

nào đến hoạt động sản xuất, kinh doanh hiện tại và xu hướng phát triển của nhu cầu thị trường. Dự án, phương án kinh doanh có thể liệt kê các dòng sản phẩm, dịch vụ khác nhau và dự kiến khoảng thời gian phát triển từng dòng sản phẩm, dịch vụ cụ thể.

Việc trình bày dự kiến phát triển sản phẩm phụ thuộc vào mục đích sử dụng dự án, phương án kinh doanh. Đối với dự án, phương án kinh doanh dùng để thuyết trình cho các nhà đầu tư hoặc sử dụng cho quá trình điều hành doanh nghiệp, cần làm rõ triển vọng phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua dự kiến về hướng phát triển sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, đối với dự án, phương án kinh doanh dùng để lập hồ sơ vay vốn ngân hàng, phần này có thể không cần trình bày vì với ngân hàng, những thông tin hiện tại của doanh nghiệp thể hiện khả năng hiệu quả và hoàn trả vốn vay là quan trọng hơn cả.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Mô tả sản phẩm là công việc của các kỹ sư, và do đó nhà quản trị không cần trình bày mô tả sản phẩm trong bất kỳ kế hoạch quản lý nào.
- Điều quan trọng là doanh nghiệp có khả năng sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ hay không. Chỉ khi nào cần bán sản phẩm/dịch vụ thì lúc đó mới cần tìm hiểu xem liệu sản phẩm/dịch vụ đó có hấp dẫn khách hàng hay không.
- So sánh sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh là điều không cần thiết.
- Doanh nghiệp không cần để ý đến các công ty cùng ngành (tức là cũng sản xuất loại sản phẩm giống như của doanh nghiệp) nhưng lại đang hoạt động trên địa bàn khác vì các công ty này chẳng liên quan gì đến doanh nghiệp.
- Không thể giả định chắc chắn rằng sẽ có người mua sản phẩm của doanh nghiệp. Thế nên không thể biết có bao nhiêu người sẽ mua sản phẩm của doanh nghiệp cũng như không thể dự báo được doanh số tiêu thụ tương lai.
- Thông tin về công nghệ sản xuất là bí mật kinh doanh nên không thể tiết lộ trong dự án, phương án kinh doanh dùng để giới thiệu với đối tác.
- Doanh nghiệp không nên tiết lộ về nguồn cung cấp nguyên liệu cho những đối tác của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp nên chỉ rõ đã đạt được cam kết cung cấp nguyên liệu từ các nhà cung cấp nào.
- Trước mắt cứ tập trung vào sản xuất và tìm cách tiêu thụ sản phẩm đã làm ra. Nếu sau này có điều kiện thuận lợi thì mới cần nghĩ đến việc phát triển sản phẩm mới.

CÂU HỎI THỰC HÀNH

1. Hãy mô tả chi tiết sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp của Anh/Chị đang sản xuất, kinh doanh.
2. Hãy so sánh sản phẩm, dịch vụ trên đây với sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác.
3. Anh/Chị dự báo như thế nào về sự thay đổi của quy mô sản xuất, kinh doanh loại sản phẩm, dịch vụ trên đây trong thời gian tới? Tại sao Anh/Chị lại đưa ra dự báo như vậy?
4. Hãy liệt kê các lựa chọn về công nghệ để sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ đó. Quyết định lựa chọn công nghệ của Anh/Chị là gì và hãy giải thích tại sao chọn công nghệ đó?
5. Hãy liệt kê các lựa chọn về nguồn đầu vào chính cho sản xuất sản phẩm, dịch vụ và giải thích quyết định lựa chọn nhà cung cấp đầu vào của Anh/Chị.
6. Anh/Chị dự kiến phát triển sản phẩm, dịch vụ mới trong thời gian tới như thế nào?

CHƯƠNG 4

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Nội dung nào của dự án, phương án kinh doanh được đề cập đến?

Giới thiệu tóm tắt dự án, phương án kinh doanh

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

☛ PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục tiêu chương

Chương này hướng dẫn việc chuẩn bị căn cứ và trình bày ý định phát triển thị trường và chiến lược kinh doanh sẽ áp dụng. Thông qua đó, học viên cần vận dụng được để xác định được những căn cứ cho phát triển thị trường, chiến lược kinh doanh phù hợp nhất. Học viên cần lựa chọn được cách thức trình bày phù hợp nhất với mục đích sử dụng bản dự án, phương án kinh doanh.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Cần thu thập thông tin về ngành kinh doanh và trình bày những đặc điểm cơ bản của ngành kinh doanh để làm cơ sở cho lựa chọn chiến lược kinh doanh;
- Xác định và mô tả thị trường mục tiêu cho dự án, phương án kinh doanh;
- Xác định phương thức phân phối phù hợp cho thị trường mục tiêu;
- Cần lựa chọn chính sách truyền thông phù hợp cho thị trường mục tiêu.

4.1.Trình bày văn tắt

Cần có một đoạn trình bày ngắn cung cấp những đặc điểm chính của thị trường ngành kinh doanh, thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp lựa chọn và chiến lược kinh doanh mà dự án, phương án kinh doanh sẽ áp dụng cho thị trường mục tiêu.

4.2.Mô tả thị trường

Dự án, phương án kinh doanh cần cung cấp thông tin về tình hình thị trường và sau đó xác định vị thế của doanh nghiệp, lựa chọn chiến lược kinh doanh trên thị trường mục tiêu. Các nội dung này nên là kết quả của quá trình thu thập và kiểm chứng thông tin, phân tích và từ đó đưa ra nhận định về tình hình hiện tại và xu hướng tương lai của thị trường.

4.2.1. Tìm kiếm thông tin về ngành kinh doanh

Thông tin về ngành kinh doanh là căn cứ cho các phân tích thị trường và cần được thu thập ở nhiều cấp độ, từ nhiều nguồn khác nhau và phải đảm bảo độ tin cậy. Cần thu thập thông tin về các chủ đề chính sau đây:

- Ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động;
- Các ngành khác có liên quan đến cung cấp đầu vào và tiêu thụ đầu ra;
- Chính sách của cơ quan quản lý Nhà nước Trung ương và địa phương;
- Tác động của các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội đến việc sản xuất, kinh doanh sản phẩm, dịch vụ hiện tại;
- Tác động của thương mại với nước ngoài.

Các thông tin thu thập cần cụ thể và cập nhật để từ đó có thể rút ra những nhận định về xu hướng thay đổi của ngành kinh doanh cũng như các tác động của môi trường kinh doanh.

Với những thông tin thu thập được, cần kiểm chứng xem các thông tin đó có chính xác không. Việc kiểm chứng có thể dựa vào nguồn cung cấp thông tin, ví dụ số liệu thống kê của cơ quan thống kê Nhà nước hoặc hiệp hội ngành nghề là đáng tin cậy. Nhưng cần thận trọng với số liệu từ các bài báo đăng tải trên trang web của doanh nghiệp hay các tổ chức không có uy tín do các số liệu đó có thể phục vụ mục đích quảng bá và không chính xác.

Việc kiểm chứng thông tin cũng có thể thực hiện bằng cách so sánh thông tin về cùng một chủ đề nhưng được thu thập từ các nguồn khác nhau. Nếu các nguồn khác nhau cung cấp nội dung thông tin khác nhau về cùng một chủ đề thì phải hết sức cẩn thận với các thông tin đó.

Thông tin thu thập được cần đảm bảo độ tin cậy, tức là có nguồn gốc rõ ràng và có căn cứ để cho rằng thông tin là chính xác. Thông tin chính xác sẽ giúp ích cho việc phân tích và đưa ra nhận định về tình hình thị trường và lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp.

4.2.2. Nhận định xu hướng vĩ mô

Cần tập trung phân tích thị trường ở hai cấp độ:

- Ảnh hưởng của các yếu tố vĩ mô đến ngành kinh doanh và xu hướng phát triển của thị trường;

- Các lực lượng tham gia ngành kinh doanh và xu hướng cạnh tranh;

Cần chỉ ra các yếu tố vĩ mô có ảnh hưởng như thế nào đến ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia. Các yếu tố vĩ mô nên tập trung phân tích bao gồm:

- Chính sách hiện tại của cơ quan quản lý Nhà nước trung ương và địa phương đối với ngành kinh doanh;
- Diễn biến kinh tế và khả năng ảnh hưởng đến ngành kinh doanh;

- Xu hướng di dân, đặc biệt là từ khu vực nông thôn và miền núi đến các đô thị và vùng tập trung sản xuất công nghiệp;
- Xu hướng thay đổi về quan niệm, thói quen tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ mà ngành kinh doanh cung cấp;
- Ảnh hưởng của xu hướng nhập khẩu, xuất khẩu của ngành kinh doanh và sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài vào ngành kinh doanh;
- Ảnh hưởng của sự phát triển công nghệ đến những thay đổi trong ngành kinh doanh.

Dự án, phương án kinh doanh không nhất thiết phải trình bày ảnh hưởng của tất cả các yếu tố vĩ mô trên đây. Việc lựa chọn một yếu tố vĩ mô để phân tích cần căn cứ vào ảnh hưởng thực sự của yếu tố đó dẫn đến những thay đổi đáng kể trong ngành kinh doanh mà doanh nghiệp cần phải quan tâm để có chiến lược kinh doanh hợp lý.

4.2.3. Phân tích ngành kinh doanh

Doanh nghiệp sẽ cạnh tranh như thế nào?

Phân tích ngành kinh doanh có thể thực hiện theo một số phương pháp khác nhau để mô tả được các đặc điểm quan trọng nhất của ngành. Trước hết, cần mô tả được các *lực lượng trong ngành kinh doanh* (tham khảo thêm Phụ lục 1, trang 71), bao gồm:

- Các doanh nghiệp khác cùng hoạt động trong ngành kinh doanh;
- Các khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác;
- Các hãng cung cấp đầu vào cho doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác;
- Các hãng khả năng thâm nhập vào ngành kinh doanh của doanh nghiệp;
- Một số sản phẩm, dịch vụ khác có thể thay thế sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang sản xuất, kinh doanh.

Các lực lượng trên cần được xác định rõ ràng về mặt *địa lý cụ thể*. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cần chỉ rõ phạm vi là tỉnh nào, huyện nào, xã nào sẽ được tập trung quan tâm.

Dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ các lực lượng trên có quan hệ như thế nào, trong đó trực tiếp là khả năng gây ra sức ép đối với doanh nghiệp từ phía các hãng cung cấp đầu vào và khách hàng đối với doanh nghiệp cũng như sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp khác. Cần đặc biệt quan tâm đến các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh trực tiếp với doanh nghiệp khi thực hiện các hoạt động của dự án. Cần chỉ rõ *đặc điểm của ngành kinh doanh và mức độ cạnh tranh* thông qua việc trả lời các câu hỏi sau đây:

- Có nhiều hay chỉ có một số ít doanh nghiệp tham gia?
- Có nhóm doanh nghiệp chi phối toàn ngành hay không?
- Có sự liên kết hoặc thỏa thuận giữa các doanh nghiệp trong ngành hay không?
- Các doanh nghiệp có phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi của đối thủ cạnh tranh không?

Việc trình bày về đặc điểm của ngành và mức độ cạnh tranh trong ngành cần được minh chứng bằng số liệu, ví dụ số lượng doanh nghiệp trong ngành, quy mô và thị phần của doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác.

Ngành kinh doanh sẽ biến động như thế nào?

Một cách phân tích khác có thể góp phần làm rõ đặc điểm của ngành kinh doanh là phân tích *chu kỳ ngành* (tham khảo thêm Phụ lục 2, trang 72). Thông thường, ngành kinh doanh trải qua các giai đoạn phát triển sau:

- Giai đoạn hình thành: ít doanh nghiệp sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ;
- Giai đoạn tăng trưởng: số lượng doanh nghiệp tham gia và quy mô thị trường tăng lên;
- Giai đoạn bão hòa: quy mô thị trường chững lại và rất ít doanh nghiệp từ bên ngoài thâm nhập vào ngành;
- Giai đoạn suy thoái: quy mô thị trường giảm dần và một số hãng rút lui khỏi ngành kinh doanh.

Đặc điểm về quy mô thị trường và số lượng doanh nghiệp tham gia trong từng giai đoạn của chu kỳ ngành sẽ ảnh hưởng tới sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang hoạt động. Do đó, cần có số liệu minh chứng về giai đoạn phát triển của ngành, kết hợp với thông tin về môi trường vĩ mô đã đề cập trên đây để nhận định về xu hướng phát triển trong thời gian tới của ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia.

4.3. Chiến lược kinh doanh

Sau khi mô tả các đặc điểm thị trường, dự án, phương án kinh doanh cần xác định rõ chiến lược sẽ áp dụng cho thời gian tới. Các quyết định chính về chiến lược kinh doanh cần trình bày trong phần này là lựa chọn thị trường mục tiêu, xây dựng hệ thống phân phối và lựa chọn chính sách truyền thông.

4.3.1. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là nhóm khách hàng có những đặc điểm riêng mà doanh nghiệp sẽ tập trung thỏa mãn nhu cầu của họ. Mặc dù mục 0 (trang 22) và mục 0 (trang 22) đã đề cập đến khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, nhưng phần trình bày ở đây cần mô tả rõ hơn về khách hàng mà doanh nghiệp nhắm tới.

Dự án, phương án kinh doanh cần đưa ra những đặc điểm cụ thể của các khách hàng mục tiêu, bao gồm các đặc điểm chủ yếu sau:

- Đặc điểm về cá nhân, ví dụ như giới tính, độ tuổi và ngành nghề;
- Đặc điểm về thu nhập và tiêu dùng nói chung và mua sắm sản phẩm, dịch vụ cụ thể mà doanh nghiệp đang sản xuất, kinh doanh;
- Đặc điểm về khu vực địa lý cụ thể.

Cần phải đưa ra những đặc điểm cụ thể của khách hàng mục tiêu vì đó sẽ là căn cứ để đưa ra quyết định xây dựng hệ thống phân phối và lựa chọn chính sách truyền thông hợp lý.

Việc xác định thị trường mục tiêu cần phải đảm bảo phù hợp với những nội dung dự kiến về sản phẩm, dịch vụ và dựa trên phân tích tình hình thị trường như đã trình bày trong mục 0 (trang 28).

4.3.2. Xây dựng hệ thống phân phối

Dự án, phương án kinh doanh cần làm rõ sản phẩm, dịch vụ sẽ được cung cấp trên thị trường mục tiêu như thế nào trên cơ sở những đặc điểm cụ thể của khách hàng (đã đề cập trong mục 0 trên đây) và những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (đã đề cập trong mục 0, trang 15). Dự án, phương án kinh doanh cần cung cấp thông tin để các đối tượng quan tâm đến phương án có câu trả lời cho một số câu hỏi chủ yếu sau đây:

- Doanh nghiệp sẽ trực tiếp cung cấp sản phẩm, dịch vụ hay thông qua các trung gian phân phối?
- Doanh nghiệp có định ra giá bán đến người mua cuối cùng hay không?
- Doanh nghiệp có thể ứng dụng công nghệ thông tin để phân phối sản phẩm, dịch vụ hay không?

Phần trình bày sau đây làm rõ hơn những vấn đề về xây dựng hệ thống phân phối theo trình tự các vấn đề đã liệt kê trên đây.

Lựa chọn giữa cung cấp trực tiếp và thông qua trung gian

Dự án, phương án kinh doanh cần trình bày rõ doanh nghiệp sẽ phân phối trực tiếp đến người mua cuối cùng hay qua các trung gian phân phối và lộ trình phát triển hệ thống phân phối.

Doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ trực tiếp đến người mua cuối cùng thông qua các cửa hàng giới thiệu sản phẩm hoặc cơ sở bán hàng của doanh nghiệp. Cách phân phối trực tiếp có thể giúp doanh nghiệp kiểm soát được chất lượng và giá bán đến tay người mua. Tuy nhiên, cách thức phân phối này đòi hỏi doanh nghiệp sẽ phải dành một khoản đầu tư cho cơ sở vật chất và kinh phí duy trì hoạt động cho hệ thống cửa hàng. Do đó, phân phối trực tiếp thường phù hợp với các doanh nghiệp hoạt động trên phạm vi địa lý hẹp.

Doanh nghiệp cũng có thể phân phối thông qua trung gian, thường bao gồm các đại lý, các siêu thị hay doanh nghiệp khác bao tiêu sản phẩm. Cách phân phối này giúp sản phẩm của doanh nghiệp nhanh chóng tiếp cận thị trường mục tiêu. Còn bản thân doanh nghiệp giảm chi phí đầu tư cho hệ thống phân phối và tập trung các nguồn lực cho phát triển sản phẩm và sản xuất. Nhưng doanh nghiệp có thể sẽ không kiểm soát được chất lượng của sản phẩm trong quá trình bảo quản, vận chuyển và giá bán đến tay người mua cuối cùng. Thậm chí, có thể xảy ra tình trạng các trung gian phân phối trà trộn hàng giả vào sản phẩm chính hãng và do đó làm ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng có thể đặt ra lộ trình cho việc phát triển hệ thống phân phối theo các cách khác nhau. Chẳng hạn, ban đầu có thể trực tiếp phân phối trên một địa bàn hẹp và sau đó phát triển các đại lý trên các địa bàn khác hoặc tìm cách đưa hàng vào các siêu thị.

Ứng dụng công nghệ thông tin trong phân phối

Với sự phát triển của công nghệ thông tin, doanh nghiệp có thể áp dụng cách giới thiệu sản phẩm, dịch vụ và phân phối trực tiếp qua điện thoại hoặc mua bán trên Internet. Việc ứng dụng công nghệ thông tin như vậy có thể giúp doanh nghiệp cắt giảm khá nhiều chi phí phát sinh để xây dựng hệ thống phân phối truyền thống.

Tuy nhiên, nhược điểm của việc ứng dụng này là người mua cuối cùng không tiếp xúc trực tiếp với người bán và họ không có cảm nhận về hình ảnh thực tế của địa điểm bán hàng cũng như không được dùng thử sản phẩm, dịch vụ.

4.3.3.Chính sách giá

Cần phân biệt giá bán của doanh nghiệp và giá bán đến người mua cuối cùng. Giá bán đến người mua cuối cùng là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của những người mua cuối cùng. Mặc dù doanh nghiệp dự kiến giá bán sản phẩm, dịch vụ (xem mục 0, trang 22) nhưng giá bán thực tế trên thị trường có thể không hoàn toàn như vậy.

Vấn đề kiểm soát giá thường xảy ra khi dự án, phương án kinh doanh lựa chọn cách phân phối. Nếu doanh nghiệp định giá bán cuối cùng đến tay người tiêu dùng và giá này được in trên bao bì sản phẩm thì người mua cuối cùng sẽ mất ít thời gian cân nhắc để lựa chọn nơi bán trực tiếp; nhưng doanh nghiệp sẽ phải xây dựng sách chiết khấu hoặc thương lượng về chiết khấu với các trung gian phân phối trên các địa bàn xa gần khác nhau.

Trong trường hợp không định giá bán cuối cùng, doanh nghiệp có thể không kiểm soát được giá bán do các trung gian phân phối đưa ra. Do đó, người mua cuối cùng có thể thấy, khi chọn mua một sản phẩm, giá bán ở một đại lý có thể thấp hơn giá bán trong siêu thị.

4.3.4.Lựa chọn chính sách truyền thông

Dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ doanh nghiệp sẽ làm thế nào để thị trường biết đến sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và người mua nên lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Các kênh truyền thông thường được áp dụng phổ biến là quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, như truyền hình, đài phát thanh, báo chí, và quảng cáo trên các pa-nô, áp phích cỡ lớn ở ngoài trời.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều cách thức truyền thông khác, bao gồm trực tiếp và gián tiếp. Để có thể giới thiệu trực tiếp, doanh nghiệp có thể tính đến các lựa chọn:

- Phát tờ rơi quảng cáo tại các địa điểm công cộng, như bến xe, điểm dừng xe trên các trục đường lớn, trung tâm văn hóa.

- Phát tờ rơi quảng cáo đến tận nhà;
- Quảng cáo trên các trang web được nhiều người truy cập;
- Lập trang web của doanh nghiệp để giới thiệu về doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp;
- Tổ chức sự kiện giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng có thể gián tiếp giới thiệu về doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp thông qua các hoạt động sau:

- Tài trợ cho các hoạt động cộng đồng địa phương;
- Tài trợ cho các chương trình thể thao, giải trí có nhiều người tham gia;
- Cử người tham gia và thường xuyên gửi các bài đánh giá sản phẩm, dịch vụ trên các diễn đàn Internet;

- Kết hợp với các phương tiện thông tin đại chúng để đăng tải các bài báo hoặc phát bản tin, phóng sự trên truyền hình về doanh nghiệp và giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Dự án, phương án kinh doanh cần nêu rõ sẽ sử dụng kênh truyền thông nào, phối hợp các kênh truyền thông theo lộ trình nào để đạt hiệu quả truyền thông cao nhất.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Các công ty khác cũng sản xuất loại sản phẩm như của doanh nghiệp nhưng hoạt động ở khu vực địa lý khác sẽ không thể là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp sẽ luôn thu hút được khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh bằng cách đưa ra mức giá bán thấp hơn so với các đối thủ.

- Nếu chi phí sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp sẽ luôn giữ được thị trường của mình.

- Những vấn đề quốc tế như chiến tranh ở Trung Đông, khủng hoảng tài chính toàn cầu... sẽ chẳng ảnh hưởng gì đến hoạt động sản xuất kinh doanh của dn ở Việt Nam.

- Những công ty xuất khẩu sản phẩm ra thị trường nước ngoài mới cần quảng bá trên mạng Internet.

- Ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, như hệ thống kế toán, thông tin khách hàng... chỉ phù hợp với các doanh nghiệp quy mô lớn.

- Bán hàng đến tận tay người sử dụng luôn là cách phân phối hiệu quả nhất.

- Quảng cáo chỉ phù hợp với các doanh nghiệp lớn; còn doanh nghiệp nhỏ thì lấy đâu ra tiền để mà quảng cáo.

- Sản phẩm tốt thì không cần quảng cáo vẫn sẽ có người mua.

CÂU HỎI THỰC HÀNH

1. Thông tin về ngành kinh doanh của doanh nghiệp mà Anh/Chị đang điều hành có thể được thu thập từ những nguồn nào?
2. Hãy thu thập thông tin cụ thể về ngành doanh nghiệp của mà Anh/Chị đang tham gia.
3. Thị trường mà doanh nghiệp của Anh/Chị đang tham gia có những đặc điểm chính nào?
Xu hướng phát triển của thị trường đó trong thời gian tới?
4. Đặc điểm cụ thể của thị trường mục tiêu mà Anh/Chị lựa chọn cho doanh nghiệp của mình?
5. Mô tả hệ thống phân phối mà Anh/Chị xây dựng để cung cấp sản phẩm, dịch vụ đến người mua cuối cùng?
6. Mô tả chính sách truyền thông mà Anh/Chị áp dụng cho thị trường mục tiêu đã lựa chọn.

CHƯƠNG 5

DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

Nội dung nào của dự án, phương án kinh doanh được đề cập đến?

Giới thiệu tóm tắt dự án, phương án kinh doanh

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

☛ DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục tiêu chương

Chương này hướng dẫn cách xây dựng và trình bày mô hình tổ chức quản lý và nhân sự cho dự án, phương án kinh doanh. Thông qua đó, học viên cần vận dụng được vào doanh nghiệp của mình để xây dựng mô hình tổ chức và biện pháp quản trị nhân sự phù hợp. Học viên cần lựa chọn được cách trình bày phù hợp nhất với mục đích sử dụng của bản dự án, phương án kinh doanh.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Cần xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị theo nguyên lý phù hợp với dự kiến thực hiện các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh;
- Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các vị trí, các bộ phận trong cơ cấu tổ chức cần được xác định cụ thể; cần làm rõ loại quan hệ giữa các vị trí và các bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý cho dự án, phương án kinh doanh;
- Cần xác định cụ thể nhu cầu nhân sự của từng bộ phận và toàn bộ dự án, phương án, đồng thời chỉ rõ nhu cầu nhân sự sẽ được đáp ứng như thế nào và các chi phí nhân sự phát sinh cho từng bộ phận và toàn bộ dự án, phương án.

5.1. Trình bày văn tắt

Cần giới thiệu tóm tắt về tổ chức quản lý dự án, phương án kinh doanh nêu lên những đặc điểm chính của cơ cấu tổ chức và nhân sự cần để thực hiện các hoạt động của phương án. Chú ý rằng dự án, phương án kinh doanh dùng cho mục đích quản lý nội bộ phải làm chi tiết để giúp những người chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện phương án biết chính xác cần phải làm những gì để đáp ứng yêu cầu về tổ chức và nhân sự mà phương án đề ra. Còn với phương án dùng cho mục đích khác, có thể chỉ cần trình bày khái quát những vấn đề về tổ chức quản lý và nhân sự.

5.2.Cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức là cách thức bố trí các bộ phận trong doanh nghiệp để chủ sở hữu và các nhà quản trị có thể theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của quá trình kinh doanh.

Dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ các hoạt động cần thực hiện trong khuôn khổ phương án sẽ được quản lý như thế nào để đảm bảo tổ chức thực hiện được các mục tiêu đã đề ra. Cần xác định xem liệu có phải thay đổi tổ chức quản lý hiện tại của doanh nghiệp để thực hiện được các hoạt động dự kiến của phương án hay không. Nếu có sự thay đổi thì cần làm rõ cần thay đổi gì và theo lộ trình nào. Các quyết định chủ yếu về thay đổi tổ chức quản lý là:

- Lựa chọn nguyên lý xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý;
- Xác định nhiệm vụ và quyền hạn của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức;
- Xác định các quan hệ trong cơ cấu tổ chức và cơ chế kiểm soát;
- Xác định nhu cầu nhân sự, tuyển dụng, bố trí nhân sự theo nhu cầu mới.

Phần trình bày về dự kiến tổ chức trong nội dung chính có thể chỉ cần bao gồm mô tả mô hình tổ chức, các yêu cầu cơ bản đối với các vị trí trong cơ cấu tổ chức. Các phần trình bày chi tiết chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, bản mô tả công việc, chi tiết về cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức nên đưa vào phụ lục của dự án, phương án kinh doanh.

5.2.1.Lựa chọn nguyên lý xây dựng cơ cấu tổ chức

Dự án, phương án kinh doanh cho doanh nghiệp đơn ngành có quy mô nhỏ và vừa có thể lựa chọn nguyên lý tổ chức theo chức năng và nếu doanh nghiệp sẽ triển khai hoạt động trên một số địa bàn khác nhau thì có thể áp dụng thêm nguyên lý tổ chức theo khu vực địa lý (xem thêm Phụ lục 3, trang 73).

Tổ chức quản lý theo nguyên lý chức năng

Để thực hiện tổ chức theo nguyên lý chức năng, trước hết cần xác định các nhóm hoạt động chức năng chính của doanh nghiệp và bố trí mỗi bộ phận của doanh nghiệp thực hiện một nhóm chức năng. Chẳng hạn, có thể xác định các nhóm hoạt động chức năng chính của quá trình kinh doanh gồm:

- Chức năng sản xuất: tổ chức chế tạo sản phẩm;
- Chức năng bán hàng: cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng;
- Chức năng tài chính, kế toán: xác định nhu cầu huy động vốn cho sản xuất kinh doanh và theo dõi các dòng đầu vào và đầu ra;
- Chức năng nhân sự: đảm bảo đáp ứng nhu cầu nhân sự để thực hiện các hoạt động của quá trình kinh doanh.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp thành lập các bộ phận tương ứng với các nhóm chức năng. Trong từng nhóm chức năng, các hoạt động cụ thể đều do bộ phận chức năng quản lý. Sau đó, tất cả các bộ phận chức năng đó lại được bố trí nằm dưới quyền điều hành

chung của bộ phận quản lý của ban giám đốc doanh nghiệp (xem sơ đồ tổ chức trong Phụ lục 3, trang 73).

Tổ chức quản lý theo nguyên lý địa bàn kinh doanh

Nguyên lý tổ chức này thường được áp dụng khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh trên nhiều địa bàn khác nhau và người phụ trách bộ phận bán hàng không thể quản lý đồng thời nhiều địa bàn khác nhau.

Để tổ chức theo nguyên lý địa bàn kinh doanh, doanh nghiệp cần xác định phạm vi địa bàn thị trường và phân chia thành các khu vực nhỏ hơn. Bộ phận bán hàng, như đã đề cập trên đây, sẽ được tổ chức lại theo từng nhóm để mỗi nhóm phụ trách một khu vực nhỏ. Tất cả các nhóm đó sẽ nằm dưới quyền quản lý của ban giám đốc doanh nghiệp (xem sơ đồ tổ chức trong Phụ lục 3, trang 73).

5.2.2. Xác định nhiệm vụ và quyền hạn của bộ phận

Dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ từng bộ phận phải thực hiện nhiệm vụ cụ thể gì và người đứng đầu bộ phận đó có quyền hạn trong phạm vi nào. Chẳng hạn, các bộ phận chức năng đã đề cập trong mục 0 trên đây có các nhiệm vụ cụ thể như được trình bày trong Bảng 4 sau đây.

Bảng 4. Nhiệm vụ chính của các bộ phận chức năng

Bộ phận	Nhiệm vụ chính
Phòng Sản xuất	- Lập kế hoạch sản xuất; - Chế tạo sản phẩm; - Dự trữ nguyên liệu và bán thành phẩm; - Theo dõi sử dụng nguyên vật liệu, sản lượng sản xuất.
Phòng Thị trường	- Dự trữ sản phẩm; - Vận chuyển sản phẩm đến cơ sở bán hàng và trung gian phân phối; - Lập hợp đồng bán sản phẩm với khách hàng; - Thu tiền bán hàng.
Phòng Tài chính - kế toán	- Xác định nhu cầu và nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh; - Theo dõi sử dụng đầu vào, kết quả đầu ra (hiện vật và giá trị); - Lập các báo cáo tài chính.
Phòng Nhân sự	- Tuyển dụng và đào tạo; - Đề xuất bố trí sử dụng nhân sự; - Theo dõi và đánh giá nhân sự; - Tính toán thù lao nhân sự.

Quyền hạn của người đứng đầu mỗi bộ phận cần được xác định cụ thể. Chẳng hạn, người đứng đầu bộ phận bán hàng sẽ có quyền quyết định về những vấn đề gì, trong phạm vi giá trị bao nhiêu và những vấn đề nào phải báo cáo lãnh đạo cấp trên.

5.2.3.Xác định các quan hệ và cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức

Xác định các loại quan hệ trong cơ cấu tổ chức

Có hai loại quan hệ là quan hệ chỉ huy và quan hệ chức năng. Quan hệ chỉ huy tồn tại giữa một vị trí quản lý và một vị trí cấp dưới trực tiếp, trong đó người ở vị trí quản lý đưa ra quyết định, còn người ở vị trí cấp dưới trực tiếp phải thực hiện quyết định dưới sự giám sát của cấp trên và báo cáo lại cho cấp trên. Trong cơ cấu tổ chức theo chức năng, quan hệ giữa giám đốc và các trưởng phòng chức năng là loại quan hệ chỉ huy.

Quan hệ chức năng tồn tại giữa các bộ phận chức năng, trong đó những bộ phận chức năng trao đổi thông tin để phục vụ công tác quản lý ở từng bộ phận chức năng. Chẳng hạn, bộ phận sản xuất cung cấp thông tin về tình hình sử dụng nguyên vật liệu cho bộ phận kế toán để theo dõi chi phí nguyên vật liệu cho sản xuất, cung cấp thông tin về kết quả đánh giá công việc cho bộ phận nhân sự để lập bảng lương cho người lao động.

Khi xây dựng tổ chức quản lý cho dự án, phương án kinh doanh, cần làm rõ quan hệ giữa các vị trí và bộ phận cụ thể trong cơ cấu tổ chức để xác định rõ ràng phạm vi quản lý của từng người ở vị trí quản lý.

Cơ chế kiểm soát trong cơ cấu tổ chức quản lý

Phương án cần chỉ rõ cách thức để kiểm soát quá trình thực hiện các hoạt động của phương án. Để kiểm soát được cần thu thập và xử lý thông tin về các hoạt động để phục vụ việc đánh giá và điều chỉnh các hoạt động. Các vấn đề chủ yếu cần làm rõ bao gồm:

- Nhân viên báo cáo những gì cho người quản lý trực tiếp? Cấp dưới báo cáo những gì cho người quản lý ở cấp trên?
- Các đầu mối tập hợp báo cáo ở các cấp là ai? Ai trực tiếp thực hiện tổng hợp báo cáo?
- Định kỳ chế độ báo cáo là hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng? Với các trường hợp đột xuất sẽ như thế nào?
- Mẫu văn bản báo cáo là gì? Các báo cáo sẽ được chuyển theo hình thức nào: bản in hay bản điện tử?
- Các tiêu chuẩn, định mức nào sẽ được sử dụng để đánh giá các hoạt động?

5.3.Kế hoạch nhân sự

Dự án, phương án kinh doanh cần đưa ra kế hoạch nhân sự tổng thể cho cơ cấu tổ chức quản lý đã xây dựng, đồng thời nêu rõ các nội dung sẽ thực hiện về quản lý nhân sự, bao gồm tuyển dụng, bố trí sử dụng và thù lao.

Kế hoạch nhân sự nên được bắt đầu từ xác định nhu cầu nhân sự của các bộ phận. Từng bộ phận nêu rõ nhu cầu cho các vị trí làm việc và vị trí quản lý và sau đó được tổng hợp lại cho toàn bộ dự án, phương án kinh doanh.

5.3.1.Xác định nhu cầu nhân sự

Dự án, phương án kinh doanh cần làm rõ cần bao nhiêu người cho các vị trí trong cơ cấu tổ chức đã xác định. Nhu cầu nhân sự có thể được chia thành hai loại:

- Nhu cầu nhân sự cho các vị trí quản lý;
- Nhu cầu nhân sự cho các vị trí thừa hành.

Đối với từng vị trí quản lý, cần số lượng và yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm quản lý và các điều kiện năng lực cần thiết khác để thực hiện tốt công việc của vị trí quản lý đó.

Đối với nhân sự cho các vị trí thừa hành, cũng cần nêu rõ số lượng và các yêu cầu cụ thể, đặc biệt là trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc đối với các vị trí thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn đặc thù, ví dụ kế toán tổng hợp, công nhân cơ khí vận hành thiết bị.

5.3.2. Tuyển dụng nhân sự

Dự án, phương án kinh doanh cần chỉ rõ sẽ sử dụng nhân sự hiện có của doanh nghiệp vào các vị trí nào trong cơ cấu tổ chức đã xây dựng. Đối với nguồn nhân sự sẵn có của doanh nghiệp, cần xác định nhu cầu đào tạo bổ sung hay không để họ có thể hoàn thành tốt các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh. Nếu nguồn nhân sự sẵn có của doanh nghiệp không thể đáp ứng được đầy đủ nhu cầu nhân sự của dự án, phương án kinh doanh thì cần xác định số lượng bổ sung, sự cần thiết phải đào tạo nhân sự mới sẽ tuyển dụng.

Dự án, phương án kinh doanh có thể lập ra lộ trình đáp ứng nhu cầu nhân sự theo từng giai đoạn thực hiện phương án. Bên cạnh đó, cần tính đến khả năng thay thế nhân sự trong trường hợp người ở một vị trí nào đó không thể hoàn thành công việc được giao hoặc rời bỏ doanh nghiệp.

5.3.3. Chi phí nhân sự

Từ các dự kiến nhân sự trên đây, dự án, phương án kinh doanh cần dự kiến chi phí nhân sự cho từng bộ phận. Ví dụ chi phí nhân sự cho Phòng Sản xuất được xác định trên cơ sở nhu cầu nhân sự để thực hiện các nhiệm vụ chức năng sản xuất được trình bày trong

Bảng 5. Chú ý rằng, chi phí nhân sự thực tế còn bao gồm cả các chi phí khác, như chi phí để tuyển dụng và đào tạo nhân sự.

Bảng 5. Ví dụ hu cầu nhân sự và chi phí nhân sự của Phòng Sản xuất

Vị trí	Số lượng	Lương (triệu đồng/người/tháng)	Chi phí tính theo lương (triệu đồng/người/tháng)	Chi phí nhân sự hàng tháng (triệu đồng)	Chi phí nhân sự hàng năm (triệu đồng)
Trưởng phòng	1	6,0	1,1	7,1	85,7
Công nhân vận hành máy in	3	3,0	0,6	3,6	42,8
Công nhân vận chuyển	1	2,0	0,4	2,4	28,6
Công nhân chế tạo thủ công	15	1,8	0,3	2,1	25,7
Nhân viên thủ kho và thống kê	1	3,0	0,6	3,6	42,8
Tổng	21			18,8	225,6

Trên cơ sở dự kiến cho từng bộ phận, cần tổng hợp và đưa ra dự kiến tổng hợp chi phí nhân sự cho toàn bộ dự án, phương án kinh doanh.

Câu hỏi ôn tập

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Cơ sở sản xuất có ít nhân viên (ví dụ: dưới 10 người) thì không cần phải có tổ chức rõ ràng.
- Xác định chức danh và phân công nhiệm vụ, trách nhiệm sẽ dẫn đến bộ máy hành chính cồng kềnh và quan liêu.
- Trong cơ sở sản xuất có ít nhân viên (ví dụ dưới 10 người) thì chỉ cần người chủ trực tiếp quản lý, phân công công việc và giám sát nhân viên là đủ.
- Cơ sở sản xuất quy mô nhỏ thì không cần kế hoạch nhân sự.
- Khi nào cần thêm nhân viên thì tuyển người mới cũng chưa muộn.
- Bắt đầu mỗi ngày làm việc thì mới phân công công việc cho nhân viên là cách làm phù hợp nhất.
- Phân chia doanh nghiệp thành các bộ phận chức năng chỉ khiến công việc quản lý thêm rắc rối, vừa phải bố trí người vào các vị trí quản lý chức năng, vừa phải lương cho họ, vừa phải nghĩ cách để các bộ phận phải hoạt động phối hợp lẫn nhau.

CÂU HỎI THỰC HÀNH

1. Hãy mô tả cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp của Anh/Chị. Chú ý chỉ rõ cơ cấu tổ chức quản lý đó được xây dựng theo nguyên lý nào?
2. Hãy xây dựng bản mô tả chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các vị trí và bộ phận trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp của Anh/Chị.
3. Hãy mô tả các quan hệ giữa các vị trí và các bộ phận trong doanh nghiệp của Anh/Chị.
4. Hãy mô tả cơ chế kiểm soát hoạt động đang được áp dụng ở doanh nghiệp của Anh/Chị.
5. Anh chị dự kiến thay đổi cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp như thế nào cho phương án phát triển hoạt động trong thời gian tới?
6. Hãy mô tả nhu cầu nhân sự của các bộ phận trong doanh nghiệp của Anh/Chị. Nguồn nhân sự hiện tại của doanh nghiệp có đáp ứng được nhu cầu đó không? Nếu không, Anh/Chị dự kiến tuyển dụng từ những nguồn nào khác?
7. Hãy lập dự kiến chi phí nhân sự hàng tháng và hàng năm cho từng bộ phận và toàn doanh nghiệp của Anh/Chị. Chú ý tính cả các chi phí khác ngoài lương như chi phí để tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự.

CHƯƠNG 6

LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Nội dung nào của dự án, phương án kinh doanh được đề cập đến?

Giới thiệu tóm tắt dự án, phương án kinh doanh

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ



LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục tiêu chương

Chương này trình bày lo-gic tài chính của dự án, phương án kinh doanh và phương pháp lập kế hoạch tài chính, kỹ thuật phân tích tài chính cơ bản cho dự án, phương án kinh doanh. Thông qua đó, học viên cần vận dụng được để lập kế hoạch tài chính và thực hiện được các phân tích tài chính cơ bản cho dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp.

Tóm tắt nội dung của chương:

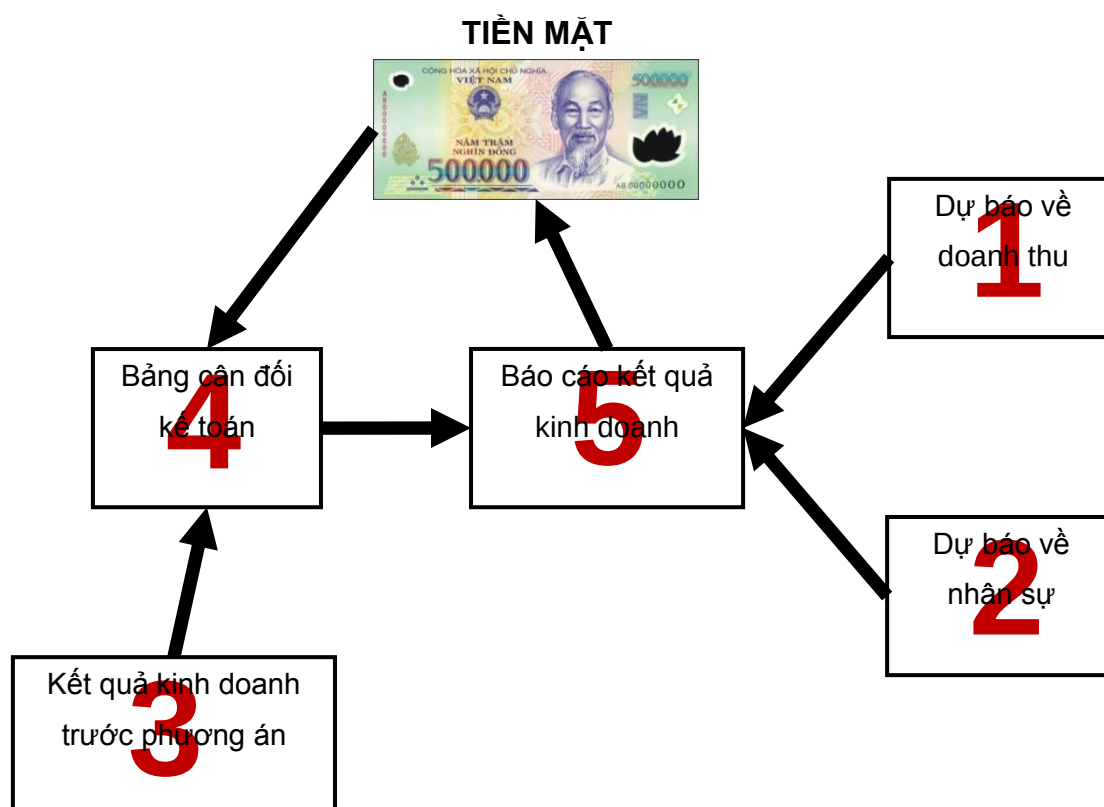
- Cần hiểu được lô-gic tài chính của phương án để lập kế hoạch tài chính cho dự án, phương án kinh doanh.
- Lập kế hoạch tài chính nên thực hiện theo quy trình có sự tham gia của các bộ phận chức năng liên quan đến thực hiện các hoạt động của phương án.
- Lập kế hoạch tài chính liên quan nhiều đến con người và cần có cam kết từ những người chịu trách nhiệm về các hoạt động của phương án.
- Các chỉ tiêu, chỉ số tài chính và phân tích tài chính là cần thiết nhưng cần lựa chọn cho phù hợp với mục đích của dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

6.1.Lô-gic tài chính của dự án, phương án kinh doanh

Lô-gic tài chính của dự án, phương án kinh doanh được mô tả trong Hình 4. Cụ thể như sau:

- Lập dự báo doanh thu (số 1) và dự báo về nhân sự (số 2).
- Lập dự kiến kết quả kinh doanh của phương án (số 3) và dự kiến bảng cân đối kế toán của phương án (số 4).
- Lập dự kiến báo cáo kết quả kinh doanh của phương án (số 5), trong đó có dự kiến về lợi nhuận.

Do hoạt động kinh doanh là quá trình thực hiện liên tục nên tiền mặt được tạo ra liên tục được sử dụng và do đó, tạo ra dòng tiền của phương án.



Hình 4. Lô-gic tài chính của dự án, phương án kinh doanh

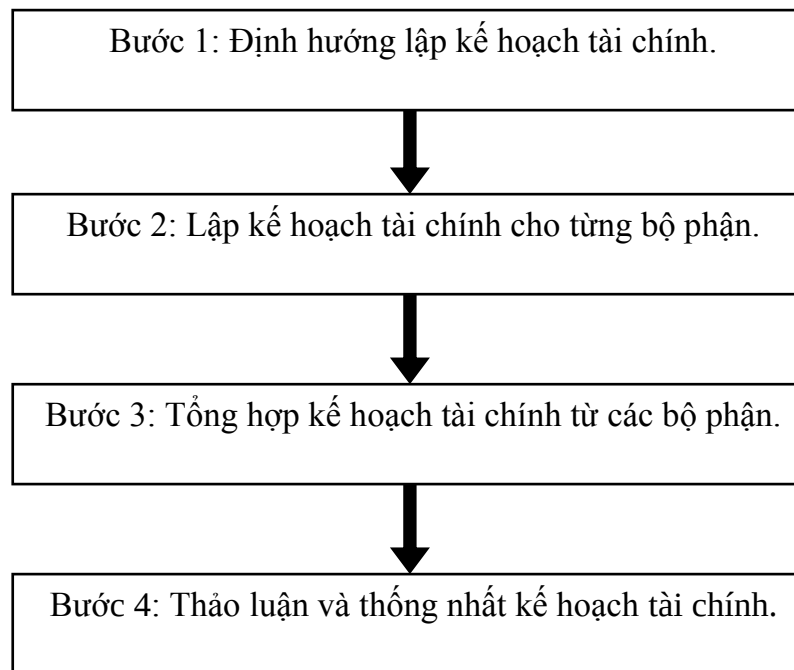
Ý nghĩa của Hình 4: Để lập kế hoạch tài chính, cần có dữ liệu dự kiến cho tất cả các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh và liên kết chúng lại theo trình tự xác định. Do đó, việc lập kế hoạch tài chính được xuất phát từ dự kiến của các bộ phận thực hiện các hoạt động cụ thể và sau đó tổng hợp lại để thảo luận, điều chỉnh và thống nhất kinh doanh tài chính cho toàn bộ phương án.

6.2. Quá trình xây dựng kế hoạch tài chính

Đối với một dự án, phương án kinh doanh quy mô nhỏ do chủ dự án tự lập toàn bộ, việc dự kiến các con số sẽ được thực hiện một cách tập trung.

Nhưng các dự án, phương án kinh doanh quy mô lớn hơn liên quan đến nhiều bộ phận khác nhau; do đó, người chịu trách nhiệm chính về phương án sẽ phải ở vị trí điều hành chung toàn bộ quá trình lập kế hoạch tài chính. Còn trường các bộ phận sẽ phải lập các kế hoạch tài chính cho bộ phận của mình trên cơ sở định hướng chung của toàn bộ phương án. Quá trình xây dựng kế hoạch tài chính cho phương án nên được thực hiện theo các bước sau (xem

Hình 5).



Hình 5. Quá trình lập kế hoạch tài chính cho dự án, phương án kinh doanh

6.2.1. Định hướng lập kế hoạch tài chính

Quá trình lập kế hoạch tài chính được bắt đầu bằng việc đưa ra định hướng chung cho các bộ phận thực hiện hoạt động của dự án, phương án kinh doanh thông qua cuộc họp giữa người chịu trách nhiệm chung về phương án với các trưởng bộ phận. Việc định hướng lập kế hoạch tài chính cần do người chịu trách nhiệm chung về phương án thực hiện.

Nội dung định hướng lập kế hoạch tài chính cần bao gồm:

- Chiến lược và các hoạt động ưu tiên;
- Các số liệu chung;
- Lộ trình lập kế hoạch tài chính cho các bộ phận, đặc biệt là mốc thời gian hoàn thành lập kế hoạch của các bộ phận;
- Các mẫu biểu chung về mô tả hoạt động và dự kiến các số liệu tài chính cần thiết cho hoạt động trong từng khoảng thời gian.

6.2.2. Lập kế hoạch tài chính cho từng bộ phận

Các trưởng bộ phận lập kế hoạch tài chính cho bộ phận của mình theo định hướng và các mẫu biểu chung áp dụng cho các bộ phận. Căn cứ để lập kế hoạch tài chính của bộ phận là các số liệu chung đã xác định cho toàn bộ phương án. Các trưởng bộ phận cần hoàn thành kế hoạch cho bộ phận theo tiến độ đã đề ra và gửi cho người chịu trách nhiệm chung về dự án, phương án kinh doanh.

6.2.3. Tổng hợp kế hoạch tài chính từ các bộ phận

Kế hoạch của các bộ phận cần được tập hợp chung lại trong một bảng tổng hợp để người chịu trách nhiệm chung về dự án, phương án kinh doanh xem xét và điều chỉnh cân đối giữa các bộ phận.

Bản dự kiến tổng hợp cần được gửi lại cho các trưởng bộ phận để thực hiện các điều chỉnh cần thiết đối với kế hoạch tài chính của từng bộ phận. Quá trình tổng hợp và điều chỉnh có thể diễn ra vài lần rồi mới có thể dẫn đến dự kiến tài chính chung cân đối cho toàn dự án, phương án kinh doanh.

6.2.4. Thảo luận và thống nhất kế hoạch tài chính cho phương án

Sau khi có được kế hoạch tài chính cho phương án, cần tổ chức một cuộc thảo luận và thống nhất kế hoạch tài chính với tất cả các trưởng bộ phận. Nên in sẵn bản kế hoạch tài chính phương án và gửi cho các trưởng bộ phận trước khi tổ chức thảo luận và yêu cầu họ nghiên cứu trước.

Trong cuộc thảo luận, người chịu trách nhiệm về dự án, phương án kinh doanh cần bắt đầu bằng việc trình bày toàn bộ kế hoạch tài chính và dự kiến cho từng bộ phận. Tốt nhất là nên trình bày bằng máy chiếu để tất cả mọi người cùng theo dõi được.

Các trưởng bộ phận cần được trình bày và bảo vệ kế hoạch cho bộ phận của mình, giải thích về tính khả thi của các hoạt động và tính hợp lý của các dự kiến tài chính cho các hoạt động đó. Người chịu trách nhiệm về dự án, phương án kinh doanh cần giữ vai trò điều khiển toàn bộ quá trình thảo luận để đi đến thống nhất giữa tất cả các trưởng bộ phận thực hiện các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh.

Người chịu trách nhiệm về phương án cần yêu cầu các trưởng bộ phận cam kết về các dự kiến tài chính cho bộ phận của họ và đưa ra kết luận về kế hoạch tài chính của dự án, phương án kinh doanh.

6.2.5. Một số lưu ý về quá trình lập kế hoạch tài chính cho phương án

- Lập kế hoạch tài chính phương án là công việc liên quan đến nhiều người. Người chịu trách nhiệm về phương án sẽ phải làm việc với tất cả các trưởng bộ phận thực hiện các hoạt động.
- Cần xác định được tính khả thi của các kế hoạch bộ phận và mối liên hệ giữa các kế hoạch bộ phận trong tổng thể dự án, phương án kinh doanh..
- Cần đạt được sự cam kết từ các trưởng bộ phận thực hiện các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh.
- Quá trình lập kế hoạch tài chính cho phương án cần thời gian thảo luận chung rồi mới đi đến sự thống nhất chung cho toàn bộ dự án, phương án kinh doanh.

6.3. Nguồn vốn và phương thức huy động vốn

Việc lập dự án, phương án kinh doanh luôn cần dự kiến các nguồn vốn để triển khai thực hiện. Cần phải phân biệt tổng nhu cầu vốn của dự án với nhu cầu vốn để triển khai thực hiện trong từng giai đoạn. Lập dự án, phương án kinh doanh cần xác định được cả

tổng nhu cầu vốn và nhu cầu vốn cho từng giai đoạn, trong đó, nhu cầu vốn cho từng giai đoạn là căn cứ chủ yếu để bố trí nguồn vốn cho dự án.

Người lập dự án, phương án có thể tính đến phương thức kêu gọi các chủ sở hữu doanh nghiệp góp vốn bổ sung cho dự án, phương án kinh doanh. Nếu doanh nghiệp chuyển đổi lĩnh vực hoạt động thì việc rút vốn khỏi lĩnh vực kinh doanh cũ để chuyển sang lĩnh vực kinh doanh mới (rút vốn góp đầu tư, bán bớt tài sản...) cũng tạo ra nguồn vốn của doanh nghiệp cho dự án, phương án kinh doanh.

Nếu doanh nghiệp không thể bố trí đủ vốn cho từng giai đoạn của dự án, phương án thì cần phải huy động vốn từ các nguồn vốn từ bên ngoài. Doanh nghiệp có thể huy động nguồn vốn từ bên ngoài theo một số phương thức sau:

- Vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng khác;
- Tín dụng của các nhà cung cấp (mua thiết bị, nguyên vật liệu được trả chậm);
- Góp vốn từ các đối tác của doanh nghiệp (các hãng cung cấp đầu vào hoặc các hãng trung gian phân phối sản phẩm);
- Tài trợ theo dự án của Nhà nước, chính quyền địa phương hoặc các tổ chức tài trợ (đối với những dự án, phương án nằm trong phạm vi ưu tiên).

6.4. Phân tích tài chính của dự án, phương án kinh doanh

6.4.1. Chỉ tiêu tài chính và chỉ số tài chính

Cần trình bày các chỉ tiêu, chỉ số tài chính, có thể kèm theo phân tích cơ bản, để chứng minh tính khả thi và tính hiệu quả của dự án, phương án kinh doanh.

Các chỉ tiêu tài chính

Về mặt lý thuyết, các chỉ tiêu tài chính bao gồm dự kiến về vốn và tài sản sử dụng cho phương án, kết quả kinh doanh và lợi nhuận. Tuy nhiên, cần lựa chọn các chỉ tiêu tài chính phù hợp trong số hàng loạt các chỉ tiêu tài chính để trình bày cho phù hợp với mục đích sử dụng của dự án, phương án kinh doanh.

Đối với bản dự án, phương án kinh doanh được sử dụng trong nội bộ để điều hành, cần trình bày các chỉ tiêu tài chính chi tiết dạng như các báo cáo tài chính, bao gồm: kết quả hoạt động kinh doanh⁴, nguồn vốn – tài sản⁵ và mô tả dòng tiền.

Đối với bản dự án, phương án kinh doanh được sử dụng cho các mục đích khác, có thể chỉ cần trình bày các chỉ tiêu tổng hợp, bao gồm: tổng vốn từ các nguồn khác nhau, tổng tài sản và cơ cấu các loại tài sản, doanh thu và lợi nhuận dự kiến (xem ví dụ trong Bảng 6 trang 47).

⁴ Xem lại ví dụ ở Bảng 1, trang 20.

⁵ Xem lại ví dụ ở Bảng 2, trang 21.

Các chỉ số tài chính

Việc trình bày các chỉ số tài chính là cần thiết để chứng minh mức độ hoạt động và tính hiệu quả của dự án, phương án kinh doanh (xem ví dụ trong Bảng 6 trang 47). Các chỉ số tài chính bao gồm:

- Nhóm các chỉ số phản ánh khả năng thanh toán;
- Nhóm các chỉ số phản ánh cơ cấu tài sản và nguồn vốn;
- Nhóm các chỉ số phản ánh mức độ sử dụng tài sản;
- Nhóm các chỉ số phản ánh khả năng sinh lợi.

Cần lưu ý rằng việc tính các chỉ số tài chính đòi hỏi kiến thức chuyên môn (xem công thức tính toán các chỉ số tài chính trong Phụ lục 4 trang 75) và có thể giao cho bộ phận chuyên môn phụ trách tài chính của doanh nghiệp, hoặc có thể thuê chuyên gia bên ngoài.

Đối với người chịu trách nhiệm chính về lập dự án, phương án kinh doanh, điều quan trọng là phải hiểu được ý nghĩa của các chỉ số này và lựa chọn chỉ số tài chính phù hợp theo mục đích sử dụng của bản dự án, phương án kinh doanh.

**Bảng 6. Ví dụ dự kiến chỉ tiêu và chỉ số tài chính
của dự án, phương án kinh doanh**

TT	Chỉ tiêu và chỉ số	Đơn vị	Kế hoạch năm 2012
1	<i>Các chỉ tiêu tài chính</i>		
1.1	Tổng doanh thu	ngàn đồng	2.315.261
1.2	Giá vốn hàng hóa dịch vụ	ngàn đồng	1.590.000
1.3	Lợi nhuận gộp	ngàn đồng	725.261
1.4	Tổng chi phí chung	ngàn đồng	414.984
1.5	Lợi nhuận trước thuế	ngàn đồng	310.277
1.6	Lợi nhuận sau thuế	ngàn đồng	300.149
2	<i>Các chỉ số tài chính</i>		
2.1	Lợi nhuận sau thuế/doanh thu	%	13
2.2	Lợi nhuận sau thuế/tổng tài sản	%	20
2.3	Lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu	%	33

6.4.2. Phân tích tài chính cho dự án, phương án kinh doanh

Có những chủ thể, chẳng hạn chủ sở hữu doanh nghiệp, ngân hàng và người cho vay, cần thông tin về tính hiệu quả của dự án, phương án kinh doanh thông qua kết quả phân tích tài chính rồi mới đi đến quyết định có đầu tư hoặc cho vay hay không. Bản thân người chịu trách nhiệm lập dự án, phương án kinh doanh cũng cần thông tin này vì mục tiêu của kinh doanh là mang lại lợi nhuận. Bên cạnh tính hiệu quả thể hiện qua các tỷ số tài chính (đã trình bày ở mục 0), cần quan tâm đến hai khía cạnh tài chính khác của dự án, phương án kinh doanh là:

- Khi nào dự án, phương án kinh doanh sẽ hòa vốn?
- Khi nào dự án, phương án kinh doanh sẽ thu hồi được vốn?

Hai câu hỏi này được trả lời thông qua hai phân tích cơ bản sau đây.

Tính sản lượng hòa vốn và doanh thu hòa vốn

Hoạt động kinh doanh được gọi là hòa vốn khi tổng doanh thu vừa đủ bù đắp chi phí đã phát sinh để đạt mức doanh thu đó. Vậy cần xác định dự án, phương án kinh doanh sản xuất và tiêu thụ được bao nhiêu sản phẩm thì sẽ hòa vốn, hay còn gọi là xác định sản lượng hòa vốn.

Để xác định sản lượng hòa vốn, cần có thông tin rút ra từ các kế hoạch tài chính của các bộ phận, như được trình bày trong Bảng 7.

Bảng 7. Mô tả số liệu cần để tính sản lượng hòa vốn

Loại thông tin	Ký hiệu	Mức độ chi tiết	Nguồn thông tin
Giá bán sản phẩm, dịch vụ.	P	Tính cho từng đơn vị sản phẩm, dịch vụ.	Kế hoạch bán hàng.
Chi phí biến đổi, bao gồm cả sản xuất, bán hàng và quản lý.	V	Tính cho từng đơn vị sản phẩm, dịch vụ.	Kế hoạch sản xuất, kế hoạch nhân sự và kế hoạch bán hàng.
Chi phí cố định, bao gồm cả sản xuất, bán hàng và quản lý.	C	Tính cho toàn bộ thời gian hoạt động của phương án.	Kế hoạch đầu tư, kế hoạch sản xuất, kế hoạch bán hàng và kế hoạch tổ chức quản lý phương án.

Sản lượng hòa vốn, ký hiệu là Q_{HV} , được tính theo công thức sau:

$$Q_{HV} = \frac{C}{P - V} \quad (2.)$$

Từ sản lượng hòa vốn có thể suy ra doanh thu hòa vốn, ký hiệu là DT_{HV} :

$$DT_{HV} = Q_{HV} \times P \quad (3.)$$

Ví dụ, cơ sở sản xuất Bình Minh lập dự án, phương án kinh doanh, trong đó kế hoạch bán hàng xác định giá bán một sản phẩm là 60 nghìn đồng ($P = 60.000$ đồng); từ kế hoạch sản xuất, nhân sự và bán hàng xác định được tất cả các chi phí biến đổi cho một sản phẩm là 15 nghìn đồng ($V = 15.000$ đồng); từ các kế hoạch đầu tư, sản xuất, bán hàng và tổ chức quản lý xác định được tất cả các chi phí cố định của dự án, phương án kinh doanh là 1,2 tỷ đồng ($C = 1.200.000.000$ đồng).

Áp dụng công thức (2.), sản lượng hòa vốn của phương án kinh doanh của cơ sở sản xuất Bình Minh sẽ là:

$$Q_{HV} = 1.200.000. \frac{000}{60.000 - 15.000} = 26.666,67 \text{ (sản phẩm)}$$

Như vậy, phương án sẽ hòa vốn khi sản xuất và tiêu thụ được 26.667 sản phẩm (làm tròn số).

Áp dụng công thức (3.), có thể dự kiến được doanh thu hòa vốn của phương án kinh doanh của cơ sở sản xuất Bình Minh như sau:

$$DT_{HV} = 26.667 * 60.000 = 1.600.020.000 \text{ (đồng)}$$

tức là phương án sẽ hòa vốn khi đạt doanh thu khoảng 1,6 tỷ đồng.

Xác định thời gian hòa vốn

Thời gian hoàn vốn của dự án, phương án kinh doanh là khoảng thời gian tính từ khi dự án, phương án kinh doanh bắt đầu được triển khai đến khi hòa vốn. Thời gian hòa vốn có thể tính theo năm, quý, hoặc tháng tùy vào việc đơn vị nào phù hợp cho việc tính toán.

Có thể xác định thời gian hòa vốn dựa vào kết quả tính toán sản lượng hòa vốn và doanh thu hòa vốn theo công thức sau:

$$\text{Thời gian hoàn vốn} = \frac{\text{Sản lượng hòa vốn}}{\text{Sản lượng tiêu thụ hàng tháng}} \quad (4.)$$

hoặc:

$$\text{Thời gian hoàn vốn} = \frac{\text{Doanh thu hòa vốn}}{\text{Doanh thu tiêu thụ hàng tháng}} \quad (5.)$$

Giả sử lấy kết quả từ ví dụ về cơ sở sản xuất Bình Minh trên đây. Và biết thêm từ kế hoạch tổ chức sản xuất là phương án kinh doanh của cơ sở sản xuất Bình Minh sẽ sản xuất và tiêu thụ 3.500 sản phẩm.

Áp dụng công thức (4.), phương án kinh doanh của cơ sở sản xuất Bình Minh sẽ hòa vốn sau khoảng thời gian là:

$$\text{Thời gian hoàn vốn} = \frac{26.667 \text{ sản phẩm}}{4.500 \text{ sản phẩm/tháng}} = 7,619 \text{ tháng}$$

Nếu tính theo doanh thu: Doanh thu tiêu thụ hàng tháng tính theo công thức:

$$\text{Doanh thu hàng tháng} = \text{Sản lượng tiêu thụ hàng tháng} \times \text{Giá bán} \quad (6.)$$

Doanh thu tiêu thụ hàng tháng của cơ sở sản xuất Bình Minh là:

$$\begin{aligned} \text{Doanh thu tiêu thụ hàng tháng} &= 3.500 \text{ SP/tháng} \times 50.000 \text{ đồng/SP} \\ &= 210.000.000 \text{ đồng/tháng} \end{aligned}$$

Áp dụng công thức (5.), thời gian hoàn vốn của phương án kinh doanh của cơ sở sản xuất Bình Minh tính theo doanh thu hòa vốn là:

$$\text{Thời gian hoàn vốn} = \frac{1.600.020.000 \text{ đồng}}{210.000.000 \text{ đồng/tháng}} = 7,619 \text{ tháng}$$

Chú ý rằng kết quả tính thời gian hoàn vốn theo hai cách là như nhau.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Lập kế hoạch tài chính là công việc của Phòng Tài chính - kế toán.
- Từng hoạt động của dự án, phương án kinh doanh cần phải có kế hoạch tài chính riêng.
- Các tỷ số tài chính về khả năng sinh lời càng cao thì chứng tỏ dự án, phương án kinh doanh càng hiệu quả.
- Chỉ cần nhìn vào ước tính tỷ suất lợi nhuận là có thể biết dự án, phương án kinh doanh có nên được thực hiện hay không.
- Sau thời gian thu hồi vốn, lợi nhuận của dự án, phương án kinh doanh sẽ đúng bằng doanh thu bán hàng.
- Kinh doanh hiệu quả nghĩa là bán được hàng; cần gì phải phân tích tài chính làm gì cho phức tạp.

Câu hỏi thực hành

1. Hãy rà soát lại quy trình lập kế hoạch tài chính ở doanh nghiệp của Anh/Chị và xác định xem quy trình đó cần điều chỉnh những gì?
2. Ở doanh nghiệp của Anh/Chị, các bộ phận chức năng lập kế hoạch tài chính như thế nào và các kế hoạch đó được tổng hợp lại như thế nào?
3. Anh/Chị thường sử dụng các chỉ tiêu, chỉ số tài chính nào khi lập dự án, phương án kinh doanh cho doanh nghiệp của Anh/Chị?
4. Phân tích hòa vốn có thể được áp dụng như thế nào khi lập dự án, phương án kinh doanh cho doanh nghiệp của Anh/Chị?

CHƯƠNG 7

ĐÁNH GIÁ VÀ HOÀN THIỆN

DỰ ÁN, PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

Mục tiêu chương

Chương này trình bày một số vấn đề cơ bản nhất cần thực hiện sau khi có bản thảo dự án, phương án kinh doanh: đánh giá và hoàn thiện để có bản dự án, phương án kinh doanh hoàn chỉnh phù hợp với mục đích sử dụng. Thông qua đó, học viên cần vận dụng được để có kết quả đánh giá khách quan về dự án, phương án kinh doanh và hoàn thiện trước khi sử dụng chính thức.

Tóm tắt nội dung của chương:

- Đánh giá nhằm xác định tính khả thi và hiệu quả, những nội dung cần bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp;
- Cần có các tiêu chí đánh giá phù hợp.
- Đánh giá có thể do những cá nhân khác nhau thực hiện nhằm có các kết quả đánh giá khách quan và đa chiều về dự án, phương án kinh doanh;
- Hoàn thiện dự án, phương án kinh doanh trên cơ sở kết quả đánh giá để có bản dự án, phương án kinh doanh phù hợp nhất với mục đích sử dụng.
- Cần chú ý hoàn thiện dự án, phương án kinh doanh cả về nội dung và hình thức trình bày.

7.1.Đánh giá dự án, phương án kinh doanh

7.1.1.Những người có thể tham gia đánh giá dự án, phương án kinh doanh

Dự án, phương án kinh doanh cần được đánh giá khách quan để khẳng định tính khả thi và hiệu quả, đồng thời phát hiện ra những nội dung cần bổ sung, điều chỉnh cho hoàn thiện. Việc đánh giá có thể do các những người sau đây thực hiện:

- Chủ sở hữu hoặc những người cùng góp vốn;
- Người quản lý cao nhất trong doanh nghiệp;
- Những người phụ trách bộ phận trong doanh nghiệp mà có liên quan đến các hoạt động của dự án, phương án kinh doanh;
- Chuyên gia độc lập.

Bản thảo của dự án, phương án kinh doanh cần được gửi cho những người tham gia đánh giá, kèm theo các yêu cầu cụ thể, như thời gian thực hiện, tiêu chí đánh giá và yêu cầu cần liệt kê những nội dung cần bổ sung hay điều chỉnh...

Sau khi có kết quả đánh giá, những người chịu trách nhiệm soạn thảo dự án, phương án kinh doanh cần cân nhắc các vấn đề mà những người đánh giá đưa ra để bổ sung, điều chỉnh và luận giải hợp lý.

7.1.2. Tiêu chí đánh giá

Không có các tiêu chuẩn nhắc cho việc đánh giá bản dự án, phương án kinh doanh. Mỗi bản dự án, phương án kinh doanh cần có những tiêu chí cụ thể phù hợp.

Có thể liệt kê một số hướng để xây dựng các tiêu chí đánh giá như sau:

- Làm rõ tính khả thi của dự án, phương án kinh doanh.
- Phù hợp của nội dung dự án, phương án kinh doanh với mục đích sử dụng;
- Phù hợp của nội dung bản dự án, phương án kinh doanh với mối quan tâm của cá nhân, tổ chức xét duyệt dự án, phương án kinh doanh;
- Phù hợp giữa cách trình bày dự án, phương án kinh doanh với yêu cầu của những bên dùng dự án, phương án kinh doanh để xét duyệt (ví dụ, ngân hàng xét duyệt cho vay vốn);
- Phù hợp giữa các nội dung trình bày trong bản dự án, phương án kinh doanh.

Riêng về tính khả thi của dự án, phương án kinh doanh, cần chú ý các khía cạnh sau đây:

- Tính khả thi về mặt tổ chức: nghĩa là có đủ nhân lực (quản lý và công nhân), những người quản lý đủ trình độ quản lý điều hành và giám sát, công nhân đủ trình độ sản xuất...
- Tính khả thi về mặt công nghệ: có công nghệ phù hợp, nguồn nguyên liệu đủ lớn, điều kiện sản xuất thích hợp...
- Tính khả thi về mặt thị trường: có người mua, khả năng tiêu thụ đủ lớn, đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp đối thủ, thị trường có tiềm năng phát triển...
- Tính khả thi về mặt pháp lý: đáp ứng các quy định của pháp luật, của cơ quan quản lý nhà nước...
- Tính khả thi về mặt xã hội: sẽ được xã hội chấp nhận, không trái với thuần phong mỹ tục...

7.1.3. Dự phòng rủi ro cho dự án, phương án kinh doanh

Do bản chất của dự án, phương án kinh doanh là kế hoạch cho hoạt động tương lai nên không thể đảm bảo rằng dự án, phương án kinh doanh sẽ chắc chắn mang lại kết quả mong đợi. Do đó, luôn cần lường trước các rủi ro có thể xảy ra đối với dự án, phương án và phương hướng giải quyết nếu các rủi ro đó thực sự diễn ra.

Một số loại rủi ro mà doanh nghiệp nên dự kiến phương án giải quyết như sau:

- Rủi ro về thực hiện các hoạt động của dự án, như an toàn lao động, cháy, nổ...
- Rủi ro về nhu cầu thị trường khi nhu cầu thực tế không lớn như dự kiến;
- Rủi ro về thay đổi cạnh tranh trên thị trường khi có các doanh nghiệp khác cũng tung ra những sản phẩm tương tự hoặc có khả năng thay thế sản phẩm của doanh nghiệp;
- Rủi ro về cam kết từ các đối tác của doanh nghiệp khi các đối tác không thể thực hiện được cam kết đã đưa ra đối với doanh nghiệp;

Doanh nghiệp có thể dự phòng cho rủi ro có thể xảy ra bằng cách mua bảo hiểm hoặc lập phương án thay thế.

7.2. Hoàn thiện dự án, phương án kinh doanh

Để có bản dự án, phương án kinh doanh hoàn thiện phù hợp với mục đích sử dụng, người chịu trách nhiệm lập bản dự án, phương án kinh doanh phải có tư duy tổng hợp và sáng tạo để trình bày rõ ràng các hoạt động và thuyết phục được các đối tượng quan tâm. Cả hai khía cạnh đều phải được quan tâm: nội dung và hình thức trình bày của bản dự án, phương án kinh doanh.

Cũng cần lưu ý rằng lập dự án, phương án kinh doanh không phải là quá trình cứng nhắc mà đòi hỏi những người chịu trách nhiệm không chỉ làm tốt việc lập bản dự án, phương án kinh doanh ban đầu. Họ cần phải phải thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện phương án và đưa ra các quyết định điều chỉnh hợp lý trước những biến động thường xuyên của môi trường kinh doanh.

Sau đây là một số lời khuyên dành cho những người chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa, trực tiếp chịu trách nhiệm lập dự án, phương án kinh doanh để có thể có bản dự án, phương án kinh doanh hoàn thiện phù hợp nhất với mục đích sử dụng.

7.2.1. “NÊN”

- Tính khả thi của dự án, phương án kinh doanh luôn phải được xét ở các góc độ khác nhau một cách toàn diện.
- Nếu bản dự án, phương án kinh doanh dùng để xét duyệt cho một mục đích cụ thể thì cần đáp ứng tốt nhất các yêu cầu xét duyệt.
- Trình bày một cách cụ thể mục tiêu, trách nhiệm và mốc thời gian cho hoạt động kinh doanh dự kiến.
- Trình bày cụ thể nhiệm vụ giao cho từng từng bộ phận, từng người và đặt ra mốc thời gian thực hiện, mốc thời gian hoàn thành để theo dõi tiến độ.
- Cần cụ thể để thực hiện chứ không chỉ dừng lại ở việc mô tả ý tưởng.
- Các bộ phận có liên quan được tham gia đánh giá để đảm bảo khả năng thực hiện được những hoạt động dự kiến trong dự án, phương án kinh doanh.
- Đánh giá dự án, phương án kinh doanh bằng các tiêu chí càng cụ thể càng tốt.
- Đánh giá dự án, phương án kinh doanh trên tinh thần khách quan.

7.2.2. “KHÔNG NÊN”

- Biện hộ rằng quá bận rộn với các công việc quản lý hàng ngày nên không có thời gian để lập dự án, phương án kinh doanh.
- Trình bày tắt tann tận những hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh.
- Bản dự án, phương án kinh doanh quá dài và quá chi tiết, cung cấp tất cả thông tin về doanh nghiệp.
- Những người quản lý cấp cao lập dự án, phương án kinh doanh và giao nhiệm vụ cho các bộ phận cấp dưới thực hiện.
- Không xây dựng được các tiêu chí đánh giá dự án, phương án kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu hỏi trắc nghiệm Đúng/Sai

- Chỉ người nào lập dự án, phương án kinh doanh mới có đánh giá chính xác về dự án, phương án kinh doanh đó.
- Tỷ suất lợi nhuận cao nghĩa là dự án, phương án kinh doanh sẽ khả thi.
- Chỉ cần chủ doanh nghiệp thông qua bản dự án, phương án kinh doanh là đủ để triển khai thực hiện.
- Không nên mời người ngoài doanh nghiệp đánh giá dự án, phương án kinh doanh của doanh nghiệp vì họ không hiểu những vấn đề của doanh nghiệp.
- Không thể biết điều gì sẽ xảy ra nên không cần dự phòng rủi ro cho dự án, phương án kinh doanh.

Câu hỏi thực hành

1. Hãy rà soát lại kế hoạch kinh doanh mà Anh/Chị đã lập để xem bản kế hoạch đó đã được đánh giá như thế nào? Những ai mà Anh/Chị có thể tham khảo để có ý kiến đánh giá khách quan về tính khả thi của kế hoạch đó?
2. Nếu Anh/Chị lập phương án kinh doanh cho doanh nghiệp của mình trong thời gian sắp tới thì Anh/Chị sẽ đánh giá tính khả thi của phương án đó như thế nào?
3. Anh/Chị hãy liệt kê một số loại rủi ro và đề xuất giải pháp dự kiến cho từng loại rủi ro đó.

PHẦN 2

HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG TÀI LIỆU GIẢNG DẠY



CÁC HƯỚNG DẪN CHUNG

1. Phương pháp giảng dạy chung cho chuyên đề

Phương pháp giảng dạy chung cho tất cả các chương của chuyên đề bao gồm:

- Thuyết trình kết hợp thảo luận;
- Thực hành, thảo luận nhóm và cá nhân.

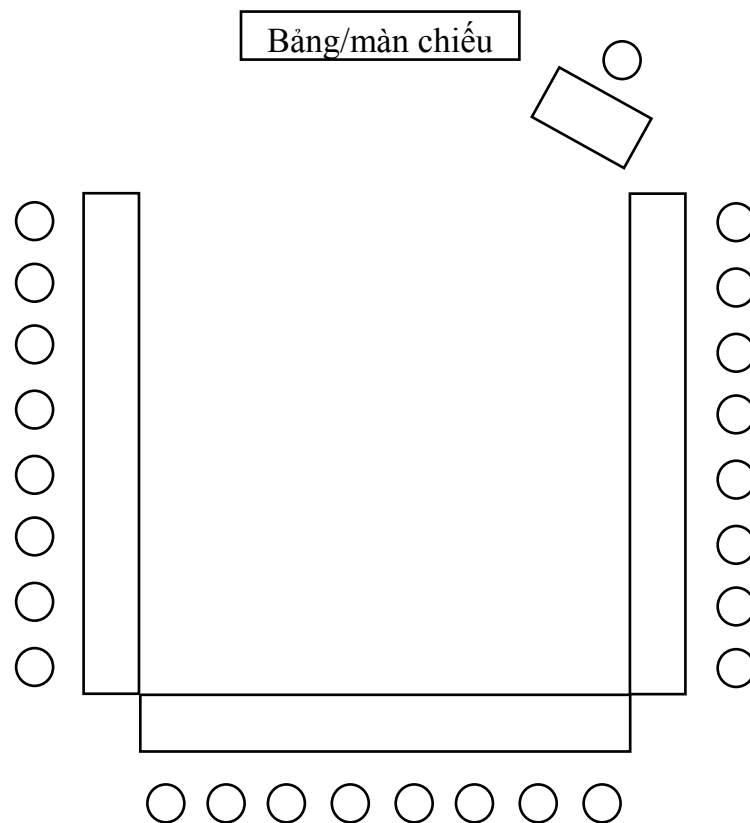
2. Các bước giảng dạy từng chương

Với nhóm học viên là những người đang điều hành hoạt động kinh doanh, nên thực hiện theo các bước sau:

- Giới thiệu vắn tắt chủ đề;
- Mở đầu bằng thực tế phù hợp với chủ đề: học viên nêu các vấn đề thực tế của chính họ, hoặc giảng viên trình bày thực tế thuyết phục;
- Xác định phạm vi của chương;
- Kết hợp trình bày các nội dung cơ bản và liên hệ với các vấn đề thực tế phù hợp đã nêu ra;
- Kết hợp với thảo luận của học viên;
- Thực hành cá nhân và/hoặc nhóm.
- Kết hợp: học viên trình bày kết quả thực hành và nhận xét, góp ý của giảng viên, các học viên khác.
- Kết thúc: giảng viên tóm tắt và kết luận của giảng viên.

3. Tài liệu, thiết bị sử dụng và bố trí lớp học

- Phần nội dung bài giảng.
- Slides: giảng viên thiết kế gọn gàng phù hợp với phương pháp, kỹ thuật giảng và các tài liệu của giảng viên.
- Tình huống thực tế: khai thác từ chính các học viên (để tăng mức độ gắn kết giữa nội dung học và thực tế của học viên), hoặc do giảng viên thu thập.
- Thiết bị sử dụng
 - Bảng và máy chiếu slides;
 - Giấy cỡ A0.
- Bố trí lớp học:
 - Quy mô lớp tối ưu là khoảng từ 20-24 học viên
 - Bố trí hợp lý nhất là hình chữ U (xem Hình 6) vì cách bố trí này tạo điều kiện thuận lợi nhất cho tương tác giữa người giảng và người học và giữa những người học với nhau.



Hình 6. Sơ đồ bố trí lớp học

4. Một số lưu ý

Các lưu ý về nội dung giảng dạy:

- Xuất phát từ thực tế. Sử dụng nội dung lý thuyết để đáp ứng nhu cầu thực tế.
- Đảm bảo mức độ phù hợp cao nhất giữa nội dung (giảng, thảo luận và thực hành) với các vấn đề thực tế công việc mà học viên quan tâm.

Các lưu ý về tạo không khí của lớp học:

- Luôn cố gắng duy trì không khí vui vẻ, thoải mái trong lớp học.
- Cố gắng nhớ tên từng học viên. Có thể sử dụng biển ghi tên đặt trên bàn trước từng học viên.
- Khuyến khích học viên chủ động phát biểu và tham gia hoạt động của nhóm và của lớp.
- Tôn trọng quan điểm và các nội dung trình bày của học viên.
- Nên có bình luận theo hướng khuyến khích học viên chủ động tham gia tích cực vào thảo luận và thực hành.
- Nếu có phát sinh mâu thuẫn về quan điểm giữa các học viên trong quá trình thảo luận, thực hành, giảng viên cần can thiệp xuất phát từ góc độ của học viên để giải quyết mâu thuẫn một cách hợp lý nhất.

CHƯƠNG 1

DẪN NHẬP

1.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0 (trang 11).

1.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 1

Nội dung: Một học viên mô tả tóm tắt các hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp mình. Các học viên khác đặt câu hỏi, góp ý để có danh mục đầy đủ các hoạt động.

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 2

Nội dung: Học viên nào đã từng sử dụng dự án, phương án kinh doanh cho một mục đích cụ thể, ví dụ: phổ biến điều công việc quản lý nội bộ hay lập hồ sơ vay vốn ngân hàng? Hãy trình bày sự cần thiết của bản dự án, phương án kinh doanh đó.

Hình thức thực hiện: Cá nhân.

Tình huống 3

Nội dung: Học viên (đã từng sử dụng dự án, phương án kinh doanh) mô tả quy trình lập dự án, phương án kinh doanh đó. So sánh các trường hợp khác nhau.

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 4

Nội dung:

Học viên (đã từng sử dụng dự án, phương án kinh doanh cho một mục đích cụ thể) mô tả các phần chính của dự án, phương án kinh doanh đó.

Hình thức thực hiện: Theo nhóm

1.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Chính phủ (2010), *Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ban hành ngày 15/4/2010 về đăng ký doanh nghiệp*.

Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung (2011), *Kỹ năng quản trị*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn Bạch Nguyệt (2008), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Từ Quang Phương (2011), *Giáo trình Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Quốc hội (2005), *Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11*, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 26/11/2003, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2006.

Quốc hội (2003), *Luật Hợp tác xã số 18/2003/QH11*, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 26/11/2003, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2004.

CHƯƠNG 2

TRÌNH BÀY THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

2.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy. sử dụng linh hoạt, tùy vào cách giảng viên sắp xếp nội dung.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0 (trang 20).

2.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 5

Nội dung: Hình thức pháp lý nào có thể phù hợp với cơ sở sản xuất kinh doanh quy mô kinh doanh vừa, nhỏ và siêu nhỏ?

Hình thức thực hiện: Tại lớp, đan xen với nội dung thuyết trình.

Tình huống 6

Nội dung: Nếu doanh nghiệp đặt văn phòng giao dịch ở một nơi, các xưởng sản xuất ở một số nơi khác thì nên giới thiệu như thế nào?

Hình thức thực hiện: Tại lớp, đan xen với nội dung thuyết trình.

Tình huống 7

Nội dung: Một chủ cơ sở gia công hàng cơ khí nông nghiệp phát biểu: “Từ trước đến nay sản phẩm của tôi vẫn bán chạy, cứ làm ra là bán hết. Ngoài tôi ra thì chẳng có ai bán loại sản phẩm đó nữa nên tôi không quan tâm đến việc cạnh tranh. Và tôi cũng chẳng cần dự án hay phương án kinh doanh doanh nào cả.”

Có nên ủng hộ quan điểm này không?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 8

Nội dung: Một chủ cơ sở kinh doanh nói rằng: “Doanh nghiệp của tôi có nộp các báo cáo tài chính theo yêu cầu của cơ quan thuế. Nhưng thực ra tôi phải quản lý bằng hệ thống sổ sách khác. Và tất nhiên làm như vậy thì mới biết chính xác doanh nghiệp lỗ lãi bao nhiêu chứ không thể nhìn vào các báo cáo đã nộp cho cơ quan thuế.”

Vậy nên trình bày như thế nào về kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong bản dự án dùng để giới thiệu doanh nghiệp với các đối tác kinh doanh?

Hình thức thực hiện: Tại lớp, đan xen với thuyết trình.

Tình huống 9

Nội dung:

Cơ sở sản xuất nhỏ không có sổ sách theo dõi đầy đủ nên không biết chính xác chi phí, doanh thu và lợi nhuận.

Làm thế nào để có thông tin cần thiết để giới thiệu khả năng sản xuất của cơ sở?

Phòng tránh vấn đề này như thế nào?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

2.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Nguyễn Bạch Nguyệt (2008), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Từ Quang Phương (2011), *Giáo trình Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

CHƯƠNG 3

MÔ TẢ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT

3.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0, trang 25.

3.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 10

Nội dung: Cơ sở của tôi sản xuất tám loại sản phẩm khác nhau, nhưng nhiều nhất chỉ có hai loại sản phẩm thôi, nhiều cả về số lượng và tiền bán hàng. Vậy tôi phải mô tả tất cả tám loại sản phẩm đó?

Hình thức thực hiện: Kết hợp với thuyết trình.

Tình huống 11

Nội dung: Chỉ có mỗi cơ sở sản xuất của tôi cung cấp sản phẩm cho vùng này. Vậy tôi so sánh với sản phẩm của ai?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 12

Nội dung: Tôi sản xuất những đồ bán cho nông dân, như liềm, cuốc, xẻng. Nông dân mà không dùng những thứ này thì dùng cái gì để làm nông nghiệp. Thế nên cần gì phải phát triển sản phẩm.

Hình thức thực hiện: Kết hợp với thuyết trình.

3.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Nguyễn Đình Trung và Trương Đức Lực (2011), *Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing* (bản dịch tiếng Việt của Vũ Trọng Hùng), Nhà xuất bản Thống kê.

Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ DỰ KIẾN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

4.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0, trang 33.

4.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng**Tình huống 13**

Nội dung: Cơ sở của tôi làm ra sản phẩm đến đâu là mấy công ty đến thu gom hết.

Làm sao tôi biết thị trường cụ thể như thế nào để mà trình bày?

Hình thức thực hiện: Kết hợp với thuyết trình.

Tình huống 14

Nội dung: Một học viên phát biểu: “Tôi mở cửa hàng tạp hóa của tôi to nhất thị trấn.

Cần gì phải quan tâm đến cạnh tranh.” Có nên ủng hộ quan điểm này?

Hình thức thực hiện: Kết hợp với thuyết trình.

Tình huống 15

Nội dung:

Một học viên phát biểu: “Những vấn đề vĩ mô và thế giới làm sao ảnh hưởng đến hoạt động của mấy cơ sở sản xuất ở vùng quê nông nghiệp này.” Có nên ủng hộ quan điểm này?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 16

Nội dung:

Một học viên phát biểu: “Tôi có cửa hàng kinh doanh gạo, tức là mua gạo từ quê rồi mang ra thành phố bán. Dân Việt Nam đời nay qua đời khác ăn cơm hàng ngày. Thế nên tôi nghĩ là sẽ chẳng có gì thay gạo của tôi được.”

Quan điểm này có nên được ủng hộ không? Tại sao?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

4.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Lê Công Hoa và Nguyễn Thành Hiếu (2011), *Nghiên cứu kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing* (bản dịch tiếng Việt của Vũ Trọng Hùng), Nhà xuất bản Thống kê.

Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

CHƯƠNG 5

DỰ KIẾN TỔ CHỨC QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ

5.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0, trang 40.

5.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 17

Nội dung:

Cơ sở bảo dưỡng xe máy của tôi hiện có 3 giàn nâng và có 6 nhân viên. Tôi trực tiếp điều hành mọi công việc và giám sát nhân viên. Công việc khá nhiều và khách hàng bảo dưỡng xe thường xuyên phải đợi đến lượt.

Tôi cần nghiên cứu những vấn đề gì về tổ chức quản lý cơ sở này để giảm thời gian chờ đợi của khách hàng?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 18

Nội dung:

Tiếp tục nói về hoạt động kinh doanh bảo dưỡng xe máy ở Tình huống 17. Công việc đang tiến triển khá tốt và tôi thấy còn tiềm năng phát triển nữa. Vì vậy, tôi định mở cơ sở thứ hai ở địa điểm khác.

Liệu có cách tổ chức nào để có thể giúp tôi đồng thời quản lý được cả hai cơ sở hay không?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 19

Nội dung:

Tiếp tục nói về hoạt động kinh doanh bảo dưỡng xe máy ở Tình huống 18 (trang 66). Với dự án mở thêm một cơ sở bảo dưỡng thứ hai, tôi sẽ phải giao cho một người khác thay đổi điều hành công việc ở cơ sở bảo dưỡng thứ nhất.

Tôi sẽ phải thiết lập cơ chế giám sát như thế nào để đảm bảo tôi vẫn theo dõi được hoạt động của cơ sở thứ nhất do người khác điều hành?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

5.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Hoàng Thị Thanh Hương và Vũ Hoàng Nam (2012), *Thực hành quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thông tấn.

Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn Văn Điềm (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

CHƯƠNG 6

LẬP KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

6.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0, trang 50.

6.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 20

Nội dung:

Tiếp tục với ý định mở thêm một cơ sở bảo dưỡng xe máy đã đề cập đến ở Tình huống 18 (trang 66).

Hãy giúp tôi lên danh mục các khoản đầu tư cần thiết và các chi phí vận hành cho cơ sở thứ hai này.

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

Tình huống 21

Nội dung:

Tiếp theo Tình huống 21, làm thế nào để nào để có thể áp dụng cách phân tích hòa vốn cho cơ sở bảo dưỡng thứ hai này.

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

6.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Lưu Thị Hương và Vũ Duy Hào (2007), *Tài chính doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn Bạch Nguyệt (2008), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn Ngọc Quang (2011), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Siciliano, Gene (2007), *Tài chính dành cho nhà quản lý* (bản dịch tiếng Việt của Hương Giang), Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.

Từ Quang Phương (2011), *Giáo trình Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

CHƯƠNG 7

ĐÁNH GIÁ VÀ HOÀN THIỆN DỰ ÁN, PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

7.1. Phương pháp giảng dạy và sử dụng tài liệu

- Kết hợp các phương pháp: thuyết trình và thảo luận tại lớp.
- Tài liệu sử dụng trong quá trình giảng
 - Các nội dung 0 trong Phần 1;
 - Slide do giảng viên biên soạn trên cơ sở nội dung 0;
 - Các tình huống nhỏ sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Tài liệu cho học viên tự kiểm tra và thực hành:
 - Câu hỏi trắc nghiệm và thực hành 0, trang 54.

7.2. Tình huống và câu hỏi thảo luận có thể sử dụng

Tình huống 22

Nội dung: Anh/Chị đang cùng một người bạn góp vốn và điều hành một công ty nhỏ chuyên sản xuất dưa chuột muối và hành muối đóng hộp. Sản phẩm của công ty đang bán cho các đại lý, các cửa hàng tạp hóa ở nội thành Hà Nội. Anh/Chị được người bạn đề nghị xem xét phương án thay đổi mô hình kinh doanh theo hướng tiếp cận đến các siêu thị, cả các siêu thị lớn và rất nhiều siêu thị nhỏ đang được mở ra ở nhiều nơi trong nội thành và thậm chí ở các vùng ngoại thành. Anh/Chị sẽ xem xét tính khả thi của đề nghị này ở các khía cạnh nào? Có thể xảy ra những rủi ro nào?

Hình thức thực hiện: Theo nhóm.

7.3. Giới thiệu tài liệu đọc thêm

Nguyễn Bạch Nguyệt (2008), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Từ Quang Phương (2011), *Giáo trình Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

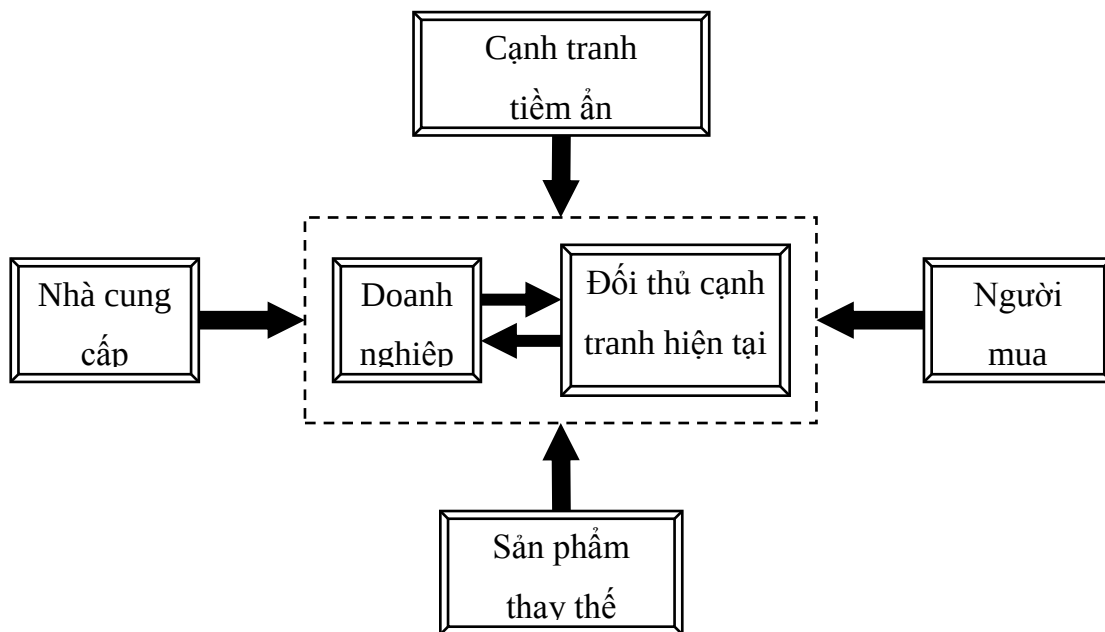
PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh, do Michael Porter (Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Hoa Kỳ) đề xuất, là cách khái quát hóa các lực lượng tham gia một ngành kinh doanh và quan hệ giữa các lực lượng đó. Kết quả phân tích các lực lượng này cung cấp thông tin đầu vào để ra quyết định trong kinh doanh.

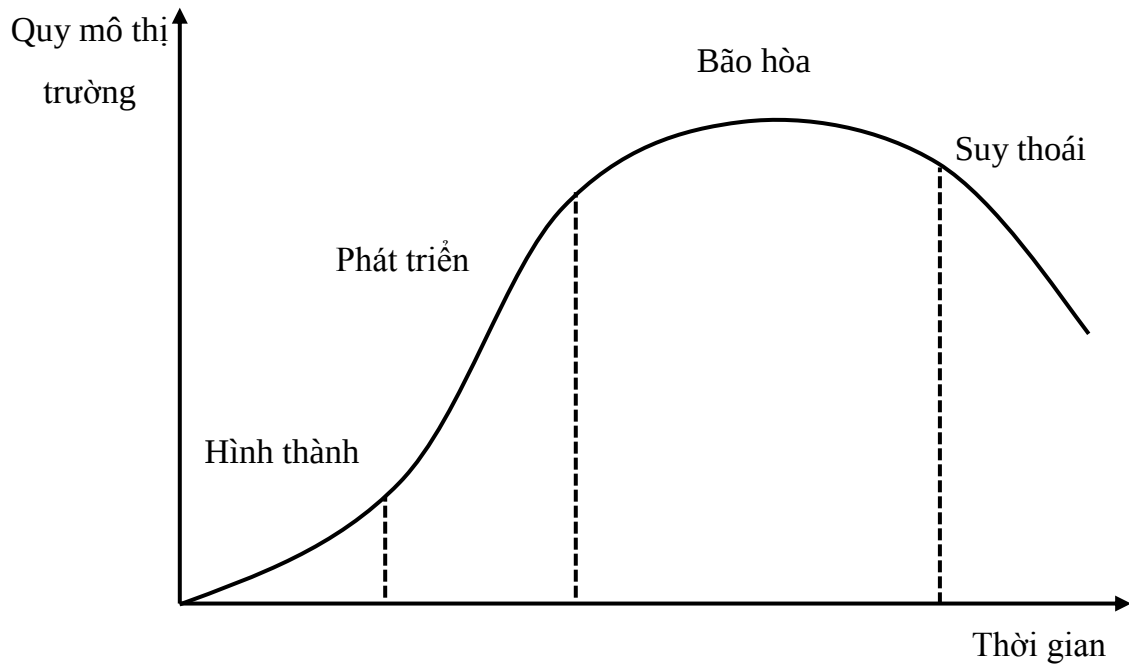
Năm nhóm lực lượng trong một ngành kinh doanh là:

- Các doanh nghiệp sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ;
- Những hãng cung cấp đầu vào cho các doanh nghiệp sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ;
- Những khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ;
- Các doanh nghiệp khác có thể tham gia sản xuất, cung cấp sản phẩm, dịch vụ;
- Các sản phẩm, dịch vụ khác có khả năng thay thế sản phẩm, dịch vụ của ngành kinh doanh.



Phụ lục 2. Chu kỳ ngành kinh doanh

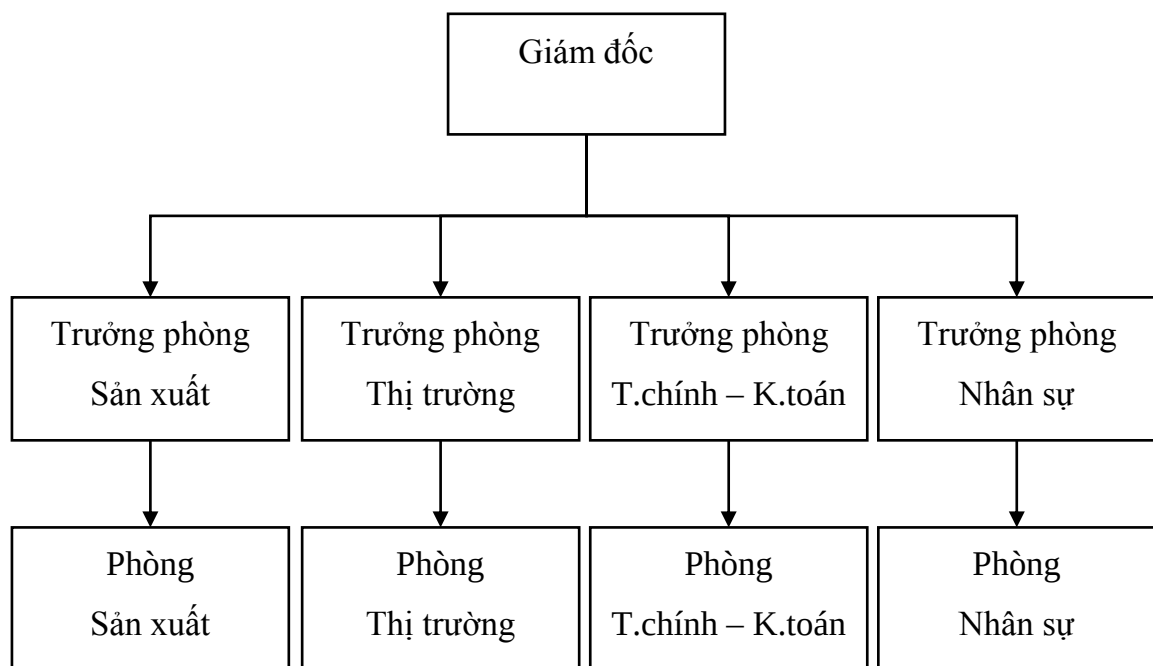
Chu kỳ ngành là khái niệm chỉ quá trình phát triển của một ngành kinh doanh theo thời gian. Sự phát triển của ngành được thể hiện bằng tốc độ tăng trưởng quy mô thị trường (sản lượng hàng hóa tiêu thụ hoặc doanh thu của ngành). Chu kỳ ngành thường bao gồm các giai đoạn được thể hiện trong mô hình sau đây:



Phụ lục 3. Mô hình tổ chức có thể áp dụng cho doanh nghiệp đơn ngành

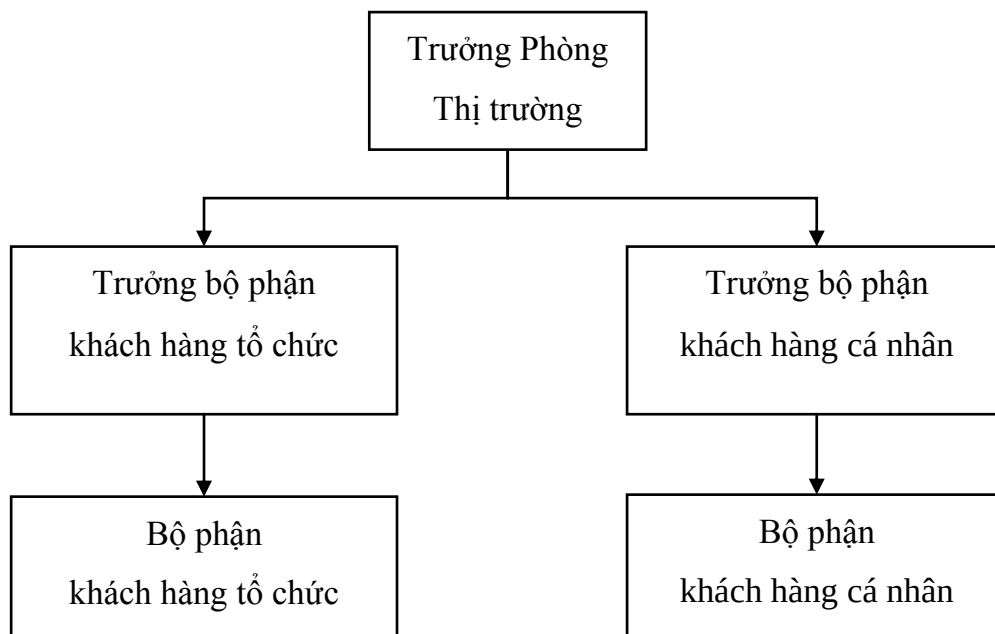
Mô hình tổ chức theo chức năng

Cách tổ chức theo chức năng là gộp những người liên quan đến một hoạt động hoặc thực hiện các hoạt động có liên quan với nhau vào cùng một bộ phận. Cơ cấu tổ chức theo chức năng có thể có các bộ phận sản xuất, tài chính – kế toán, thị trường và nhân sự. Cách tổ chức như vậy được minh họa trong mô hình sau đây:



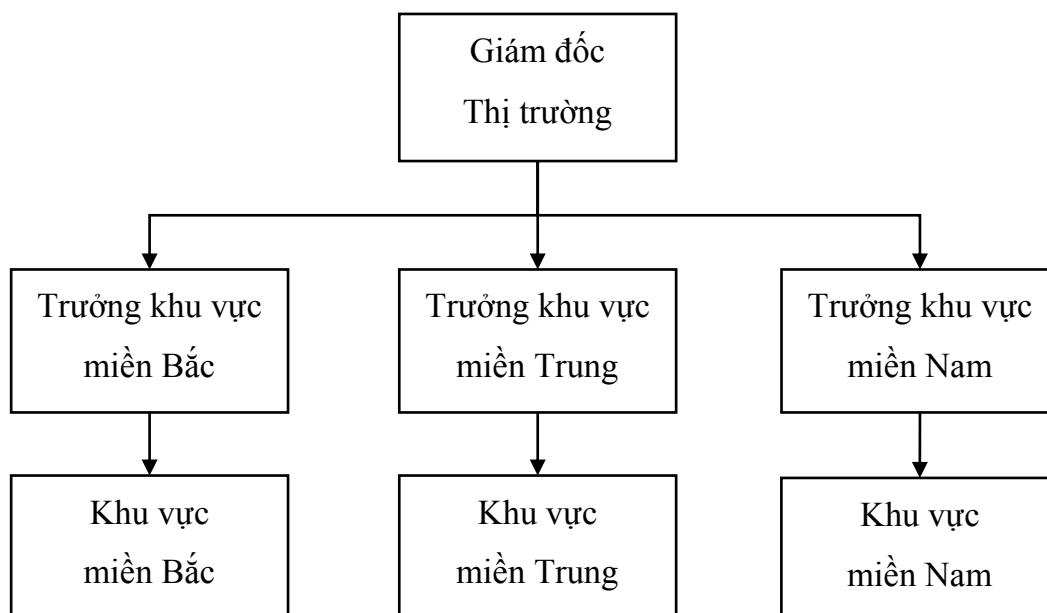
Mô hình tổ chức theo nhóm khách hàng

Cách tổ chức theo nhóm khách hàng là gộp tất cả những người phục vụ một nhóm khách hàng vào một bộ phận. Cơ cấu tổ chức theo nhóm khách hàng có thể có các bộ phận phụ trách các nhóm khách hàng tương ứng là nhóm khách hàng là tổ chức (doanh nghiệp, cơ quan nhà nước) và nhóm khách hàng là cá nhân. Tổ chức theo nhóm khách hàng được minh họa trong mô hình sau đây:



Mô hình tổ chức theo địa bàn kinh doanh

Cách tổ chức theo địa bàn kinh doanh là gộp tất cả những người phục vụ các khách hàng trên một địa bàn vào một bộ phận. Cách tổ chức như vậy được minh họa trong mô hình sau đây:



Phụ lục 4. Công thức tính các chỉ số tài chính

1. Nhóm chỉ số phản ánh khả năng thanh toán

1.1. Khả năng thanh toán hiện hành.

$$\text{Khả năng thanh toán hiện hành} = \frac{\text{Tài sản ngắn hạn}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

1.2. Khả năng thanh toán nhanh.

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Tài sản ngắn hạn} - \text{Hàng tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

1.3. Khả năng thanh toán tức thời.

$$\text{Khả năng thanh toán tức thời} = \frac{\text{Tiền và các khoản tương đương tiền}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

2. Nhóm chỉ số phản ánh cơ cấu tài sản và nguồn vốn

2.1. Hệ số nợ/tổng tài sản.

$$\text{Hệ số nợ} = \frac{\text{Tổng nợ}}{\text{Tổng tài sản}}$$

2.2. Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu.

$$\text{Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu} = \frac{\text{Tổng nợ}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

3. Nhóm chỉ số phản ánh khả năng sinh lợi

3.1. Biên lợi nhuận. tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thuần.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu trong kỳ}}$$

3.2. ROA. Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản, được tính theo công thức

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản bình quân trong kỳ}}$$

3.3. ROE. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu bình quân trong kỳ}}$$

4. Nhóm chỉ số phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản

4.1. Vòng quay hàng tồn kho.

$$\text{Vòng quay hàng tồn kho} = \frac{\text{Giá vốn hàng bán}}{\text{Hàng tồn kho bình quân trong kỳ}}$$

4.2. Vòng quay các khoản phải thu.

$$\text{Vòng quay các khoản phải thu} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Các khoản phải thu bình quân trong kỳ}}$$

4.3. Kỳ thu tiền bình quân.

$$\text{Kỳ thu tiền bình quân} = \frac{\text{Số ngày trong năm}}{\text{Vòng quay các khoản phải thu}}$$

4.4. Hiệu suất sử dụng tài sản cố định (TSCĐ).

$$\text{Hiệu suất sử dụng TSCĐ} = \frac{\text{Doanh thu thuần trong kỳ}}{\text{TSCĐ}}$$

4.5. Hiệu suất sử dụng tổng tài sản.

$$\text{Hiệu suất sử dụng tổng tài sản} = \frac{\text{Doanh thu thuần trong kỳ}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Phụ lục 5. Khung nội dung dự án, phương án kinh doanh

Phần I. Giới thiệu chung về doanh nghiệp

I. Tên chính thức và địa điểm của doanh nghiệp

1. Tên chính thức trong giấy phép thành lập doanh nghiệp
2. Địa điểm trụ sở chính và các cơ sở của doanh nghiệp

II. Hình thức pháp lý và sở hữu doanh nghiệp

1. Hình thức pháp lý theo giấy phép thành lập doanh nghiệp
2. Sở hữu doanh nghiệp: các chủ sở hữu và vốn góp của các chủ sở hữu

III. Các lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm của doanh nghiệp

1. Các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động
2. Sản phẩm của doanh nghiệp: mô tả sơ bộ các nhóm sản phẩm của doanh nghiệp.

VI. Tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

1. Báo cáo kết quả kinh doanh tóm tắt của doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất
2. Bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp thời điểm cuối năm trong 3 năm gần nhất
3. Các chỉ số tài chính cơ bản của doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất

Phần II. Mô tả sản phẩm

I. Mô tả thiết kế và chức năng của sản phẩm

- Thiết kế kỹ thuật của sản phẩm.
- Chức năng theo thiết kế của sản phẩm.
- Khả năng sản phẩm đáp ứng nhu cầu cụ thể trên thị trường.
- Loại nguyên liệu và nguồn cung cấp nguyên liệu
- Công nghệ sẽ được sử dụng để sản xuất sản phẩm.
- Cơ cấu chi phí sản xuất và dự kiến giá bán của sản phẩm.

II. So sánh với sản phẩm cạnh tranh trên thị trường

- Liệt kê các sản phẩm cùng loại và các hãng sản xuất.
- Chỉ rõ đặc điểm khác biệt của sản phẩm của phương án với các sản phẩm cạnh tranh: thiết kế, chức năng, giá bán...
- Chỉ rõ lý do khách hàng sẽ lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp.

III. Mô tả công nghệ và nguồn nguyên liệu

1. Công nghệ

- Liệt kê các loại công nghệ có thể sử dụng, mô tả các ưu điểm và nhược điểm của từng loại công nghệ.
- Chỉ rõ công nghệ được lựa chọn và hãng cung cấp công nghệ.

2. Nguồn nguyên liệu

Chỉ rõ những lựa chọn có thể có:

- Nguyên liệu chính: liệt kê danh mục nguyên liệu, mô tả các đặc điểm của nguyên

liệu chính và chính sách (giá, vận chuyển, chiết khấu, thanh toán...) của các hãng cung cấp nguyên liệu chính.

- *Vật liệu phụ: liệt kê danh mục, mô tả các đặc điểm của vật liệu phụ và chính sách (giá, vận chuyển, chiết khấu, thanh toán...) của các hãng cung cấp nguyên liệu phụ.*

VI. Khả năng phát triển sản phẩm và các sản phẩm liên quan

1. Khả năng phát triển sản phẩm
2. Khả năng phát triển các sản phẩm liên quan

Phần III. Chiến lược kinh doanh

1. Tình hình thị trường và thị trường mục tiêu

- Tình hình chung của thị trường sản phẩm
- Mô tả đặc điểm của khách hàng mục tiêu

2. Chính sách giá

- Giá bán đề xuất và dự kiến giá bán đến người mua cuối cùng
- Chính sách chiết khấu đối với các nhà phân phối

3. Chính sách phân phối

- Trung gian phân phối sẽ tiếp cận.
- Chính sách kiểm soát các trung gian phân phối.

4. Chính sách truyền thông

- Công cụ truyền thông
- Thời gian áp dụng

Phần IV. Tổ chức quản lý và nhân sự

1. Mô hình tổ chức
2. Quy định chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận
3. Nhu cầu nhân sự
 - Loại và số lượng nhân sự
 - Nguồn tuyển dụng
 - Chính sách thù lao

Phần V. Kế hoạch tài chính

1. Nguồn vốn và đầu tư
 - Nhu cầu vốn và nguồn huy động
 - Đầu tư cho các hạng mục và các hoạt động
2. Dự kiến các chỉ tiêu, chỉ số và khả năng hòa vốn
 - Dự kiến các chỉ tiêu: doanh thu, chi phí và lợi nhuận
 - Dự kiến các chỉ số tài chính
 - Sản lượng và doanh thu hòa vốn

Phần VI. Dự kiến một số loại rủi ro và giải pháp

Phụ lục

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chính phủ (2010), *Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ban hành ngày 15/4/2010 về đăng ký doanh nghiệp*.
- Hoàng Thị Thanh Hương và Vũ Hoàng Nam (2012), *Thực hành quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thông tấn.
- Lê Công Hoa và Nguyễn Thành Hiếu (2011), *Nghiên cứu kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Lưu Thị Hương và Vũ Duy Hào (2007), *Tài chính doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Ngô Kim Thanh (2011), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung (2011), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Đình Trung và Trương Đức Lực (2011), *Quản trị sản xuất và tác nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Bạch Nguyệt (2008), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Ngọc Quang (2011), *Giáo trình Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Văn Điềm (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing*, bản dịch tiếng Việt của Vũ Trọng Hùng, Nhà xuất bản Thống kê.
- Quốc hội (2005), *Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11*, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 26/11/2003, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2006.
- Quốc hội (2003), *Luật Hợp tác xã số 18/2003/QH11*, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp thứ 10 thông qua ngày 26/11/2003, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/7/2004.
- Siciliano, Gene (2007), *Tài chính dành cho nhà quản lý*, bản dịch tiếng Việt của Hương Giang, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- Từ Quang Phương (2011), *Giáo trình Quản lý dự án*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Trương Đình Chiến (2008), *Quản trị kênh phân phối*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.