TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH TỔNG HỢP

Đồng Chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền
TS. Ngô Thị Việt Nga

Giáo trình

KHỞI SỰ KINH DOANH

(Tái bản lần thứ hai)

Thư viện - ĐH Quy Nhơn
VVG01051.0002

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2020

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH TỔNG HỢP

Đồng Chủ biên:
PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền
TS. Ngô Thị Việt Nga

Giáo trình

KHỞI SỰ KINH DOANH

(Tái bản lần thứ hai)

TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN
THƯ VIỆN
VVG 1051/2

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2020

EBOOKBKMT.COM

HỖ TRỢ TÀI LIỆU HỌC TẬP

CÁC TÁC GIẢ THAM GIA VIẾT GỒM:

PHẦN 1. CHUẨN BỊ CHO KHỞI SỰ KINH DOANH

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (Chương 1)
TS. Nguyễn Thu Thủy (Chương 2)
PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (Chương 3)

PHẦN 2. KHỞI SỰ KINH DOANH

TS. Ngô Thị Việt Nga (Chương 4)
TS. Nguyễn Thị Phương Lan (Chương 5)
PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền
PGS.TS. Nguyễn Hùng Cường (Chương 6)
TS. Phạm Hồng Hải
PGS.TS. Nguyễn Hùng Cường (Chương 7)
TS. Vũ Trọng Nghĩa (Chương 8)
TS. Ngô Thị Việt Nga (Chương 9)

PHẦN 3. PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP KINH DOANH

PGS.TS. Đỗ Thị Đông (Chương 10)
TS. Lương Thu Hà (Chương 11)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU **11**

PHẦN 1. CHUẨN BỊ CHO KHỞI SỰ KINH DOANH

Chương 1. TƯ DUY KHỞI SỰ KINH DOANH **21**

1.1. Kinh doanh **21**

1.1.1. Khái niệm 21

1.1.2. Các vấn đề cơ bản của kinh doanh 24

1.2. Khởi sự kinh doanh **35**

1.2.1. Khái niệm 35

1.2.2. Lý do khởi sự kinh doanh 38

1.2.3. Vai trò của khởi sự kinh doanh 44

1.3. Nhận thức về môi trường tác động đến khởi sự và kinh doanh **47**

1.3.1. Khái niệm 47

1.3.2. Đặc điểm chủ yếu của môi trường tác động đến khởi sự và kinh doanh 48

1.4. Tư duy khởi sự kinh doanh **75**

1.4.1. Khái niệm và vai trò 75

1.4.2. Hình thành tư duy khởi sự kinh doanh đúng 76

Tóm tắt và thực hành chương 1 ..... **82**

Chương 2. PHƯƠNG THỨC, QUY TRÌNH VÀ CHIẾN LƯỢC KHỞI SỰ KINH DOANH **89**

2.1. Các phương thức khởi sự kinh doanh **89**

2.1.1. Phân loại theo động cơ thúc đẩy khởi sự 89

2.1.2. Phân loại theo mục đích khởi sự 91

2.1.3. Phân loại theo phạm vi kinh doanh sau khởi sự 96

2.1.4. Phân loại theo tính chất của sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh....99
2.1.5. Phân loại theo nguồn gốc người khởi sự....101
2.1.6. Phân loại theo phương thức tạo lập doanh nghiệp....102
2.2. Quy trình khởi sự kinh doanh....134
2.2.1. Chuẩn bị khởi sự - Quyết định tham gia hoạt động kinh doanh....134
2.2.2. Phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh....135
2.2.3. Triển khai hoạt động kinh doanh....135
2.2.4. Phát triển hoạt động kinh doanh....136
2.3. Chiến lược khởi sự kinh doanh....139
2.3.1. Chiến lược gia nhập thị trường....139
2.3.2. Các chiến lược giảm thiểu rủi ro....144
2.3.3. Chiến lược tạo dựng lợi thế cạnh tranh....147
Tóm tắt và thực hành chương 2....150

Chương 3. CHUẨN BỊ CÁC ĐIỀU KIỆN CẦN THIẾT ĐỂ TRỞ THÀNH NGHIỆP CHỦ....165
3.1. Khởi sự kinh doanh – thành công và thất bại....165
3.2. Đặc trưng của nghề kinh doanh....168
3.2.1. Khái lược....168
3.2.2. Một số đặc trưng chủ yếu....171
3.3. Nghiệp chủ biết đưa kinh doanh đến thành công....178
3.3.1. Nghiệp chủ và doanh nhân....178
3.3.2. Những đặc trưng cơ bản của nghiệp chủ thành công....179
3.4. Tư chất của một doanh nhân sẽ "thành đạt"....197
3.4.1. Ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành....197
3.4.2. Lòng tự tin....198
3.4.3. Năng khiếu chịu mạo hiểm....200
3.4.4. Năng khiếu chỉ huy....200

3.4.5. Biết lo về tương lai 201
3.4.6. Năng khiếu đặc biệt 204
3.5. Chuẩn bị trở thành doanh nhân 205
3.5.1. Chuẩn bị các kiến thức cần thiết 205
3.5.2. Chuẩn bị các tố chất cần thiết 206
3.5.3. Đánh giá mạnh, yếu của bản thân 209
Tóm tắt và thực hành chương 3.....214

PHẦN 2. KHỞI SỰ KINH DOANH

Chương 4. HÌNH THÀNH, ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN Ý TƯỞNG KINH DOANH 225
4.1. Nhận diện cơ hội kinh doanh 225
4.1.1. Cơ hội kinh doanh.....225
4.1.2. Nhận diện cơ hội kinh doanh 230
4.1.3. Kỹ năng nhận diện cơ hội kinh doanh 237
4.2. Ý tưởng kinh doanh và đánh giá ý tưởng kinh doanh.....242
4.2.1. Khái niệm ý tưởng kinh doanh 242
4.2.2. Phương pháp tìm kiếm, sáng tạo ý tưởng kinh doanh 244
4.2.3. Đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh 255
Tóm tắt và thực hành chương 4.....262

Chương 5. LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH 267
5.1. Khái lược về kế hoạch kinh doanh 267
5.1.1. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh.....267
5.1.2. Vai trò của việc lập kế hoạch kinh doanh 268
5.1.3. Phân loại kế hoạch kinh doanh 271
5.1.4. Kết cấu điển hình của một bản kế hoạch kinh doanh.....274
5.2. Kỹ năng lập kế hoạch kinh doanh 275
5.2.1. Tổ chức lập kế hoạch kinh doanh 275
5.2.2. Kỹ năng cần thiết khi soạn thảo kế hoạch kinh doanh.....277

5.2.3. Lưu ý khi soạn thảo kế hoạch kinh doanh 282
5.2.4. Nguyên nhân thất bại trong soạn thảo kế hoạch kinh doanh.....284
5.3. Các bộ phận chủ yếu cấu thành bản kế hoạch kinh doanh.....286
5.3.1. Trang bìa ngoài 287
5.3.2. Mục lục 288
5.3.3. Tóm tắt.....290
5.3.4. Phân tích ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh.....291
5.3.5. Mô tả doanh nghiệp và sản phẩm 298
5.3.6. Kế hoạch marketing.....300
5.3.7. Kế hoạch sản xuất.....316
5.3.8. Kế hoạch phát triển doanh nghiệp 320
5.3.9. Kế hoạch dự kiến bộ máy quản trị và điều hành.....324
5.3.10. Kế hoạch dự kiến rủi ro cơ bản và các biện pháp đối phó 328
5.3.11. Kế hoạch tài chính 330
5.3.12. Phụ lục và tài liệu tham khảo 331
Tóm tắt và thực hành chương 5.....333

Chương 6. TRIỂN KHAI VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP.....339
6.1. Lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp.....339
6.1.1. Khái lược về kế hoạch tạo lập doanh nghiệp.....339
6.1.2. Hoạch định kế hoạch tạo lập doanh nghiệp 340
6.2. Lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp.....345
6.2.1. Các hình thức pháp lý doanh nghiệp ở nước ta hiện nay.....345
6.2.2. Sự cần thiết phải lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp.....355
6.2.3. Các nhân tố cần cân nhắc khi lựa chọn hình thức pháp lý.....357

6.3. Xây dựng triết lý kinh doanh 361
6.3.1. Khái lược về triết lý kinh doanh 361
6.3.2. Nội dung của triết lý kinh doanh 361
6.3.3. Phương pháp, yêu cầu và ý nghĩa 364
6.4. Tiến hành các thủ tục pháp lý tạo lập doanh nghiệp 371
6.4.1. Đăng ký kinh doanh 373
6.4.2. Hoàn tất các thủ tục pháp lý khác 384
6.5. Các lựa chọn chủ yếu tạo cơ sở vật chất – kỹ thuật cho doanh nghiệp 385
6.5.1. Lựa chọn quy mô kinh doanh 385
6.5.2. Lựa chọn địa điểm kinh doanh 392
6.5.3. Lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất kinh doanh 398
6.6. Thiết kế cấu trúc tổ chức doanh nghiệp 403
6.6.1. Khái lược về cấu trúc tổ chức 403
6.6.2. Các yêu cầu chủ yếu khi hình thành cấu trúc tổ chức 404
6.6.3. Các nguyên tắc xây dựng cấu trúc tổ chức doanh nghiệp 405
6.6.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức doanh nghiệp 408
6.6.5. Các kiểu cấu trúc tổ chức doanh nghiệp có thể lựa chọn 412
6.6.6. Xây dựng nội quy, quy chế hoạt động 419
6.7. Tổ chức công tác kế toán 422
6.7.1. Tầm quan trọng của việc tổ chức công tác kế toán 422
6.7.2. Ý nghĩa của việc tổ chức kế toán khoa học và hợp lý 423
6.7.3. Yêu cầu đối với công tác kế toán 424
6.7.4. Tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp 424
Tóm tắt và thực hành chương 6 436

Chương 7. ĐẢM BẢO CÁC NGUỒN LỰC CẦN THIẾT CHO DOANH NGHIỆP MỚI 449
7.1. Xây dựng nhóm các nhà quản trị 449
7.1.1. Khái niệm 449

7.1.2. Tầm quan trọng của nhóm các nhà quản trị mạnh.....450
7.1.3. Xây dựng nhóm các nhà quản trị mạnh.....452
7.2. Tuyển dụng nhân lực.....460
7.2.1. Nhận thức về thị trường và sử dụng nguồn nhân lực.....460
7.2.2. Cơ sở pháp lý của việc tuyển dụng và sử dụng nguồn lực.....462
7.2.3. Các căn cứ bên trong cần xem xét khi quyết định tuyển dụng.....468
7.2.4. Triển khai tuyển dụng nhân lực.....475
7.2.5. Sử dụng sau tuyển dụng nhân lực.....476
7.3. Thiết kế và mua sắm trang thiết bị văn phòng.....479
7.3.1. Thiết kế và bố trí trụ sở.....479
7.3.2. Bố trí các bộ phận quản trị và sản xuất.....486
7.3.3. Mua sắm trang thiết bị văn phòng.....489
7.4. Đảm bảo tài sản, thiết bị.....498
7.4.1. Mua sắm tài sản cố định.....499
7.4.2. Thuê tài sản cố định.....500
7.4.3. Lựa chọn thuê hay mua tài sản.....506
Tóm tắt và thực hành chương 7.....509

Chương 8. TÀI CHÍNH CHO VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP MỚI.....529
8.1. Mục tiêu tài chính khi tạo lập doanh nghiệp.....529
8.2. Nhu cầu ngân quỹ cho khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh.....533
8.2.1. Ngân quỹ cho các khoản chi phí thành lập doanh nghiệp.....534
8.2.2. Ngân quỹ dùng để duy trì hoạt động.....537
8.3. Các nguồn vốn có thể huy động khi khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh.....559
8.3.1. Cân nhắc nguồn huy động vốn.....559

8.3.2. Các nguồn vốn có thể huy động....564
8.4. Báo cáo và phân tích tài chính....580
8.4.1. Dự báo về các khoản thu nhập và chi phí....580
8.4.2. Chuẩn bị các dự toán tài chính....593
8.4.3. Các báo cáo tài chính....599
8.4.4. Phân tích các chỉ số tài chính....610
Tóm tắt và thực hành chương 8....613

Chương 9. MARKETING VỚI DOANH NGHIỆP MỚI....629
9.1. Chọn thị trường mục tiêu và xác định vị thế của doanh nghiệp....629
9.1.1. Chọn thị trường mục tiêu....629
9.1.2. Xác định vị thế doanh nghiệp....634
9.2. Xác định đối tượng khách hàng....638
9.2.1. Xác định khách hàng tiềm năng....638
9.2.2. Xác định lý do mua hàng....638
9.3. Xây dựng nhãn hiệu....643
9.3.1. Khái niệm....643
9.3.2. Vai trò....647
9.3.3. Kỹ năng xây dựng....650
9.4. Marketing hỗn hợp cho doanh nghiệp mới....653
9.4.1. Sản phẩm....653
9.4.2. Giá cả....656
9.4.3. Xúc tiến....657
9.4.4. Phân phối....669
9.5. Quá trình bán hàng....671
Tóm tắt và thực hành chương 9....674

PHẦN 3. PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP KINH DOANH

Chương 10. THIẾT LẬP CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG QUÁ TRÌNH KINH DOANH 687

10.1. Khái lược về các mối quan hệ kinh doanh 687

10.1.1. Khái niệm 687

10.1.2. Đặc điểm của các mối quan hệ kinh doanh 689

10.1.3. Các hình thức liên kết chủ yếu giữa các chủ thể kinh doanh 692

10.2. Thiết lập các quan hệ nội bộ doanh nghiệp 697

10.2.1. Sự cần thiết phải thiết lập quan hệ nội bộ tốt đẹp 697

10.2.2. Kỹ năng thiết lập quan hệ nội bộ tốt đẹp 698

10.3. Thiết lập quan hệ với các đối tác bên ngoài và cơ quan quản lý vĩ mô 701

10.3.1. Khái lược 701

10.3.2. Các mối quan hệ phổ biến 702

Tóm tắt và thực hành chương 10 718

Chương 11. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP 727

11.1. Quản trị sự phát triển với chu kỳ tăng trưởng của doanh nghiệp 727

11.1.1. Thách thức và rào cản đối với sự phát triển doanh nghiệp 735

11.1.2. Rào cản trong nội bộ doanh nghiệp 742

11.2. Các chiến lược phát triển dựa vào nguồn nội lực 746

11.2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm 746

11.2.2. Chiến lược phát triển thị trường 747

11.3. Chiến lược tăng trưởng sử dụng nguồn lực từ bên ngoài 748

11.3.1. Chiến lược hội nhập 748

11.3.2. Chiến lược liên kết và một số cách thức khác 751

11.3.3. Phát triển hệ thống kinh doanh 761
11.4. Chiến lược thu hoạch và rút lui 764
11.4.1. Chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình và ngoài gia đình 764
11.4.2. Chuyển doanh nghiệp thành công ty đại chúng (IPO) 765
11.4.3. Bán lại doanh nghiệp 766
Tóm tắt và thực hành chương 11.....768

GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ VIẾT TẮT

CABs	Ban tư vấn khách hàng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CHXHCN	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa
DN	Doanh nghiệp
FDI	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
HĐBT	Hội đồng bộ trưởng
HĐQT	Hội đồng quản trị
IPO	Công ty đại chúng
KD	Kinh doanh
KH	Khách hàng
KHĐT	Kế hoạch đầu tư
M&A	Mua bán và sáp nhập doanh nghiệp
NĐ	Nghị định
Nxb	Nhà xuất bản
R&D	Nghiên cứu và phát triển
TABs	Ban tư vấn kỹ thuật
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TpHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TV	Ti vi
UBND	Ủy ban nhân dân
USD	Đồng đô la
VCCI	Phòng Công nghiệp và Thương mại
XHCN	Xã hội chủ nghĩa
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

LỜI MỞ ĐẦU

Với mục tiêu đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh có đầy đủ kỹ năng, sinh viên không chỉ thực hiện các nghiệp vụ quản trị cụ thể ở doanh nghiệp đã được thành lập mà sau khi ra trường còn có thể có kỹ năng khởi sự kinh doanh, tự mình thành lập và đưa doanh nghiệp mới vào hoạt động, Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp đã hình thành học phần Khởi sự kinh doanh và tái lập doanh nghiệp từ năm 2004. *Giáo trình Khởi sự kinh doanh và tái lập doanh nghiệp* đã được Trường Đại học Kinh tế Quốc dân ấn hành lần đầu tiên năm 2008; tái bản lần thứ nhất năm 2011 và đến năm 2012 tái bản với tên mới là *Khởi sự kinh doanh*. Mặc dù vậy, các Giáo trình xuất bản đến năm 2012 đều được viết theo cách cũ là chỉ viết ở dạng cô đọng, ngắn gọn; người học không thể tự nghiên cứu nếu không có sự hướng dẫn của người thầy.

Từ năm 2012, Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế Quốc dân có chủ trương viết giáo trình theo kiểu mới: đủ độ chi tiết để người học có thể tự nghiên cứu. Sau *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Bộ môn Quản trị kinh doanh cũng tổng hợp xuất bản *Giáo trình Khởi sự kinh doanh* theo tinh thần mới này.

Giáo trình Khởi sự Kinh doanh được xuất bản nhằm các mục đích:

- Nâng cao tính gắn kết giữa kiến thức môn học Khởi sự kinh doanh với kiến thức sinh viên đã nghiên cứu ở môn học Quản trị kinh doanh.

- Đảm bảo các kiến thức khởi sự kinh doanh theo hướng hiện đại của thế giới: chủ động khởi sự kinh doanh khi đã có đủ kiến thức cần thiết và ngay từ ngày đầu khởi sự đã đặt nền móng tư duy chiến lược để phát triển doanh nghiệp trường tồn trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

Đảm bảo trang bị những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người học có thể tự mình đánh giá được mình có khả năng khởi sự kinh doanh hay không và nếu thiếu thì cần bổ sung kiến thức gì, bổ sung như thế nào và lúc nào thì có đủ điều kiện để khởi sự kinh doanh; có đủ kiến thức cần

thiết để nghiên cứu thị trường và môi trường, phát hiện và đánh giá cơ hội kinh doanh và chỉ triển khai khi cơ hộ được đánh giá là có khả năng biến thành hiện thực; có đủ kỹ năng lập kế hoạch khởi sự và triển khai các việc làm cần thiết để tạo lập một doanh nghiệp mới; bên cạnh đó, người học còn được trang bị kỹ năng chuẩn bị các điều kiện tiền đề cần thiết ngay từ đầu hướng doanh nghiệp mới thành lập theo con đường phát triển lâu dài.

Trong giáo trình này, người học nghiên cứu việc khởi sự kinh doanh trong phạm vi của một hoặc một nhóm người cùng tạo lập một doanh nghiệp mới. Đối tượng nghiên cứu của học phần Khởi sự kinh doanh là chuỗi các hoạt động khởi sự hoạt động kinh doanh của một hay một nhóm người nào đó.

Muốn vậy, cần tạo lập một doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp vào hoạt động. Mục đích của một hay một nhóm người tạo lập một doanh nghiệp không bao giờ là mục đích cuối cùng, mà mục đích cuối cùng là phải đưa doanh nghiệp đó hoạt động kinh doanh một cách trường tồn: luôn luôn cung cấp được sản phẩm hoặc dịch vụ mà thị trường cần và thu được lợi nhuận để mãi mãi phát triển. Như thế, người hay nhóm người khởi sự không chỉ cần am hiểu các kiến thức để tạo lập doanh nghiệp mà cần có kiến thức quản trị kinh doanh – biết quản trị các hoạt động kinh doanh, luôn tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mà thị trường cần với hao phí nguồn lực ít nhất. Để làm được điều này, người hay nhóm người khởi sự cần có nhiều kiến thức khác nhau, thuộc nội dung nghiên cứu của nhiều môn học khác nhau như:

- Các kiến thức khoa học cơ sở trang bị tri thức về các tính quy luật hoạt động có liên quan như qui luật thị trường, tính quy luật hành vi của người sản xuất, tính quy luật hành vi của người tiêu dùng,...

- Các kiến thức khoa học quản trị kinh doanh như là cầu nối giữa lý thuyết (tính quy luật hoạt động có liên quan) và khoa học thực hành (các kỹ năng cần thiết)

- Các kiến thức khoa học thực hành (các kỹ năng cần thiết) để tạo lập một doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp đó phát triển trong thị trường đầy biến động. Muốn vậy, cần có tri thức của một loạt các môn học như marketing, dự báo, chiến lược và kế hoạch, tổ chức, hậu cần kinh doanh,... trong đó có kỹ năng khởi sự kinh doanh.

Điều này đồng nghĩa với việc người khởi sự kinh doanh cần có không chỉ kiến thức để tiến hành các hoạt động tạo lập doanh nghiệp mà còn cần có các kiến thức quản trị kinh doanh. Hiểu như thế, Khởi sự kinh doanh là một trong nhiều môn học trang bị cho người học các kỹ năng cần thiết để tạo lập một doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp ấy phát triển trong môi trường thường xuyên biến động. Nói cách khác, môn học Khởi sự kinh doanh có mối quan hệ mật thiết với nhiều môn học kỹ năng khác thuộc nhóm kiến thức gắn với "nghề kinh doanh".

Nếu trước đây người ta quan niệm đào tạo nghề quản trị là đào tạo ra những cử nhân đi làm thuê cho người khác thì từ cách đây vài thập niên loài người đã chuyển sang nhận thức có thể đào tạo sinh viên quản trị kinh doanh mà sau khi ra trường không chỉ hoặc không phải đi làm thuê mà có thể tự mình khởi nghiệp rồi điều hành hoạt động một doanh nghiệp. Muốn vậy, người được đào tạo khởi sự kinh doanh phải có nhiều kiến thức không chỉ liên quan đến khởi sự mà còn gắn với điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Kiến thức môn học khởi sự kinh doanh vì thế mà có mối quan hệ chặt chẽ với các kiến thức quản trị kinh doanh khác.

Môn khoa học Khởi sự kinh doanh nghiên cứu trên cơ sở tri thức về tính quy luật phổ biến của sự vận động hoạt động kinh doanh để hình thành các kiến thức cụ thể về việc ra các quyết định về khởi sự hoạt động kinh doanh cũng như tiến hành các hoạt động quản trị phù hợp với các tính quy luật của hoạt động kinh doanh để đưa doanh nghiệp mới được thành lập phát triển – đây là cách tiếp cận thực chứng. Mặt khác, với tư cách môn khoa học trang bị kỹ năng, học phần Khởi sự kinh doanh trang bị cho sinh viên các kỹ năng rất cơ bản cần thực hiện gắn với chuỗi hành vi tạo lập một doanh nghiệp. Chuỗi hành vi này phải hoàn toàn gắn với thực tế quản lý nhà nước đang diễn ra ở đất nước ta. Vì thế, ở rất nhiều nội dung của môn khoa học Khởi sự kinh doanh được tiếp cận theo phương pháp chuẩn tắc.

Như thế, môn học Khởi sự kinh doanh có nhiệm vụ nghiên cứu và phát hiện các hành vi cần thiết để quyết định:

- Sẽ kinh doanh cái gì, kinh doanh như thế nào và kinh doanh ở đâu?
- Lập ra một doanh nghiệp cụ thể với các hành vi và nhiều quyết định rất cụ thể về nơi đặt, quy mô, công nghệ,...

- Thiết lập các điều kiện cần thiết đưa doanh nghiệp phát triển.

Với ý nghĩa đó, nội dung của *Giáo trình Khởi sự kinh doanh* xuất bản lần này được đổi mới căn bản theo tinh thần tăng cường các kỹ năng cơ bản, tiếp cận với kiến thức khởi sự kinh doanh hiện đại của thế giới. Giáo trình này do PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền và TS. Ngô Thị Việt Nga đồng chủ biên với sự tham gia viết của các tác giả trong và ngoài bộ môn (cả tác giả ngoài trường). Giáo trình gồm 11 chương, chia làm 3 phần:

Phần 1. Chuẩn bị cho khởi sự kinh doanh

- Chương 1. Tư duy khởi sự kinh doanh – PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền.
- Chương 2. Phương thức, quy trình và chiến lược khởi sự kinh doanh - TS. Nguyễn Thu Thủy.
- Chương 3. Chuẩn bị các điều kiện để trở thành nghiệp chủ - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền.

Phần 2. Khởi sự kinh doanh

- Chương 4. Hình thành, đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh - TS. Ngô Thị Việt Nga.
- Chương 5. Lập kế hoạch kinh doanh - TS. Nguyễn Thị Phương Lan.
- Chương 6. Triển khai việc tạo lập doanh nghiệp – PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền và PGS.TS. Nguyễn Hùng Cường.
- Chương 7. Đảm bảo các nguồn lực cần thiết cho doanh nghiệp mới – TS. Phạm Hồng Hải và PGS.TS. Nguyễn Hùng Cường.
- Chương 8. Tài chính cho việc tạo lập doanh nghiệp mới - TS. Vũ Trọng Nghĩa.
- Chương 9. Marketing với doanh nghiệp mới - TS. Ngô Thị Việt Nga.

Phần 3. Phát triển sự nghiệp kinh doanh

- Chương 10. Thiết lập các mối quan hệ trong quá trình kinh doanh – PGS.TS. Đỗ Thị Đông.
- Chương 11. Chiến lược phát triển doanh nghiệp – TS. Lương Thu Hà.

Ngày nay kiến thức về khởi sự kinh doanh không phải chỉ được giảng dạy ở nhiều trường đại học có tiếng của thế giới (có trường còn mở ngành học Khởi sự kinh doanh) mà còn được Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam đưa vào chương trình giáo dục phổ thông. Hy vọng trong tương lai rất gần đây mọi sinh viên của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân cũng sẽ được nghiên cứu học phần này.

Hiệu trưởng Trường Đại học Kinh tế quốc dân chân thành cảm ơn các tác giả đã tham gia biên soạn Giáo trình; cám ơn ý kiến đóng góp qúy báu của tập thể các nhà khoa học trong và ngoài Trường cả trước, trong và sau khi biên soạn Giáo trình. Hiệu trưởng Trường Đại học Kinh tế quốc dân và tập thể tác giả trân trọng cảm ơn Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân đã giúp đỡ để cuốn sách được nhanh chóng ra mắt bạn đọc.

Dù đã rất cố gắng song chắc chắn Giáo trình không thể tránh khỏi các thiếu sót nhất định; rất mong nhận được sự góp ý của bạn đọc và chân thành cám ơn về những góp ý đó. Thư đóng góp ý kiến xin gửi về địa chỉ Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân - Đường Giải Phóng, Hà Nội hoặc theo địa chỉ email huyenqtkdth@gmail.com.

Hiệu trưởng

LỜI MỞ ĐẦU
CỦA NHÓM BIÊN SOẠN GIÁO TRÌNH

Khởi sự kinh doanh, hiểu theo cách đơn giản nhất, là bắt đầu một công việc kinh doanh. Hiểu như thế, khởi sự kinh doanh là phạm trù mô tả một loạt các hành vi khác nhau để tiến tới thành lập một doanh nghiệp và bắt đầu một công việc kinh doanh. Dù có nhiều cách hiểu song cần khẳng định rằng kết quả của một chuỗi các hành vi khởi sự kinh doanh, trước hết dẫn đến thành lập một doanh nghiệp; sau nữa là chuẩn bị các điều kiện cần thiết đưa doanh nghiệp đó vào hoạt động và định hình sự phát triển doanh nghiệp đó bền vững trong tương lai. Cũng chính vì vậy, khi xét theo hành vi và chỉ xét kết quả ngắn hạn cụ thể, nhiều tác giả đồng nghĩa hoạt động khởi sự kinh doanh với hoạt động tạo lập doanh nghiệp. Thực chất, tuy khởi sự kinh doanh gắn với tạo lập doanh nghiệp song tạo lập doanh nghiệp chỉ là một trong nhiều giai đoạn khác nhau của quá trình khởi sự kinh doanh cho nên không hiểu đơn giản khởi sự kinh doanh trùng với tạo lập doanh nghiệp; càng không nên quan niệm khởi sự doanh nghiệp vì trong tiếng Việt người ta chỉ có thể khởi sự được một hoạt động kinh doanh chứ không thể khởi sự một doanh nghiệp được. Cũng tương tự, người ta có thể lập một bệnh viện chứ không thể khởi sự một bệnh viện được.

Khi quan niệm kinh doanh là một nghề thì khởi sự kinh doanh cũng đồng nghĩa với bắt đầu một nghề - nghề kinh doanh. Đây là lý do vì sao người ta còn gọi khởi sự kinh doanh là khởi nghiệp. Từ đây chúng ta có thể thống nhất cách hiểu các cụm từ khởi sự kinh doanh cũng hoàn toàn trùng với khởi nghiệp.

Cũng cần chú ý rằng nghiên cứu hoạt động khởi sự kinh doanh luôn gắn với hai loại hoạt động: các hành vi để thành lập doanh nghiệp và các hành vi quản trị để đưa các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vào nề nếp và định hướng phát triển cho doanh nghiệp đó. Vì thế, không nên đồng nghĩa hành vi khởi sự kinh doanh với hành vi tạo lập doanh nghiệp mà khởi sự kinh doanh bao hàm nghĩa rộng hơn; khởi sự kinh doanh đồng nghĩa với khởi nghiệp.

Như trình bày, khởi sự kinh doanh là những bước đầu tiên để bắt đầu hoạt động kinh doanh. Trước đây, người ta trang bị kiến thức kinh doanh và quản trị cho người sẽ làm nghề kinh doanh. Những người này chỉ được đào tạo ra để làm nghề kinh doanh với tư cách làm thuê, lúc đầu dưới sự chỉ huy của người khác. Chính vì thế, cách đây vài chục năm trở về trước không có học phần khởi sự kinh doanh trong chương trình đào tạo quản trị kinh doanh. Người được đào tạo, không biết tự mình khởi sự kinh doanh; ngược lại, nhiều người khởi sự kinh doanh lại không có kiến thức kinh doanh và quản trị cần thiết. Gần đây, nhận thức của loài người đã thay đổi: chuyển sang chủ động trang bị cho người học kiến thức khởi sự kinh doanh và môn học khởi sự kinh doanh ra đời.

Học phần Khởi sự kinh doanh trang bị cho người học tri thức và kỹ năng cần thiết để đánh giá bản thân, tìm kiếm và đánh giá ý tưởng kinh doanh, hình thành kế hoạch kinh doanh và triển khai thành lập doanh nghiệp với các kiến thức ban đầu có thể đưa doanh nghiệp vào hoạt động.

Như trên đã nói, sau khởi sự là quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Muốn vậy, người học cần được trang bị các kiến thức sâu về các kỹ năng kinh doanh và quản trị kinh doanh. Đó là kiến thức mà một loạt các học phần cung cấp cho người học như kinh tế học, quản trị kinh doanh, chiến lược kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực, quản trị marketing, quản trị logistic, quản trị tài chính,... cũng như các học phần trang bị công cụ cung cấp thông tin như thống kê, kế toán quản trị, kế toán tài chính,...

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là người học cứ phải học ngành quản trị kinh doanh mới khởi sự; bên cạnh người học ngành quản trị kinh doanh còn nhiều người học các ngành khác về công nghệ - kỹ thuật,... cũng khởi sự kinh doanh. Vì vậy, người học nghiên cứu học phần khởi sự kinh doanh được trang bị kiến thức cần thiết để tạo lập doanh nghiệp và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Để làm được việc khởi sự và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh mà chưa học khoa học quản trị kinh doanh, người học ngành khác có lợi thế kiến thức kỹ thuật có thể áp dụng; đồng thời, người đó cần biết tạo ra và gắn nhiều người có chuyên môn khác nhau và bổ sung cho nhau để tạo ra nhóm các nhà quản trị mạnh. Những người này sẽ giúp sức anh ta triển khai có kết quả và hiệu quả các ý tưởng kinh doanh tiềm năng.

TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN
THƯ VIỆN
VVG 1051/2

Nhóm tác giả biên soạn mong muốn đem đến cho người học tri thức và kỹ năng cần thiết để tự mình khởi sự kinh doanh, thành lập một doanh nghiệp và nhen nhóm lên sự nghiệp kinh doanh của mình. Càng nhiều người có tri thức khởi sự kinh doanh, nền kinh tế càng có cơ hội phát triển và tránh được những sai lầm đáng tiếc do không am hiểu gây ra.

Chúc bạn đọc khởi sự kinh doanh thành công.

Thay mặt nhóm tác giả
PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền
TS. Ngô Thị Việt Nga

PHẦN 1
CHUẨN BỊ CHO KHỞI SỰ KINH DOANH

Chương 1

TƯ DUY KHỞI SỰ KINH DOANH

Sự thành công của hoạt động kinh doanh không chỉ liên quan đến năng lực kinh doanh và quản trị của người khởi sự mà trước hết phụ thuộc vào tư duy của người khởi sự về các vấn đề kinh doanh, quản trị kinh doanh và khởi sự kinh doanh. Mặt khác, thành công hay thất bại của hoạt động kinh doanh còn chịu sự tác động rất mạnh của môi trường kinh doanh. Chính vì vậy, Chương 1 trình bày các vấn đề cơ bản về kinh doanh, khởi sự kinh doanh, môi trường tác động tới khởi sự và kinh doanh và tư duy khởi sự kinh doanh với những đặc trưng vốn có của nó - tác động đến khởi sự kinh doanh cũng như hoạt động kinh doanh sau khi đã tạo lập doanh nghiệp. Vì vậy, mỗi người muốn khởi sự kinh doanh cũng như các nghiệp chủ và doanh nhân không thể không am hiểu vấn đề này một cách thấu đáo.

1.1. KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm

Đến nay trên thế giới đã xuất hiện quá nhiều ấn phẩm về kinh doanh hoặc quản trị kinh doanh. Tuy nhiên, để trình bày một cách rõ ràng nội dung và ranh giới giữa kinh doanh/không kinh doanh và quản lý, quản trị và quản trị kinh doanh thì không phải ấn phẩm nào cũng làm được. Thế mà, người khởi sự thành công lại rất cần am tường về kinh doanh cũng như am tường về quản lý, quản trị và quản trị kinh doanh. Giáo trình này cố gắng phân định những phạm trù trên.

Để duy trì và phát triển, con người tiến hành vô vàn hoạt động khác nhau. Nếu nói chung nhất thì có thể kể ra các hoạt động văn hóa, tôn giáo, xã hội, kinh tế,... Trong đó, kinh tế là hoạt động con người tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các nhu cầu của chính mình. Người ta có thể tiến hành hoạt động kinh tế không nhằm mục tiêu lợi nhuận hoặc nhằm vào mục tiêu lợi nhuận.

Kinh doanh là hoạt động của con người tạo ra và cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng nhằm thu được lợi nhuận.

Theo khái niệm trên, kinh doanh phải gắn với một (một số) sản phẩm/dịch vụ cụ thể nào đó.

Trong cuộc sống, con người cần tiêu dùng các sản phẩm/dịch vụ cụ thể nhằm thỏa mãn các nhu cầu của mình. Vì thế, xã hội xuất hiện nhu cầu tạo ra sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho xã hội loài người. Từ khi xuất hiện nền kinh tế trao đổi từ thuở xa xưa, mọi sản phẩm/dịch vụ đều được người kinh doanh bán cho người khác với mục đích thu lợi nhuận. Khi xuất hiện mô hình kinh tế hỗn hợp, có sự can thiệp của Nhà nước vào nền kinh tế thị trường, những loại hàng hóa công cộng đã được tổ chức sản xuất và cung cấp sao cho "có lợi cho xã hội nhất". Theo đó, người ta không bán sản phẩm/dịch vụ công cộng theo kiểu kinh doanh, mà biến các sản phẩm/dịch vụ công cộng thành các sản phẩm công ích. Như thế, trong nền kinh tế hỗn hợp toàn bộ thế giới hàng hóa thường được chia làm hai loại:

- Loại sản phẩm/dịch vụ thông thường sẽ được tạo ra và mua bán theo các quy luật thông thường của thị trường - tự do trao đổi theo giá cả thị trường. Các doanh nghiệp được lập ra để sản xuất/tạo ra các loại sản phẩm/dịch vụ loại này được gọi là các doanh nghiệp kinh doanh.

- Loại sản phẩm/dịch vụ công cộng sẽ được tạo ra và mua bán có sự điều tiết của Nhà nước. Các doanh nghiệp được lập ra để sản xuất/tạo ra các loại sản phẩm/dịch vụ loại này được gọi là các doanh nghiệp công ích.

- Ngoài ra, cần chú ý là gần đây, ở nhiều nước trên thế giới xuất hiện loại hình doanh nghiệp cung cấp sản phẩm/dịch vụ có bản chất gần như công ích nhưng do các cá nhân chứ không phải nhà nước thực hiện. Hoạt động loại này không hẳn kinh doanh, không phải công ích mà ở góc độ này hay khác mang tính nhân đạo. Người ta gọi là doanh nghiệp xã hội. Về bản chất, người ta cũng không xếp doanh nghiệp xã hội vào nhóm kinh doanh.

Cần lưu ý là sự khác nhau giữa doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp công ích chỉ ở phương thức trao đổi hàng hóa: các doanh nghiệp kinh doanh tự do mua bán hàng hóa của mình trên thị trường; các doanh nghiệp công ích tiêu thụ hàng hóa có sự can thiệp của Nhà nước vào giá cả và sản lượng.

Một vấn đề nữa cần được làm rõ trong khái niệm kinh doanh là thế nào là sản phẩm/dịch vụ? Cần lưu ý là có nhiều cách hiểu khác nhau về sản phẩm/dịch vụ theo các cấp độ khác nhau như sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh, sản phẩm/dịch vụ trung gian.

Có thể hiểu sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh là sản phẩm/dịch vụ cuối cùng, được con người sử dụng mà không cần bất kỳ sự chế biến tiếp theo nào. Đó chẳng hạn là xe đạp, xe máy, ô tố,... Con người sử dụng các sản phẩm hoàn chỉnh này đáp ứng một nhu cầu cụ thể nào đó của mình (ở ví dụ trên là nhu cầu đi lại). Tương tự như thế, dịch vụ logistic được coi là dịch vụ hoàn chỉnh.

Sản phẩm/dịch vụ chưa hoàn chỉnh là sản phẩm/dịch vụ trung gian, được con người sử dụng với tư cách là một bộ phận sản phẩm hoàn chỉnh. Đó chẳng hạn là các phụ tùng xe đạp, xe máy, ô tô,... Còn dịch vụ bốc xếp chỉ là một phần của dịch vụ logistic.

Người kinh doanh có thể kinh doanh sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh và cũng có thể chỉ kinh doanh một bộ phận sản phẩm (bán thành phẩm) hay dịch vụ.

Mọi người trên thế giới kinh doanh đều có mục đích là thu được lợi nhuận; lợi nhuận càng nhiều, càng tốt. Muốn có lợi nhuận, người kinh doanh phải tạo ra sản phẩm/dịch vụ cụ thể nào đó được người mua chấp nhận. Muốn có nhiều lợi nhuận, điều kiện đầu tiên là sản phẩm/dịch vụ phải được nhiều người chấp nhận: càng được nhiều người chấp nhận; càng bán được nhiều hàng. Như thế, kinh doanh gắn với loại sản phẩm/dịch vụ cụ thể và không phải sản phẩm/dịch vụ thông thường mà là sản phẩm/dịch vụ phải được càng nhiều người mong muốn sử dụng, càng tốt.

Cũng chính vì vậy, Điều 4 Luật Doanh nghiệp 2005 quy định: "Kinh doanh là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi"[1].

---

[1] Điều 4, Luật Doanh nghiệp của Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam số 60/2005/QH11 ngày 29.11.2005.

1.1.2. Các vấn đề cơ bản của kinh doanh

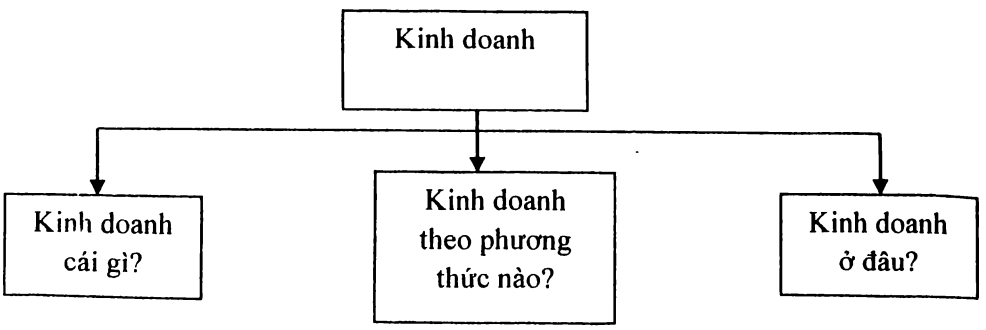
1.1.2.1. Sản phẩm/dịch vụ kinh doanh

Câu hỏi đầu tiên, cốt lõi mà bất cứ ai muốn kinh doanh cũng phải trả lời là kinh doanh cái gì? Kinh doanh sản phẩm, dịch vụ hay cả hai? Kinh doanh một/nhiều loại sản phẩm/dịch vụ?

Như phần phân tích khái niệm ở trên đã chỉ ra kinh doanh nghĩa là kinh doanh sản phẩm/dịch vụ. Sản phẩm/dịch vụ chính là đối tượng kinh doanh:

- Câu hỏi thứ nhất được đặt ra là kinh doanh sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh hay chỉ là bán thành phẩm/dịch vụ trung gian?

Trước đây, khi tiến hành kinh doanh người ta hay nghĩ đến kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh. Nền sản xuất - xã hội càng phát triển, người kinh doanh dần nghĩ đến việc chỉ sản xuất hay cung cấp một/một số ít sản phẩm bộ phận (bán thành phẩm) hoặc dịch vụ cụ thể (chưa là dịch vụ hoàn chỉnh cuối cùng). Theo xu hướng đó, doanh nghiệp cung cấp sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh thường chỉ đảm nhiệm việc sản xuất/chế biến các bộ phận cơ bản, tác động trực tiếp đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ và chuyển các bộ phận khác cho các doanh nghiệp khác sản xuất (doanh nghiệp hỗ trợ). Ví dụ, trong lĩnh vực sản xuất, nếu trước đây hãng xe Honda sản xuất tất cả hoặc hầu như tất cả các bộ phận cấu thành nên chiếc xe Honda thì càng về sau, hãng này càng chỉ tập trung sản xuất một số bộ phận của chiếc xe Honda; hãng sẽ đặt hãng khác sản xuất những bộ phận, chi tiết khác để lắp ráp thành chiếc xe Honda hoàn chỉnh bán cho khách hàng.



Sơ đồ 1.1. Các câu hỏi cơ bản về kinh doanh

- Kinh doanh một hay nhiều loại sản phẩm/dịch vụ?

Nếu người kinh doanh chỉ kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ thì được gọi là kinh doanh đơn ngành; ngược lại, nếu người kinh doanh thực hiện kinh doanh nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác nhau thì gọi là đa ngành. Ví dụ, trước đây Nhà máy Xe đạp Thống nhất chỉ sản xuất loại sản phẩm xe đạp (đơn ngành), ngày nay chuyển thành Công ty Xe máy – Xe đạp Thống nhất vừa sản xuất xe đạp, vừa sản xuất xe máy (đa ngành). Hoàn toàn tương tự, trước đây Nhà máy Xà phòng Hà Nội chỉ sản xuất một loại xà phòng bánh (đơn ngành), ngày nay Công ty Xà phòng Hà Nội sản xuất nhiều loại xà phòng bánh, xà phòng bột, nước tắm, nước gội đầu,... (đa ngành). Thời xa xưa, ngân hàng chỉ thực hiện dịch vụ tín dụng (đi vay và cho vay tiền); càng về sau, ngân hàng càng vươn ra thực hiện nhiều loại dịch vụ khác như đầu tư, bảo hiểm, tư vấn,...

Nếu nhìn một cách tổng thể có thể nhận thấy xu hướng chung của thế giới ngày nay là các doanh nghiệp chuyển dần từ đơn sang đa ngành. Tuy nhiên, muốn chuyển từ đơn sang đa ngành cần phải có các điều kiện nhất định mà không phải người kinh doanh nào cũng có. Sẽ chỉ thành công nếu người chuyển từ đơn sang đa ngành đáp ứng đầy đủ các điều kiện cần có. Mọi sự phát triển theo trào lưu, không tính toán kỹ lưỡng đều dễ dẫn đến thất bại. Không phải chỉ những công ty nhỏ mà cả những công ty lớn cũng không phải bao giờ cũng có đủ điều kiện để chuyển từ kinh doanh đơn sang đa ngành. Ví dụ điển hình là các tổng công ty, tập đoàn kinh tế nhà nước nước ta trong thời gian qua đã chuyển ồ ạt theo "phong trào" từ kinh doanh đơn sang kinh doanh đa ngành. Kết cục của "phong trào" này là nhiều tổng công ty, tập đoàn kinh doanh đã rơi vào tình trạng đúng trước nguy cơ phá sản hoặc thua lỗ, tình hình tài chính rối ren,... Hãy xem ví dụ ở Hộp 1.1.

Hộp 1.1. Những sai phạm nghiêm trọng ở Tập đoàn Vinashin

NDĐT - THỜI NAY - Do công tác dự báo còn nhiều bất cập nên việc lập kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Tập đoàn Vinashin không chính xác. Các dự án đầu tư quá nhiều, dàn trải, vượt khả năng cân đối tài chính, có dự án chưa thật cần thiết, nhiều dự án chỉ được phân bổ vốn chưa đến 50% tổng mức đầu tư.

Vốn điều lệ còn hạn chế, vốn tự có trong nhiều dự án rất thấp, có dự án đầu tư bằng 100% vốn vay. Hầu hết các dự án đầu tư đều triển khai dở dang, như các dự án giải phóng mặt bằng khu công nghiệp, dự án đóng tàu xuất khẩu, những dự án này chưa đưa vào sử dụng nhưng vẫn phải trả lãi. Đầu tư cho phát triển đội tàu, trong đó có những tàu mua của nước ngoài quá cũ, hoạt động kém hiệu quả. Phát triển nhanh nhiều doanh nghiệp, góp vốn ra ngoài ngành sản xuất kinh doanh chính quá rộng, cho vay và bảo lãnh cho các công ty liên kết vay, nhiều đơn vị làm ăn không hiệu quả, không trả được nợ, không kiểm soát được. Việc sử dụng vốn không hiệu quả đã gây hậu quả nặng nề về tài chính đối với Tập đoàn Vinashin.

Để giải quyết khó khăn nêu trên, Tập đoàn Vinashin đã phải vay nợ mới để trả nợ cũ, vay ngắn hạn trả dài hạn, thậm chí lấy vốn lưu động để đầu tư. Đến tháng 6 năm 2010, tổng tài sản của Tập đoàn Vinashin khoảng 104.000 tỷ đồng nhưng tổng số nợ là 86 nghìn tỷ đồng, vốn điều lệ thấp lại sử dụng vốn dàn trải nên tỷ lệ nợ phải trả/vốn chủ sở hữu gần 11 lần, rơi vào tình trạng mất cân đối tài chính nghiêm trọng, đứng trước nguy cơ phá sản, sản xuất đình đốn, công nhân chuyển việc, bỏ việc gần 17.000 người, mất việc gần 5.000 người.

Nguyên nhân của những khó khăn, yếu kém về khách quan do thị trường đóng tàu và vận tải biển thế giới sụt giảm đột ngột. Tuy nhiên, những yếu kém và sai phạm nghiêm trọng của lãnh đạo Tập đoàn Vinashin là nguyên nhân trực tiếp, chủ yếu. Điều đó thể hiện ở năng lực quản trị doanh nghiệp và dự báo yếu kém, trình độ cán bộ lãnh đạo quản lý không đáp ứng yêu cầu; xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư của doanh nghiệp quá nhanh, quá nóng, không phù hợp nguồn vốn, năng lực quản lý và quy hoạch phát triển được cấp có thẩm quyền phê duyệt; quản lý đầu tư, quản lý tài chính lỏng lẻo, kém hiệu quả, nhiều quyết định trái quy định của pháp luật; tổ chức phát triển hệ thống doanh nghiệp

quá dàn trải và quản lý nhân sự cán bộ không chặt chẽ. Đặc biệt là, báo cáo không đúng thực trạng về sử dụng vốn, về đầu tư, về phát triển thêm doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh. Mỗi lần báo cáo số liệu khác nhau. Năm 2009 và quý I năm 2010, thua lỗ nhưng vẫn báo cáo có lãi. Khuyết điểm này là của lãnh đạo, trước hết là của người đứng đầu Tập đoàn. Bên cạnh đó, còn quyết định thực hiện nhiều dự án đầu tư ngoài quy hoạch, không đúng quy định của pháp luật hiện hành; quyết định sử dụng vốn kém hiệu quả, có biểu hiện sai trái. Sử dụng một số vốn lớn để mua tàu vận tải biển của nước ngoài, trong đó có những con tàu mua quá cũ; không nghiêm túc thực hiện những ý kiến chỉ đạo của cơ quan có thẩm quyền.

Những yếu kém và sai phạm nghiêm trọng, nhất là về đầu tư, về sử dụng vốn của lãnh đạo Tập đoàn cộng với những yếu tố khách quan tác động nặng nề, đã làm cho Tập đoàn thua lỗ, không vay được vốn, mất khả năng chi trả, không còn vốn để hoạt động. Từ năm 2008, nhiều dự án đầu tư phải dừng lại, một số đơn vị ngừng hoạt động sản xuất kinh doanh, một bộ phận khá đông người lao động bỏ việc, mất việc.

Việc quản lý nhà nước và thực hiện quyền chủ sở hữu của Chính phủ đối với doanh nghiệp nhà nước, tập đoàn kinh tế nói chung và Tập đoàn Vinashin nói riêng còn nhiều bất cập, kém hiệu quả. Theo đó, thể chế về quản lý đầu tư và huy động sử dụng vốn, về thành lập mới doanh nghiệp và mở thêm ngành nghề kinh doanh, về tuyển chọn và sử dụng cán bộ của doanh nghiệp nhà nước, tập đoàn kinh tế còn nhiều bất cập. Thể chế, cơ chế thực hiện quyền và trách nhiệm chủ sở hữu chưa đủ rõ, còn sơ hở. Việc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho doanh nghiệp nhà nước, tập đoàn kinh tế là cần thiết, nhưng thể chế, cơ chế về thẩm định, kiểm tra, giám sát, thanh tra, kiểm toán, quản lý tài chính nội bộ hiện hành còn kém hiệu quả.

Bộ quản lý ngành và các bộ chức năng chưa thực hiện tốt việc tham mưu, đề xuất, hoàn thiện cơ chế, chính sách và chưa kiểm soát được kịp thời tình hình, chưa phát hiện được đầy đủ và ngăn chặn có hiệu quả những quyết định sai trái về đầu tư, về sử dụng vốn, về phát triển thêm doanh nghiệp và mở thêm ngành nghề kinh doanh của lãnh đạo Tập đoàn Vinashin.

PV - *Nhân dân: Cập nhật 10:42 ngày 05/08/2010 (Báo Nhân dân Điện tử)*

Vì thế, mỗi nghiệp chủ khi khởi sự cần xem xét thật kỹ các điều kiện cần có và khả năng của mình để quyết định kinh doanh đơn ngành hay đa ngành. Vấn đề là khi mới khởi sự, nghiệp chủ hay nghĩ đến kinh doanh đơn ngành; sau này, khi đủ điều kiện cần thiết mới tính đến có phát triển kinh doanh đa ngành hay không?

1.1.2.2. Phương thức kinh doanh

Thứ nhất, xét theo quá trình kinh doanh

Có thể hiểu quá trình là sự tiếp nối liên tục có tính hệ thống các sự kiện hướng theo một mục đích nhất định nào đó. Trong một quá trình các sự kiện phải được sắp xếp một cách logic và phải thống nhất theo mục đích. Hiểu như thế, có rất nhiều loại quá trình khác nhau như quá trình sinh trưởng của sinh vật, quá trình tạo chất mới của một phản ứng hóa học nào đó, quá trình học tập hay quá trình công tác của một con người,...

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta bàn đến quá trình liên quan đến hoạt động kinh doanh: có thể có quá trình kinh doanh toàn bộ một/nhiều loại sản phẩm/dịch vụ nào đó, quá trình sản xuất một/nhiều loại sản phẩm/dịch vụ nào đó, quá trình tiêu thụ một/nhiều loại sản phẩm/dịch vụ nào đó, quá trình hoạt động nào đó,...

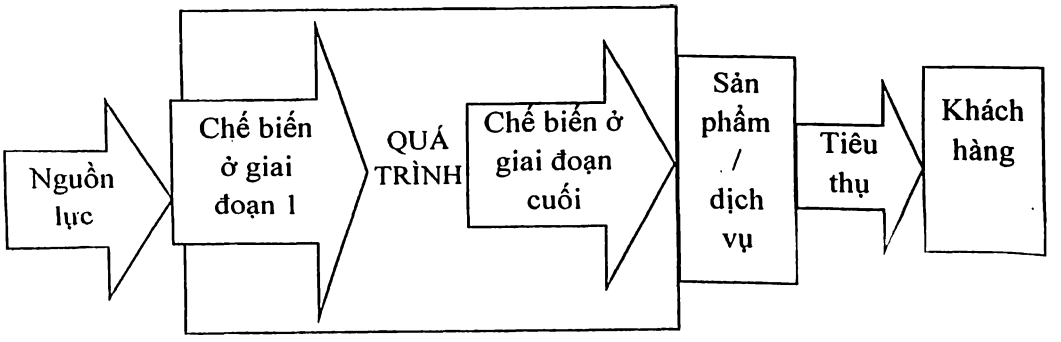
Như thế có thể hiểu quá trình kinh doanh là toàn bộ hoạt động gắn với việc kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ nào đó. Mỗi quá trình hoặc bộ phận quá trình từ sản xuất đến tiêu thụ một loại sản phẩm/dịch vụ cụ thể được gọi là một quá trình kinh doanh.

Xét theo quá trình kinh doanh có thể có kinh doanh toàn bộ quá trình tạo ra và tiêu thụ sản phẩm hoặc kinh doanh một giai đoạn nào đó của toàn bộ quá trình tạo ra và cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường. Người khởi sự phải trả lời câu hỏi mình sẽ thực hiện toàn bộ quá trình kinh doanh hay sẽ chỉ đảm nhận khâu nào đó của toàn bộ quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm?

Một là, kinh doanh một giai đoạn của quá trình tạo ra và cung cấp sản phẩm/dịch vụ

Nếu quyết định tham gia vào khâu sản xuất sản phẩm, nghiệp chủ sẽ kinh doanh chủ yếu ở lĩnh vực sản xuất. Nếu anh ta chỉ sản xuất một loại sản phẩm, doanh nghiệp mà anh ta lập ra được gọi là đơn sản xuất

hay kinh doanh đơn ngành. Nếu anh ta tham gia sản xuất nhiều loại sản phẩm, doanh nghiệp anh ta lập ra được gọi là đa sản xuất hay kinh doanh đa ngành.



Sơ đồ 1.2. Quá trình kinh doanh

Cần chú ý là người kinh doanh có thể không đảm nhiệm toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm mà chỉ tham gia vào một giai đoạn nào đó của toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm. Chẳng hạn ở Sơ đồ 1.2, toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm được chia thành rất nhiều giai đoạn chế biến khác nhau; người kinh doanh lại chỉ hoàn thành một giai đoạn nào đó trong toàn bộ quá trình chế biến và cung cấp sản phẩm cho thị trường.

Nếu người kinh doanh chỉ thực hiện khâu tiêu thụ sản phẩm, anh ta tham gia vào lĩnh vực lưu thông hay cung cấp dịch vụ tiêu thụ sản phẩm. Nếu anh ta chỉ tham gia tiêu thụ một loại sản phẩm, cửa hàng mà anh ta lập ra được gọi là cửa hàng chuyên doanh. Nếu anh ta tham gia tiêu thụ nhiều loại sản phẩm, cửa hàng mà anh ta lập ra được gọi là cửa hàng kinh doanh tổng hợp. Tất nhiên, bạn đọc đừng nhầm lẫn khi người ta trương biển hiệu chẳng hạn "Siêu thị điện thoại di động" là siêu thị; dù người ta gọi kiểu gì thì đó vẫn chỉ là cửa hàng chuyên doanh vì họ chỉ chuyên kinh doanh một mặt hàng là điện thoại di động.

Hai là, kinh doanh toàn bộ quá trình tạo ra và cung cấp sản phẩm/dịch vụ

Nếu nghiệp chủ vừa sản xuất, vừa tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ, anh ta đã thực hiện toàn bộ quá trình tạo ra và cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường. Nếu anh ta chỉ tham gia sản xuất và tiêu thụ một loại sản

phẩm/dịch vụ, doanh nghiệp anh ta lập ra kinh doanh đơn ngành. Nếu anh ta tham gia sản xuất và tiêu thụ nhiều loại sản phẩm/dịch vụ, doanh nghiệp anh ta lập ra được gọi là doanh nghiệp kinh doanh đa ngành.

Tiến trình toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới diễn ra gắn liền với gia tăng sức ép cạnh tranh trong việc đáp ứng sản phẩm/dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng đã dẫn đến hình thành các chuỗi giá trị toàn cầu: nhiều doanh nghiệp ở trong cùng một khu vực địa lý cùng liên kết với nhau trong một chuỗi giá trị nhất định. Trong chuỗi giá trị đó, các doanh nghiệp liên kết dọc từ khâu tiêu thụ ngược lại khâu cung ứng nguyên vật liệu để đảm bảo rằng quá trình thiết kế và cung ứng sản phẩm đáp ứng nhanh nhất, tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Các doanh nghiệp mạnh đóng vai trò quyết định trong chuỗi cung ứng toàn cầu; các doanh nghiệp còn lại – doanh nghiệp yếu hơn - góp phần mình làm tăng giá trị của chuỗi cung ứng đó. Như thế, đã làm xuất hiện phạm trù mới: các doanh nghiệp vừa hợp tác, vừa cạnh tranh nhau trong chuỗi giá trị toàn cầu. Nhiều chuyên gia kinh tế đã khuyến cáo các doanh nghiệp nước ta nên nhanh chóng tham gia vào các chuỗi giá trị toàn cầu.

Thứ hai, xét theo tính chất sở hữu vốn

Theo phương thức sở hữu vốn sẽ có thể kinh doanh dưới hình thức một chủ sở hữu hoặc kinh doanh dưới hình thức nhiều chủ sở hữu (sở hữu hỗn hợp):

Một là, kinh doanh dưới hình thức sở hữu một chủ

Theo phương thức kinh doanh này, bản thân người khởi sự là người đầu tư vốn kinh doanh. Người khởi sự có thể đầu tư 100% vốn cho nhu cầu kinh doanh của mình hoặc bên cạnh vốn tự có, anh ta có thể huy động từ bên ngoài theo phương thức vay vốn. Dù nghiệp chủ đầu tư 100% vốn hay kết hợp giữa vốn tự có với huy động từ bên ngoài thì anh ta vẫn là chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp do anh ta lập ra.

Phương thức kinh doanh này, hiện nay ở nước ta, có thể được thực hiện dưới các hình thức pháp lý cụ thể như:

- Kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng ngày 2.3.1992
- Doanh nghiệp tư nhân
- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên.

Đặc điểm của kinh doanh theo phương thức một chủ là:

- Doanh nghiệp chỉ có một chủ sở hữu duy nhất;

- Người sở hữu có toàn quyền tự tổ chức hoặc thuê người điều hành các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;

- Người sở hữu phải chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động của doanh nghiệp (kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT và doanh nghiệp tư nhân).

Hai là, kinh doanh dưới hình thức sở hữu hỗn hợp (nhiều chủ)

Theo phương thức kinh doanh này, một số người cùng nhau khởi sự cũng đồng thời là những nghiệp chủ. Mỗi người không đầu tư 100% mà chỉ đầu tư một phần vốn cho nhu cầu kinh danh của doanh nghiệp; bên cạnh vốn tự có, nhóm khởi sự có thể huy động từ bên ngoài theo phương thức vay vốn. Dù nhóm khởi sự đầu tư 100% vốn hay kết hợp với huy động từ bên ngoài thì nhóm người đầu tư vốn vẫn là nghiệp chủ - đồng sở hữu của doanh nghiệp do nhóm người này lập ra.

Phương thức kinh doanh này, hiện nay ở nước ta, có thể được thực hiện dưới các hình thức pháp lý cụ thể như:

- Hợp tác xã;
- Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên;
- Công ty cổ phần;
- Công ty hợp danh.

Đặc điểm cơ bản của phương thức kinh doanh nhiều chủ sở hữu là:

Nhiều chủ cùng sở hữu doanh nghiệp;

Nhóm người sở hữu và nhà quản trị cao cấp chỉ đạo kinh doanh có thể tách rời nhau: nhóm người sở hữu có quyền hạn và trách nhiệm gắn với quyền sở hữu; nhà quản trị cao cấp chỉ đạo kinh doanh có toàn quyền tổ chức các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;

Người sở hữu phải chịu trách nhiệm trước pháp luật với tư cách chủ sở hữu; nhà quản trị cao cấp điều hành kinh doanh chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động của doanh nghiệp.

Tuy cùng nhiều chủ sở hữu nhưng mỗi hình thức pháp lý lại có những quy định khác nhau về quyền và trách nhiệm đối với nghĩa vụ tài

sản và các khoản nợ của doanh nghiệp cũng như một số vấn đề khác. Chẳng hạn, hợp tác xã cũng xây dựng theo nguyên tắc góp cổ phần song lại không quy đinh mức đóng góp tối thiểu; không quy định cổ phần phải bằng tiền và cũng không quy định gắn số tiền đóng góp với quyền và trách nhiệm; công ty hợp danh thì có hai loại thành viên, trong đó thành viên hợp danh phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản về nghĩa vụ tài sản và các khoản nợ của công ty; còn thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm cao nhất bằng số vốn mà họ đã đóng góp; trong khi đó, với công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn thì quyền và trách nhiệm đối với các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản của công ty theo số tiền mà mỗi thành viên đóng góp.

Thứ ba, xét theo quy mô kinh doanh

Quy mô nói lên độ lớn của doanh nghiệp. Vấn đề là ở chỗ người khởi sự mong muốn kinh doanh với quy mô lớn, quy mô vừa hay quy mô nhỏ? Hiện nay có nhiều quan điểm về tiêu thức phân loại quy mô:

Một là theo quan điểm kỹ thuật

Theo quan điểm này, người ta phân loại quy mô dựa vào năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Năng lực sản xuất của doanh nghiệp phản ánh ở số lượng sản phẩm/dịch vụ theo đơn vị đo thích hợp mà doanh nghiệp có thể đáp ứng cho thị trường. Đó là các thước đo như số lượng sản phẩm được sản xuất ra, số giường bệnh, số phòng phục vụ, số hành khách,...

Như thế, người ta đo năng lực sản xuất rất cụ thể như Công ty Xi măng Nghi Sơn có quy mô 2,3 triệu tấn xi măng/năm, Bệnh viện Thanh Nhàn khi mới thành lập có quy mô 500 giường bệnh, Khách sạn Hạ Long có quy mô 100 phòng,... Tuy nhiên, hầu như người ta không quy ước số lượng bao nhiêu là lớn, vừa hay nhỏ.

Hai là theo quan điểm quản lý nhà nước

Theo quan điểm quản lý nhà nước hiện nay, người ta thường chia quy mô kinh doanh làm ba loại: quy mô lớn, quy mô vừa và quy mô nhỏ. Thường thì mỗi nước có tiêu chí và thước đo quy mô kinh doanh khác nhau. Với các thước đo khác nhau dẫn đến có thể có doanh nghiệp thuộc loại quy mô nhỏ của nước này nhưng lại thuộc loại quy mô vừa, thậm chí quy mô lớn của nước khác. Nước ta hiện nay phân loại quy mô dựa trên

các tiêu thức vốn và lao động. Hai tiêu thức số lượng vốn và lao động có thể mâu thuẫn nhau: doanh nghiệp có vốn lớn có thể sử dụng ít lao động và ngược lại.

Các doanh nghiệp có củng quy mô thường mang các đặc tính giống nhau về hoạt động và quản trị kinh doanh. Vì vậy, phân loại doanh nghiệp theo quy mô và quyết định phương thức kinh doanh theo quy mô cụ thể nào đó có ý nghĩa lớn cả đối với việc tổ chức hoạt động kinh doanh, tổ chức quản trị doanh nghiệp cũng như quản lí nhà nước đối với hoạt động của các doanh nghiệp.

Vấn đề là ở chỗ, trong bất cứ nền kinh tế quốc dân nào cũng cần sự có mặt của cả các doanh nghiệp quy mô lớn, quy mô vừa và quy mô nhỏ. Những người mới khởi sự cũng có thể khởi sự kinh doanh ở bất kỳ loại quy mô nào. Tuy nhiên, khởi sự kinh doanh ở quy mô nhỏ bao giờ cũng dễ dàng hơn so với khởi sự kinh doanh với quy mô lớn hơn.

Thứ tư, xét theo trình độ kỹ thuật

Nếu dựa vào trình độ kỹ thuật sản xuất sẽ có thể kinh doanh với trình độ kỹ thuật thủ công, nửa cơ khí, cơ giới hóa hoặc tự động hóa. Trình độ kỹ thuật ảnh hưởng trực tiếp đến tính chất hiện đại hay thủ công nên ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức sản xuất và từ đó ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị cụ thể của doanh nghiệp.

Trình độ kỹ thuật càng tự động hóa, hiện đại, càng cho phép tạo ra năng suất lao động cao, càng đơn giản hóa các hoạt động tổ chức sản xuất và quản trị nhưng lại đòi hỏi trình độ quản trị cao.

Thứ năm, xét theo vai trò của các nhân tố sản xuất

Căn cứ vào vai trò của từng nhân tố tham gia vào sản xuất sẽ có doanh nghiệp có chi phí lao động, chi phí máy móc thiết bị, chi phí nguyên vật liệu hoặc chi phí nhiên liệu chiếm tỉ trọng chủ yếu.

Việc phân loại này cho phép và đòi hỏi các nhà quản trị có thái độ đúng đắn đối với từng nhân tố đầu vào trong quá trình tiến hành các hoạt động quản trị nói chung và tìm giải pháp giảm giá thành nói riêng.

Thứ sáu, xét theo đặc điểm và tính chất vị trí của doanh nghiệp

Nếu căn cứ vào đặc điểm về vị trí đặt doanh nghiệp sẽ có doanh nghiệp phụ thuộc vào nguồn cung ứng nguyên vật liệu, nhiên liệu, lao động hoặc

phụ thuộc vào nơi bán hàng. Tuy nhiên, cách phân loại này mang tính định tính rất cao. Ngày nay, sự phát triển của khoa học kĩ thuật, thị trường,... dẫn đến để lựa chọn địa điểm người ta không chỉ đánh giá định tính mà còn cần xét đến nhiều chỉ tiêu mang tính định lượng khác.

Nếu căn cứ vào đặc điểm cơ động hay cố định sẽ có doanh nghiệp cố định, bán cơ động và cơ động. Các doanh nghiệp xây dựng, giao thông thường có đặc trưng cơ động hoặc bán cơ động.

1.1.2.3. Nơi kinh doanh

Đây là câu hỏi vô cùng quan trọng đối với bất kỳ người kinh doanh nào vì trả lời câu hỏi kinh doanh gì luôn phải gắn với trả lời câu hỏi sẽ bán sản phẩm/dịch vụ mình tạo ra cho ai? Sản phẩm/dịch vụ làm ra mà bán được thì sự nghiệp kinh doanh phát triển; ngược lại, có thể dẫn đến phá sản. Mà muốn bán được thì phải tìm xem mình bán cho ai? Họ ở đâu? Người kinh doanh không thể thành công nếu chẳng hạn mang kẹo bánh nhập ngoại đắt tiền về bán cho khách hàng miền núi hoặc ngược lại, mở cửa hàng phân bón hay thuốc bảo vệ thực vật giữa thủ đô Hà Nội,...

Bên cạnh việc lựa chọn thị trường bán hàng tốt, người kinh doanh còn rất cần phải lựa chọn môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh lành mạnh hay không tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh; trong nhiều trường hợp đóng vai trò quan trọng chẳng kém gì khi lựa chọn thị trường.

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay, người kinh doanh không chỉ lựa chọn nơi kinh doanh ở trong nước mà luôn có quyền kinh doanh ở cả các quốc gia thuộc thành viên WTO khác. Về nguyên tắc thì mỗi doanh nghiệp đều có quyền hoạt động ở các quốc gia thuộc tổ chức thương mại thế giới, song trong thực tế mức độ thâm nhập vào thị trường một quốc gia cụ thể còn phụ thuộc vào hiệp định song phương giữa nước ta và nước cụ thể nào đó. Điều này càng làm cho việc trả lời câu hỏi kinh doanh ở đâu không dễ dàng mà phải nghiên cứu kỹ lưỡng nhiều yếu tố liên quan đến cầu tiêu dùng và các tiêu chí phân đoạn thị trường thích hợp.

1.2. KHỞI SỰ KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm

Thứ nhất, khởi sự kinh doanh

Hiểu thông thường khởi sự kinh doanh là bắt đầu công việc kinh doanh. Nếu hiểu thật đầy đủ, khởi sự kinh doanh là quá trình thực hiện toàn bộ các công việc cần thiết để triển khai một hoạt động kinh doanh nào đó.

Cũng cần lưu ý rằng, trong thuật ngữ tiếng Việt chỉ có thể khởi sự kinh doanh vì là bắt đầu một hoạt động kinh doanh. Để tiến hành hoạt động kinh doanh thì người ta phải thành lập doanh nghiệp. Như thế từ hành vi khởi sự kinh doanh dẫn đến hành vi thành lập doanh nghiệp. Vì vậy, người đọc đừng nhầm lẫn giữa khởi sự kinh doanh với thuật ngữ "khởi sự doanh nghiệp" vì chỉ có khởi sự kinh doanh, không ai có thể khởi sự doanh nghiệp.

Có rất nhiều người quan tâm đến việc khởi sự kinh doanh trên toàn thế giới. GEM là chương trình nghiên cứu hợp tác giữa Trường Babson, Trường Kinh doanh London, và Trường Đại học Desarrollo ở Santiago, Chile, nhằm theo dõi những hoạt động khởi sự kinh doanh ở 59 quốc gia bao gồm cả Hoa Kỳ. Mối quan tâm chính của GEM là hoạt động thành lập doanh nghiệp mới, bao gồm những doanh nghiệp đang được thành lập hoặc mới hoạt động dưới 3 năm rưỡi. Kết quả khảo sát năm 2010 ở tại các nước được điều tra cho thấy có khoảng 110 triệu người trong độ tuổi từ 18 đến 64 vừa bắt đầu một công việc kinh doanh của mình và 140 nghìn người khác vừa bắt đầu công việc kinh doanh dưới 3 năm rưỡi. Tổng cộng có khoảng 250 nghìn người đã tham gia hoạt động thành lập doanh nghiệp trên 59 quốc gia được điều tra. Một số ví dụ về tỉ lệ hoạt động thành lập doanh nghiệp mới lấy từ cuộc điều tra của GEM được trình bày trong phần "Thứ hai, người khởi sự kinh doanh

Người thực hiện hành vi khởi sự kinh doanh được gọi là người khởi sự kinh doanh. Có doanh nghiệp do một người khởi sự; cũng có doanh nghiệp do một nhóm người cùng nhau khởi sự. Trong giáo trình này chúng ta thống nhất sử dụng chung thuật ngữ người khởi sự để chỉ một/một nhóm người cùng nhau khởi sự kinh doanh. Sau khi khởi sự người khởi sự trở thành nghiệp chủ.

Bảng 1.1, tỉ lệ này cao nhất ở các nước có thu nhập thấp, nơi không có nhiều công việc với điều kiện tốt; tỉ lệ này cũng khá cao ở một số nước có thu nhập cao như Pháp (5,8%), Anh (6,4%) và Mỹ (7,6%). Tỉ lệ 7,6% chỉ ra rằng 1 trong 13 người Mỹ ở tuổi trưởng thành có ý định kinh doanh hoặc đã sở hữu/quản trị một doanh nghiệp hoạt động dưới 3 năm rưỡi.

GEM cũng xác định khi liệu những người được điều tra sẽ thành lập một doanh nghiệp mới để tranh thủ một cơ hội hấp dẫn hay nhằm mục đích thu nhập. Đa số những người ở các nước thu nhập cao thành lập doanh nghiệp do họ có được một cơ hội hấp dẫn. Còn mục đích thu nhập thường đúng với những người ở nước có thu nhập thấp (kết quả của việc thiếu những công việc có điều kiện tốt).

Rất nhiều người thấy rằng việc thành lập doanh nghiệp mới là một hướng đi hấp dẫn cho nghề nghiệp của mình. Những cuốn sách viết về việc làm thế nào để trở thành một nghiệp chủ đang được phát hành rộng rãi. Chẳng hạn như trang Amazon.com, danh sách hiện tại đã lên đến 35.600 đầu sách và những cuốn khác về việc làm thế nào để khởi nghiệp kinh doanh và hơn 62.700 đầu sách liên quan đến doanh nghiệp nhỏ.

Thứ hai, người khởi sự kinh doanh

Người thực hiện hành vi khởi sự kinh doanh được gọi là người khởi sự kinh doanh. Có doanh nghiệp do một người khởi sự; cũng có doanh nghiệp do một nhóm người cùng nhau khởi sự. Trong giáo trình này chúng ta thống nhất sử dụng chung thuật ngữ người khởi sự để chỉ một/một nhóm người cùng nhau khởi sự kinh doanh. Sau khi khởi sự người khởi sự trở thành nghiệp chủ.

Bảng 1.1. Tỷ lệ dân số (tuổi từ 18 đến 64) khởi sự kinh doanh giai đoạn đầu

Nước	*Tỷ lệ dân số khởi sự kinh doanh (%)*
Argentina	14,2
Brazil	17,5
Pháp	5,8
Đức	4,2

Nước	*Tỷ lệ dân số khởi sự kinh doanh (%)*
Peru	27,2
Nga	3,9
Thổ Nhĩ Kỳ	8,6
Anh	6,4
Hoa Kỳ	7,6

Nguồn: *D. Kelly, N. Bosma, và J. E. Amoros, Global Entrepreurship Monitor 2010 Global Project (Babson College và Universidad Del)*

Trong cuốn *Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures*[2] từ *doanh nhân* bắt nguồn từ một từ tiếng Pháp là *entre*, có nghĩa là "ở giữa", và "prendre" nghĩa là "hành động". Từ này vốn để mô tả những người sẵn sàng "chấp nhận rủi ro" giữa những người mua và người bán và những người "đảm nhận" nhiệm vụ như bắt đầu một thương vụ mới. Người sáng tạo và doanh nhân là khác nhau. Một người sáng tạo sẽ đưa ra cái gì đó mới. Còn một doanh nhân tập hợp và sử dụng tất cả các nguồn lực cần thiết – tiền, con người, mô hình kinh doanh, chiến lược và khả năng chịu đựng rủi ro – để biến một phát minh thành một hoạt động kinh doanh khả thi.

Từ đó, các tác giả cuốn sách trên quan niệm khởi sự kinh doanh là một quá trình mà các cá nhân theo đuổi cơ hội kinh doanh mà không phụ thuộc vào các nguồn lực mà họ đang có trong tay. Fred Wilson lại định nghĩa đơn giản hơn rằng khởi sự kinh doanh là nghệ thuật biến ý tưởng thành một hoạt động kinh doanh. Thực chất, khởi sự kinh doanh là hành vi doanh nhân xác định cơ hội và đưa những ý tưởng hữu ích vào thực tiễn. Nhiệm vụ này có thể thực hiện bởi một cá nhân hoặc nhóm người và thường đòi hỏi sự sáng tạo, động cơ và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Fraser Doherty, người sáng lập hãng mứt SuperJam là ví dụ điển hình về những phẩm chất đó. Doherty đã nhìn thấy *cơ hội* tạo ra một sản phẩm

[2] Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland (2012): Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures, phiên bản 4, nhà xuất bản: Pearson Education Limited, ISBN-13: 978-0-27-376140-2, ISBN-10: 0-273-76140-4

mứt làm từ 100% hoa quả tươi, bán cho những khách hàng quan tâm đến vấn đề sức khỏe, ông cũng chấp nhận mạo hiểm với triển vọng nghề nghiệp khi dành đến hai năm để thuyết phục các nhà máy và hãng thiết kế giúp ông, và hiện nay, ông đang *làm việc không ngừng* để đưa ra những dịch vụ *hữu ích* cho khách hàng của SuperJam.

Cần phân biệt giữa phạm trù doanh nhân và nghiệp chủ. Doanh nhân sẽ tiến hành hoạt động kinh doanh bất kỳ để thu lợi nhuận. Hiểu theo nghĩa rộng hơn, người ta còn quan niệm mọi nhà quản trị cao cấp – những người không sở hữu mà chỉ làm thuê ở cương vị cao trong doanh nghiệp - là doanh nhân. Như thế doanh nhân có thể sở hữu hoặc không sở hữu một/nhiều doanh nghiệp. Nghiệp chủ là người chủ của doanh nghiệp; anh ta có thể đồng thời đóng vai trò nhà quản trị hoặc không. Một doanh nhân khởi sự, tạo lập và đưa doanh nghiệp do anh ta tạo lập vào hoạt động được gọi là nghiệp chủ.

Để khởi sự hoạt động kinh doanh có thể chỉ một người thực hiện; trong trường hợp này người khởi sự tự mình tiến hành toàn bộ các hoạt động liên quan đến công việc khởi sự kinh doanh. Trong trường hợp có từ hai người trở lên cùng nhau khởi sự kinh doanh, những người tham gia khởi sự cần cùng nhau bàn bạc, phân công tiến hành các công việc cần thiết cho khởi sự.

1.2.2. Lý do khởi sự kinh doanh

Có nhiều lý do mà một người quyết định trở thành doanh nhân và thành lập doanh nghiệp của mình; trong đó ba lý do chính được trình bày dưới đây:

Thứ nhất, trở thành người chủ của chính mình

Lý do đầu tiên – trở thành sếp của người khác – được nhắc đến nhiều nhất. Tuy vậy, điều này không có nghĩa là những doanh nhân này là những người rất khó hợp tác, hay họ có vấn đề về việc chấp nhận quyền hành. Thay vào đó, nhiều doanh nhân muốn trở thành người chủ bởi từ lâu họ đã có tham vọng về sở hữu doanh nghiệp riêng, hoặc họ cảm thấy khó chịu với những công việc truyền thống. Sự khó chịu như vậy có thể được thấy qua ví dụ về Wendy DeFeudis, người sáng lập hãng VeryWendy, công ty chuyên cung cấp thiệp mời xã giao. Bình luận về sự thoải mái hơn khi làm việc cho bản thân so với khi làm cho một hãng lớn,

Defeudis cho biết: "Tôi vẫn luôn muốn được trở thành chủ doanh nghiệp. Tôi cảm thấy bị bó buộc trong cấu trúc tổ chức của công ty. Cấu trúc tổ chức đó làm tôi khó chịu và cảm thấy lãng phí thời gian – sự lãng phí do phải tôi phải trình bày ý tưởng của mình với nhiều người và tham dự tất cả các cuộc họp nội bộ rồi sau đó mới có thể đi tới ý tưởng cuối cùng".

Hộp 1.2. Kinh tế cá thể: đông nhưng yếu

Số liệu của Tổng cục Thống kê cho thấy số cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp tăng 5,1%/năm trong suốt 10 năm qua. Nếu chỉ xét đơn thuần về số lượng, số cơ sở này lớn gấp nhiều lần số doanh nghiệp tại cùng thời điểm. Cụ thể năm 1995 là gấp 79 lần, 2002 gấp 42 lần và 2005 gấp 26,5 lần.

Theo bà Nguyễn Thị Liên, Vụ trưởng Vụ Thương mại, Dịch vụ, Giá cả - Tổng cục Thống kê, nếu mỗi cơ sở này được xem là 1 doanh nghiệp siêu nhỏ thì năm 2005 cả nước ta có trên 3 triệu doanh nghiệp đang hoạt động và đến cuối 2005, bình quân 26,2 người dân có 1 doanh nghiệp.

Hiện nay, có 42,9% số cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp phân bố tại thành thị và 57,1% ở nông thôn. Điều này ngược với xu hướng phân bố các doanh nghiệp. Qua đó càng cho thấy, các cơ sở này có ý nghĩa lớn trong việc công nghiệp hóa – hiện đại hóa và chuyển đổi kinh tế ở nông thôn. Số lao động tại các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp rất lớn và liên tục tăng. Nếu năm 1995 đã có 3,24 triệu lao động trong các cơ sở này thì đến 2002 là 4,43 triệu người và tính đến tháng 10/2005 lên tới 5,58 triệu lao động. Trung bình hàng năm các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp tạo thêm 250 ngàn chỗ làm việc mới và giải quyết 1/5 trong số 5 triệu việc làm mới của giai đoạn 2001-2005.

Xét về mặt quy mô, số liệu chính thức tính đến 1/10/2004, tổng tài sản của các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp chiếm 18% GDP, bằng 127.395,4 triệu đồng. Bình quân có tài sản 43,7 triệu đồng/cơ sở và 25,5 triệu đồng/lao động. Nguồn vốn của các cơ sở chủ yếu là từ các chủ sở hữu với tỉ lệ chiếm giữ 92,2%, số vốn vay nợ chỉ là 7,2%. Hoạt động Sản xuất kinh doanh của các cơ sở khá khả quan. Năm 2004, tổng doanh thu của các cơ sở trên cả nước là 349.596 tỉ đồng và năm 2005 là 349.606 tỉ đồng, bình quân doanh thu đạt 120 triệu đồng/cơ sở và 70 triệu đồng/lao động. Trong hoạt động kinh doanh bán lẻ, các cơ sở kinh doanh cá thể chiếm 60% doanh thu hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng toàn xã hội.

Hiện nay, giá trị tăng thêm của các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp chiếm 18% GDP cả nước. Bên cạnh đó, đóng góp vào ngân sách của khu vực này liên tục tăng qua các năm, năm 2005, nguồn thu từ các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp chiếm hơn 55% nguồn thu từ khu vực dân doanh. Các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp hoạt động ở hầu hết các ngành kinh tế quốc dân, từ những ngành sản xuất dịch vụ truyền thống đến các lĩnh vực kinh doanh mới trong nền kinh tế thị trường.

Chính sách phát triển dành cho khu vực này gần như đang bị bỏ quên làm cho các cơ sở phát triển mang đậm tính tự phát. Đến nay, khu vực này vẫn chưa có tổ chức độc lập đại diện quyền lợi riêng cho mình. Trong hệ thống các văn bản pháp lí hiện nay, khái niệm cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể vẫn chưa thống nhất về tên gọi và các tiêu chí xác định.

Điểm yếu của các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp là qui mô sản xuất nhỏ, trình độ lao động thấp. Tỉ lệ lao động chưa qua đào tạo tại các cơ sở này lên đến 92,3% và chiếm tới 64% tổng số lao động chưa qua đào tạo của các cơ sở kinh tế, hành chính và sự nghiệp. Với một thực tế manh mún về qui mô, yếu về năng lực tài chính và trình độ lao động, các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể phi nông nghiệp rất cần có sự hỗ trợ trên nhiều mặt để phát triển.

Nguồn: Lê Phong, Thời báo Kinh tế Việt Nam số 131 - thứ hai – 3.07.2006, trang 5

Đôi khi khát vọng trở thành người chủ bắt nguồn từ nhận thức rằng đó là cách duy nhất để họ đạt được mục đích cá nhân quan trọng hoặc mục đích nghề nghiệp là thành lập công ty của riêng mình. Christopher Jones, David Labat và Mary McGrath đã khởi nghiệp với lý do này. Cả ba người đều tốt nghiệp ngành tâm lý học và có một công việc ổn định tại một trường học Công lập ở Santa Clarita Valley, vùng Bắc Los Angeles. Sau một thời gian, họ cảm thấy bị hạn chế bởi những công việc mà họ có thể làm cho học sinh trong khung cảnh nhà trường; vì thế họ bỏ việc và thành lập công ty Dynamic Interventions để cung cấp dịch vụ đầy đủ hơn về tư vấn và tâm lý giáo dục. Jones nhớ lại lý do khiến ông và hai đồng nghiệp bỏ việc để trở thành người chủ của chính mình như sau: "Ý tưởng này xuất phát từ nỗi bức xúc chung khi không thể cung cấp tất cả các dịch

vụ (mà chúng tôi muốn cung cấp). Thay vì việc tiếp tục đi làm và khó chịu với việc đó trong suốt 30 năm tiếp theo, chúng tôi quyết định phải làm điều gì đó để thay đổi. Với Dynamic Interventions, chúng tôi không phải dừng công việc khi hết giờ học. Chúng tôi có thể đi xa hơn và có ích hơn cho tất cả các gia đình".

Thứ hai, theo đuổi ý tưởng của chính mình

Lý do thứ hai khiến một người khởi sự kinh doanh là họ muốn thực hiện ý tưởng của mình. Một số người có khả năng bẩm sinh về nhận thức và hành động và khi họ phát hiện ra ý tưởng về một sản phẩm hay dịch vụ, họ có đam mê biến nó thành hiện thực. Doanh nhân với những sáng tạo trong môi trường doanh nghiệp biết làm thế nào để các ý tưởng sáng tạo của họ sẽ được biến đến. Tuy vậy, những công ty đang hoạt động thường chống lại sự thay đổi. Và khi sự chống đối xảy ra, những nhân viên có ý tưởng không được thừa nhận sẽ ra đi. Một số nhân viên, với niềm đam mê và sự cam kết với bản thân, sẽ chọn rời bỏ công ty để thành lập công ty riêng nhằm phát triển ý tưởng của mình.

Nhưng những hiện tượng như thế không chỉ xảy ra trong bối cảnh doanh nghiệp. Ví dụ, một ai đó, qua những sở thích riêng, những hoạt động giải trí, hay chỉ là cuộc sống hàng ngày, nhận thấy một nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ nào đó chưa có trên thị trường. Nếu ý tưởng này đủ khả thi để thành lập doanh nghiệp, họ sẽ dành một khoảng thời gian và nguồn lực khổng lồ để biến ý tưởng của mình thành doanh nghiệp.

Một ví dụ về bỏ việc để theo đuổi ý tưởng của mình là Kevin Mann, người sáng lập của Graphic.ly, một hãng cung cấp nền tảng phân phối kỹ thuật số cho các nhà xuất bản truyện tranh và người hâm mộ. Mann bắt đầu nản lòng khi ông không thể tìm thấy cuốn truyện tranh mà ông thích. Ông thậm chí còn phải đi tàu hàng trăm ki-lô-mét để tìm nó ở một thành phố khác. Trên chuyến tàu trở về nhà, sự bực bội của Mann tăng lên: "Tôi cứ nghĩ liên miên là phải có một cách nào đó để mua truyện tranh dễ dàng hơn chứ; và một ý tưởng lóe lên. Sáng hôm đó tôi đã mua một bộ phim qua iTunes mà tôi vừa xem trên tàu. Vì sao mua truyện tranh lại không thể dễ dàng như vậy chứ? Vì sao tôi phải đi hàng trăm ki-lô-mét và mất cả ngày trời, mà không mua được gì? Tôi nhận ra mình có hai lựa chọn. Một là tôi chấm dứt việc mua truyện và hai là chấm dứt công việc hiện tại để

xây dựng iTunes cho truyện tranh". Phát kiến này kéo theo sự ra đời của Graphic.ly vào mùa thu năm 2009. Ngày nay, Graphic.ly là nền tảng vững chắc cho việc bán truyện tranh số và là mạng xã hội cho những người thích thảo luận về những cuốn truyện tranh. Tiếp nối câu chuyện về chuyến đi, Mann nói: "Đó chính là lúc Graphic.ly bắt đầu và mọi đam mê của tôi với truyện tranh nay trở thành công việc kinh doanh yêu thích của tôi. Ngày nào cũng vậy, tôi cảm thấy hào hứng khi đi làm. Tôi thích sáng tạo trong lĩnh vực mà tôi yêu. Và cuối cùng, tôi đã giải quyết được vấn đề mà nó suýt nữa phá hỏng một thứ cực kỳ quan trọng với mình".

Thứ ba, theo đuổi lợi ích tài chính

Cuối cùng, một người thành lập doanh nghiệp vì lợi ích về tài chính. Tuy vậy, lý do này thường xếp sau hai lý do trên và thường không đạt được như kỳ vọng. Một doanh nhân bình thường không kiếm được nhiều tiền hơn một người thực hiện những trách nhiệm tương đương cho một công việc truyền thống. Khởi sự kinh doanh chứa đựng sự hấp dẫn về tiền bạc. Những người như Jeff Bezos của Amazone.com, Mark Zuckerberg của Facebook, Larry Page và Sergey Brin của Google đã kiếm được hàng trăm triệu đô-la khi xây dựng công ty riêng. Kiếm lợi nhuận và gia tăng giá trị của công ty là mục đích chính của nhiều người. Nhưng tiền ít khi là lý do chính của việc thành lập doanh nghiệp mới. Một số doanh nhân thậm chí còn cho biết lợi ích về tài chính trong khởi sự kinh doanh có thể vừa là niềm vui nhưng cũng là nỗi buồn nếu họ mất quyền kiểm soát doanh nghiệp. Ví dụ, ông Richard Branson, sau khi bán đi Virgin Records, đã viết: "Tôi nhớ khi tôi bước xuống đường (sau khi việc mua bán đã hoàn thành), tôi đã khóc. Nước mắt... chảy xuống. Và khi đó tôi đang cầm tờ séc trị giá đến một tỉ đô-la... Nếu bạn nhìn thấy tôi lúc đó, bạn sẽ tưởng tôi bị điên. Một tỉ đô-la". Đối với Branson, đây không phải là vấn đề tiền – đó là sự vui sướng khi được xây dựng một công ty riêng và nhìn thấy sự thành công từ ý tưởng ban đầu.

Trong thế giới phẳng ngày nay, chúng ta hãy cùng suy ngẫm quan điểm của Thomas L. Friedman, tác giả của cuốn sách *Thế giới phẳng*, được trình bày ở Hộp 1.3.

Hộp 1.3. Thomas Friedman: Sinh viên phải biết tự tạo việc làm

(TNO) Sáng 10.5, ông Thomas L. Friedman, tác giả của cuốn sách "Thế giới phẳng", đã có buổi giao lưu kéo dài gần 3 giờ với giảng viên và sinh viên Đại học Quốc gia Tp Hồ Chí Minh về vị thế của sinh viên giữa thế giới phẳng ngày nay

Thế giới đã phẳng hơn

Khoảng hơn 30 phút đầu, ông Friedman chia sẻ với sinh viên: "So với 10 năm trước khi tôi viết *Thế giới phẳng*, thế giới đã phẳng hơn: kết nối với nhau trở thành siêu kết nối, kết nối nhau thành phụ thuộc nhau. Thời đó chưa có facebook, twitter chỉ mới là âm thanh như chim hót... Chỉ 10 năm đã bao nhiêu sự kiện xảy ra: PC thành smartphone, từ đó chuyển đến điện toán đám mây, mạng không dây tốc độ cao, và công cụ tìm kiếm sắp tới sẽ không còn là Google nữa...".

Ông Friedman khẳng định tương lai thế giới sẽ rất tuyệt vời cho những người cải cách, doanh nhân nhưng sẽ khó khăn cho thế hệ lãnh đạo, chẳng hạn hiệu trưởng các trường. Trước đây chỉ có đối thoại một chiều thì hiện tại đối thoại rất nhiều chiều. Một hiệu trưởng phải đối mặt với rất nhiều ý kiến trên mạng xã hội từ sinh viên của mình.

Thế giới cũng sẽ rất khó khăn cho người lao động. Cách đây 2 tuần *New York Times* có đăng bài áp dụng robot thay người vắt sữa bò. Dĩ nhiên, con người sẽ chọn robot chứ không phải con người làm việc này vì robot thì không đi trễ, không đòi tăng lương, không cần đóng bảo hiểm y tế... mà chỉ tốn xăng dầu thôi.

Ông Friedman kể rằng ông thường nói với con: "Thời của bố, bố phải tìm việc làm nhưng đến thời của con là phải tự tạo ra việc làm". Đây là khác biệt lớn giữa hai thế hệ.

Trả lời câu hỏi của PGS.TS. Đỗ Phúc, Trưởng ban Hợp tác quốc tế Đại học Quốc gia Tp HCM, rằng Việt Nam cần chuẩn bị lực lượng lao động sắp tới như thế nào, ông T. Friedman cho biết khi đi nói chuyện ở các nước đều nhận được câu hỏi như vậy. Theo ông, điều quan trọng hiện nay là không chỉ nâng tầm sinh viên từ thấp lên trung bình nữa mà phải nâng lên trên cả trung bình. Bên cạnh đó, phải bổ sung tư duy phản biện.

Ông giải thích: Thế giới hiện nay có hai công việc chính: lặp đi lặp lại và không thường nhật (luật sư, bác sĩ...). Công việc lặp đi lặp lại thì hiện nay robot có thể làm thay con người. Chúng ta làm công việc không thường nhật được xem là ổn nhưng có thật sự ổn không? Ngay cả những công việc không thường nhật, để tránh lặp đi lặp lại với bản thân mình, phải luôn làm hiệu quả hơn, tư duy sáng tạo hơn. "Vì vậy, mỗi con người phải tạo ra tư duy độc đáo mới có thể tồn tại trong thế giới cạnh tranh ngày nay", ông khẳng định.

Nguồn: Đăng Nguyên, Thanh Niên Online 11.5.2014

1.2.3. Vai trò của khởi sự kinh doanh

Thứ nhất, khởi sự kinh doanh thúc đẩy các sáng tạo mới

Khởi sự kinh doanh là hoạt động vô cùng quan trọng với nền kinh tế và xã hội, điều này lần đầu tiên được nhắc đến vào năm 1934 bởi Joseph Schumpeter, một nhà kinh tế học người Anh, người đã từng nghiên cứu chuyên sâu tại Harvard. Trong cuốn sách *The Theory of Economic Development* của ông, Schumpeter lập luận rằng những doanh nhân phát triển những sản phẩm và công nghệ mới, theo thời gian sẽ làm cho những sản phẩm và công nghệ cũ bị lỗi thời. Schumpeter gọi quá trình này là *sự phá hủy mang tính sáng tạo*. Vì những sản phẩm và công nghệ mới thường tốt hơn những gì mà nó thay thế, đồng thời sự xuất hiện của những sản phẩm và công nghệ mới này cũng làm gia tăng nhu cầu của người tiêu dùng, sự phá hủy mang tính sáng tạo này sẽ kích thích những hoạt động kinh tế. Sản phẩm và dịch vụ mới cũng có thể làm tăng năng suất tất cả những thành phần trong xã hội.

Quá trình phá hủy mang tính sáng tạo thường xảy ra tại các doanh nghiệp mới, với việc cải tiến những sản phẩm đang tồn tại trên thị trường. Những công ty nhỏ thực hiện công việc này thường được gọi là "những nhà đổi mới" hay "đại diện của sự thay đổi". Quá trình này cũng không hề bị hạn chế bởi những sản phẩm hay dịch vụ mới; nó có thể bao gồm cả các chính sách giá (ví dụ như Netfilix trong DVDs), kênh phân phối mới (như đối với sách điện tử) hay hệ thống bán lẻ mới (như nội thất IKEA và cửa hàng tạp hóa Whole Foods Market).

Thứ hai, tác động kinh tế của khởi sự các hoạt động kinh doanh mới

Có hai lý do khiến việc thực hiện hoạt động kinh doanh mới có tác động mạnh mẽ đến sức mạnh và sự ổn định của nền kinh tế. Đó là:

- Đổi mới: Đổi mới là một quá trình sáng tạo ra những cái mới mà trung tâm của nó là hoạt động thành lập doanh nghệp. Theo báo cáo của Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ năm 2010, những công ty nhỏ (ít hơn 500 nhân công) đóng vai trò lớn trong việc tạo ra những đổi mới diễn ra tại Hoa Kỳ. Thêm vào đó, một số nghiên cứu được thực hiện bởi Office of Advocacy cho thấy những doanh nghiệp nhỏ hoạt động tốt hơn những đối tác lớn của họ xét về hoạt động xin cấp bằng sáng chế.

- Tạo việc làm: Các doanh nghiệp quy mô nhỏ tạo ra phần lớn những công việc mới tại Mỹ, và sử dụng hơn một nửa nhân công của khu vực tư nhân. Các doanh nghiệp nhỏ được đánh giá cao trong khu vực này. Theo nghiên cứu của tổ chức Kauffman Foundation, 92% người Mỹ nói rằng doanh nhân có nghĩa vụ quan trọng là tạo ra công ăn việc làm. 75% trong đó tin rằng nước Mỹ không thể phục hồi nền kinh tế mà không có sự bùng nổ của các hoạt động thành lập doanh nghiệp.

Thống kê sau đây đưa ra nhiều con số rất thuyết phục về tầm quan trọng của các doanh nghiệp nhỏ trong việc tạo ra chỗ làm việc mới. Từ năm 1980 đến 2005, những công ty được thành lập dưới 5 năm tạo ra tất cả chỗ làm việc mới tại Mỹ. Tính chung, những doanh nghiệp mới đã tạo thêm trung bình 3 triệu chỗ làm việc mới cho nền kinh tế Mỹ trong năm đầu tiên hoạt động của họ, trong khi những công ty cũ mất đi một triệu chỗ làm việc mỗi năm.

Thứ ba, tác động của khởi sự kinh doanh đến xã hội

Sự đổi mới trong hoạt động thành lập doanh nghiệp có ảnh hưởng mạnh mẽ đến xã hội. Hãy nghĩ đến những sản phẩm và dịch vụ mới khiến cho cuộc sống của chúng ta dễ dàng hơn, tăng năng suất công việc, cải thiện sức khỏe và giúp chúng ta thư giãn, giải trí. Lấy ví dụ với Amgen, một doanh nghiệp mới thành lập đi tiên phong trong lĩnh vực công nghệ sinh học, có rất nhiều sản phẩm thuốc tác động mạnh tới việc cải thiện súc khỏe con người. Một ví dụ khác là Neupogen, một loại thuốc làm giảm di căn cho bệnh nhân ung thư, những người đang phải điều trị hóa liệu. Ngoài việc cải thiện sức khỏe cho con người, hãy xét đến những sản phẩm như smartphone, mạng xã hội, mua sắm trực tuyến, chuyển phát nhanh và ảnh kỹ thuật số. Tất cả những sản phẩm này đều mới và hiện đại với thế hệ chúng ta, nhưng thật khó có thể tưởng tượng thế giới sẽ như thế nào nếu không có chúng.

Tuy vậy, việc đổi mới cũng gặp phải những vấn đề về luân lý đạo đức mà xã hội chúng ta đang gặp phải. Ví dụ như công nghệ máy quét mã vạch và mạng Internet giúp các công ty dễ dàng trong việc theo dõi việc mua hàng của khách hàng, nhưng lại gây ra những lo ngại về việc xâm phạm quyền cá nhân. Tương tự đối với công nghệ sinh học, nó giúp kéo dài thời hạn sử dụng của rất nhiều loại thực phẩm, nhưng rất nhiều nhà

nghiên cứu và người tiêu dùng đặt câu hỏi liệu những thực phẩm sinh học này về lâu dài có ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe của người sử dụng.

Thứ tư, tác động của khởi sự kinh doanh đến những doanh nghiệp lớn

Ngoài tác động đến nền kinh tế, xã hội, khởi sự kinh doanh mới còn có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của những doanh nghiệp lớn. Ví dụ, một hãng sản xuất thiết bị phụ tùng, cung cấp từng phần của sản phẩm cho doanh nghiệp lớn lắp ráp và phân phối. Do đó, rất nhiều sản phẩm mới thú vị như smartphone, máy quay kỹ thuật số và những loại thuốc mới không chỉ là kết quả nỗ lực của những công ty lớn với thương hiệu mạnh, như Samsung, Canon, và Johnson & Johnson. Chúng còn được sản xuất từng phần với nỗ lực nghiên cứu và phát triển của nhiều doanh nghiệp nhỏ khác nhau.

Nhiều bằng chứng chỉ ra rằng rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập đã xây dựng theo mô hình sản xuất sản phẩm và dịch vụ nhằm giúp các doanh nghiệp lớn hoạt động hiệu quả hơn. Lấy ví dụ, một con số lớn những doanh nghiệp đang cạnh tranh trên thị trường nước ngoài. Điều này yêu cầu các doanh nghiệp cần có phiên dịch viên để giúp họ giao tiếp với các đối tác nước ngoài. SpeakLike, một công ty mới thành lập năm 2008, đã thành lập một dịch vụ trực tuyến cung cấp dịch vụ phiên dịch cho 2 hay 1 nhóm người nói ngôn ngữ khác nhau, với chi phí thấp hơn so với chi phí thuê người phiên dịch. Tương tự, hãng CADI Scientific, tiêu điểm của mục "**Error! Reference source not found.**", kinh doanh một hệ thống theo dõi bệnh nhân không dây, hệ thống này sẽ thường xuyên kiểm tra tình hình của bệnh nhân, bao gồm cả nhiệt độ và huyết áp. Hệ thống khi được đưa vào sử dụng ở những bệnh viện tại Trung Đông và châu Á, đã giảm đáng kể rủi ro cho bệnh nhân và khối lượng công việc cho y tá.

Trong rất nhiều trường hợp, các doanh nghiệp mới thành lập sẽ hợp tác với các doanh nghiệp lớn để đạt được mục tiêu hai bên cùng có lợi. Tham gia hoạt động liên doanh cũng đồng nghĩa với việc đẩy nhanh tiến độ lớn mạnh của một doanh nghiệp, bằng cách tiếp cận với một số nguồn lực của đối tác, quản trị nhân tài và năng lực trí tuệ. Chúng ta sẽ cùng nghiên cứu việc hợp tác trong cuốn sách này.

1.3. NHẬN THỨC VỀ TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẾN KHỞI SỰ VÀ KINH DOANH

1.3.1. Khái niệm

Môi trường kinh doanh là tổng thể các yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp vận động tương tác lẫn nhau, tác động trực tiếp và/hoặc gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ quan niệm này có thể coi môi trường kinh doanh là giới hạn không gian mà ở đó doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Trong môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu hiện nay phổ biến các doanh nghiệp chịu sự tác động lớn của môi trường kinh doanh thế giới. Tuy nhiên, khi xét đến nguyên tắc tầm quan trọng thì không phải với mọi doanh nghiệp đều phải nghiên cứu môi trường kinh doanh thế giới. Những doanh nghiệp nhỏ chịu sự tác động không lớn từ môi trường toàn cầu thì thường chỉ nghiên cứu môi trường kinh doanh ở phạm vi hẹp hơn. Sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào bao giờ cũng là quá trình vận động không ngừng trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Mọi nghiệp chủ, doanh nhân và những người muốn trở thành doanh nhân phải nhận thức được vấn đề đầu tiên: mình sẽ kinh doanh trong môi trường như thế nào?

Tại sao lại cần nhận thúc đúng đắn môi trường kinh doanh? Có lẽ không phải ai cũng trả lời chính xác câu hỏi này. Có những người cho rằng chỉ khi làm kế hoạch, chiến lược mới cần nghiên cứu, phân tích môi trường. Họ không nghĩ rằng nếu làm chiến lược, kế hoạch cần nhận diện môi trường thì trước khi kinh doanh hay làm nghề kinh doanh còn cần nhận diện môi trường hơn nhiều vì doanh nghiệp vận động trong môi trường kinh doanh cụ thể cũng chẳng khác gì loài cá sống trong nước: nếu nước sạch và nhiều loài có thể làm thức ăn, cá sẽ lớn nhanh; hoặc ngược lại, điều này cũng đúng cho con người và bất kỳ loài vật nào khác. Chính vì lẽ đó mà nếu nhận diện đúng hay sai môi trường sẽ tác động trực tiếp theo hướng tốt hay xấu đến các quyết định liên quan đến khởi sự cũng như hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sau khi đã xây dựng. Xu hướng mang tính quy luật là nếu thị trường đã đảm bảo hứa hẹn cho hoạt động kinh doanh thì môi trường kinh doanh sẽ tác động theo xu hướng cơ bản sau:

- Kinh doanh sẽ thành công và nhanh chóng thành công nếu biết chọn môi trường kinh doanh thuận lợi. Ngược lại, nếu không chọn đúng môi trường, người khởi sự sẽ phải chấp nhận kinh doanh trong môi trường có nhiều lực cản.

- Khi đã chấp nhận một môi trường kinh doanh cụ thể rồi thì nghiệp chủ và doanh nhân vẫn cần không chỉ phải biết "nhập gia tùy tục" mà còn phải am hiểu và có ý thức góp phần cải tạo môi trường.

Cho đến nay loài người đã từng trải qua nhiều cơ chế kinh tế: kinh tế kế hoạch hóa tập trung, kinh tế thị trường và kinh tế hỗn hợp. Bức tranh phổ biến của thế giới ngày nay là bức tranh về mô hình kinh tế hỗn hợp. Việt Nam xây dựng nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa chính là xây dựng nền kinh tế theo mô hình hỗn hợp kiểu Việt Nam.

Mô hình kinh tế hỗn hợp có đặc trưng cơ bản là dựa trên nền tảng nền kinh tế thị trường nhưng có sự can thiệp của nhà nước[3]. Đó là nền kinh tế thị trường hội nhập khu vực và thế giới. Như thế, các doanh nhân sẽ phải kinh doanh trong nền kinh tế thị trường không chỉ giới hạn ở trong nước mà còn ở phạm vi thế giới: tự do mua nguyên vật liệu, thiết bị, bán hàng,... ở các nước khác và cũng sẽ phải cạnh tranh với mọi doanh nghiệp mạnh cùng loại ở các nước khác nhảy vào thị trường nước ta. Mọi doanh nhân hoặc những người muốn trở thành doanh nhân không thể không chú ý đến những đặc trưng chủ yếu sau đây:

1.3.2. Đặc điểm chủ yếu của môi trường tác động đến khởi sự và kinh doanh

1.3.2.1. Tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ

Tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ chi phối và tác động rất mạnh mẽ đến quá trình khởi sự cũng như kết quả và hiệu quả kinh doanh của các nghiệp chủ. Có thể nhận thấy cho đến nay tư duy kinh doanh nhỏ bé, manh mún vẫn là điểm đặc trưng của các doanh nhân nước ta. Tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ biểu hiện ở nhiều góc độ, chẳng hạn như:

---

[3] Về nguyên tắc, mọi sự can thiệp của Nhà nước là nhằm khắc phục các khuyết tật của kinh tế thị trường.

Thứ nhất, nhìn dài hạn về sự phát triển và lợi ích

Tất cả các quyết định kinh doanh đều được ban hành hoặc trên nền tảng tư duy về sự phát triển và lợi ích dài hạn hoặc ngược lại, dựa trên nền tảng tư duy về sự phát triển và lợi ích ngắn hạn. Tư duy phát triển kinh doanh, lợi ích ngắn hay dài hạn thể hiện ở mọi quyết định kinh doanh: từ các quyết định mang tính chiến lược đến các quyết định hành động hàng ngày.

Muốn phát triển bền vững, người kinh doanh cần có tư duy dài hạn về sự phát triển và lợi ích. Chỉ trên cơ sở tư duy dài hạn về sự phát triển người kinh doanh mới chú ý quyết định cách thức kinh doanh cũng như sử dụng nguồn lực với tư duy chiến lược: không chỉ nhập công nghệ, không chỉ tuyển dụng nhân lực cho nhu cầu trước mắt mà luôn phải tính đến sự phát triển lâu dài.

Nếu các quyết định kinh doanh dựa trên nền tảng tư duy về sự phát triển và lợi ích ngắn hạn, doanh nghiệp có thể tạm thời có lợi nhuận, tạm thời thoát khỏi các khó khăn trước mắt song mãi mãi chỉ mang tính tạm thời: ngày nay đang phát triển, ngày mai có thể lại rơi vào khó khăn; ngày nay có lợi nhuận, ngày mai có thể lỗ vốn;... Mặc dù có nhận thức được doanh nghiệp mình đang yếu nhưng do tư duy "sửa chữa" mang tính ngắn hạn nên nay sửa, mai sửa; sửa mãi mà yếu vẫn hoàn yếu.

Hộp 1.4. Bóc mẽ tật xấu của giới doanh nhân Việt

Thích hoành tráng, sĩ diện, khoe khoang, tự ti trước các doanh nghiệp, tập đoàn nước ngoài, ghen ăn tức ở, cạnh tranh không lành mạnh... là tính xấu của doanh nhân?

Tại diễn đàn do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam tổ chức nhân dịp kỷ niệm 10 năm Ngày doanh nhân Việt Nam, lẽ thường vào dịp này sẽ có những lời ca ngợi, tung hô, nhưng nhiều diễn giả đã mạnh dạn đưa ra những "tật xấu" của doanh nhân Việt Nam.

Mở đầu, nguyên Phó Thủ tướng Vũ Khoan khẳng định vị thế của doanh nghiệp, doanh nhân trong sự nghiệp xây dựng, bảo vệ Tổ quốc. Tuy nhiên, ông cũng thẳng thắn cho rằng: Bản thân các doanh nhân vẫn chỉ có tầm nhìn "lũy tre làng", còn con, chưa có tầm nhìn quốc tế. Từ đó, chúng ta vấp phải hiện tượng tự ti đối với bên ngoài, hoặc quá tôn thờ bên ngoài. Đồng thời có hiện tượng không chịu học hỏi bên ngoài. "Khi nói tới hội nhập chúng ta đang lúng túng xử lý quan hệ này" – nguyên Phó Thủ tướng nói.

Ông Vũ Khoan cũng phải thốt lên rằng, không hiểu sao sự gắn kết giữa các doanh nghiệp, doanh nhân của Việt Nam lại khó đến thế. Và ông Vũ Khoan nhớ lại, khi còn làm ở Bộ Thương mại và sau này là Phó Thủ tướng Chính phủ, ông luôn cố gắng tạo sự gắn kết giữa các doanh nghiệp, địa phương nhưng rất khó. "Không biết có phải chúng ta có nhiều người giỏi mà khó gắn kết với nhau đến thế?- ông đặt câu hỏi.

Một điểm yếu nữa của doanh nhân Việt Nam được ông Vũ Khoan nhắc tới là "chữ tín chưa được doanh nghiệp, doanh nhân đặt cao". Có lẽ, theo ông Khoan, là do tuyền thống sản xuất nhỏ, không trọng thương thành ra chữ tín không thực sự được coi trọng. Ông lấy một dẫn chứng rất đỗi đời thường: "Khi chúng ta vui vẻ nhậu nhẹt thì hay hẹn nhau hôm nào làm cái nọ, cái kia với nhau đi. Hôm nào, tôi dịch sang Tiếng Anh là "never", nghĩa là không bao giờ".

Ông Vũ Khoan chia sẻ: "Tâm tư của tôi rất nặng nề, chia sẻ, mong đợi ở doanh nghiệp rất nhiều. Chúng ta sắp kết thúc Chiến lược 10 năm để đến năm 2020 Việt Nam trở thành nước công nghiệp hiện đại.

Chúng ta đi sắp hết chặng đường rồi mà chưa có gì "ra hồn" cả. Luyện kim, cơ khí thì thất bại, đóng tàu thì đi đâu rồi. Chiến lược phát triển công nghiệp ô tô thì hoành tráng mà không thấy đâu? Công nghệ cao thì toàn Samsung, Nokia... nắm giữ mà không thấy bóng dáng doanh nghiệp Việt Nam.

"Với tư cách là một công dân Việt Nam, tôi mong rằng vài năm tới, các bạn chung sức vào để tạo bước đột phá cho Việt Nam" – ông Vũ Khoan nói trước hàng trăm doanh nhân.

Cũng liên quan đến chủ đề này, ông Phạm Đình Đoàn – Chủ tịch Tập đoàn Phú Thái cho rằng: 10-20 năm trước, cộng đồng doanh nghiệp của chúng ta phát triển có gì đó hơi dễ dãi, tự phát và dựa nhiều vào các quan hệ. Đến giai đoạn kế tiếp, thách thức lớn, biết bao nhiêu hiệp định thương mại tự do và doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam đầu tư.

Chặng đường trước đây và chặng đường kế tiếp vô cùng khác biệt. Chính vì thế, các doanh nhân, doanh nghiệp của chúng ta phải có cách nghĩ rất khác biệt thì mới có cơ hội để bứt phá được.

Cũng theo ông Phạm Đình Đoàn, phải thẳng thắn thừa nhận rằng, doanh nhân Việt Nam có nhiều "tính xấu" phải sửa. Đó là: Không có uy tín, hay thay đổi, quá kiên trì vào một lĩnh vực, thích hoành tráng, sĩ diện, khoe khoang, làm quá nhiều cái vượt khả năng của ta; Hay chúng ta cũng rất tự ti trước các doanh nghiệp, tập đoàn nước ngoài, nể nang xen kẽ tình cảm; Ghen ăn tức ở, cạnh tranh không lành mạnh.

"Tất cả những điểm này nếu không có chỉnh sửa thì rất khó bứt phá được" – ông Phạm Đình Đoàn khẳng định.

Nhiều chính sách xa rời thực tế

Theo đánh giá của ông Phạm Đình Đoàn, hiện nay các Hiệp hội Doanh nghiệp của Việt Nam hoạt động không hiệu quả. Nếu các Hiệp hội này không đưa được tiếng nói, giải pháp, kiến nghị cụ thể thì không thể giúp Đảng, Nhà nước để sau đó Đảng, Nhà nước giúp ngược lại cộng đồng doanh nghiệp.

Ở khía cạnh khác, theo ông Đoàn, khó khăn nhất của vấn đề thực thi chính sách và làm ra chính sách không sát thực tế, là vì các cơ quan lãnh đạo của Đảng, Nhà nước rất ít doanh nhân tham gia vào bộ máy. Vì những người không từng trải, va vấp với các hoạt động sản xuất kinh doanh thì khó giải quyết vấn đề.

"Chúng tôi đã có nhiều cuộc làm việc, đối thoại với các cơ quan Đảng, Nhà nước nhưng thực sự là có người hiểu, có người không hiểu. Hoặc có những chính sách Đảng, Nhà nước đưa ra lại chưa sát với mong muốn của doanh nghiệp" – ông Đoàn nêu thực tế.

Chúng ta cần nhiều người tài, chúng ta muốn phát triển được thì phải trọng dụng người tài. Người tài ấy có thể trong Đảng, ngoài Đảng, là tư nhân, là Nhà nước nhưng miễn là yêu nước, có tinh thần dân tộc và có khả năng đưa ra những sáng kiến, giải pháp giúp cộng đồng doanh nghiệp phát triển được.

Bây giờ vẫn có những doanh nghiệp xin dự án ở thành phố lớn phải mất 5 - 7 năm mới được, đặc biệt là về đất đai. Nếu hội nhập như vậy thì doanh nghiệp của chúng ta tuột cơ hội trước.

Theo ông Đoàn, "Nếu những người làm chính sách quay trở lại làm doanh nghiệp như chúng tôi thì chắc chắn không thể làm được, rất vất vả, thậm chí phải "vật lộn" với chính sách".

Cách làm chính sách như hiện nay, theo ông Đoàn, vẫn chỉ là giật gấu vá vai, chỉnh sửa, vá víu chứ không thể hội nhập được.

"Phú Thái đã liên doanh với nhiều tập đoàn nước ngoài nên chúng tôi hiểu rõ rằng, khi đang ở mức 2 sao thì phải nâng lên mức 3 - 4 sao để tiếp cận với 5 sao của thế giới. Còn bây giờ, nếu doanh nghiệp cứ ở bục này thì đến một lúc nào đấy, tất cả chúng ta chỉ là những doanh nghiệp làm thuê, phục vụ cho các tập đoàn lớn của nước ngoài", ông Đoàn nói.

Nguồn: Vũ Hạnh/VOV.VN, VTC News – 7 giờ trước (22 giờ ngày 20.9.2014

Quan sát sự phát triển kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam ngày nay dễ nhận thấy các doanh nghiệp này mắc căn bệnh chung khá phổ biến là phát triển dựa trên nền tảng lợi ích ngắn hạn. Hình ảnh phổ biến ngày nay là hiện tượng ban hành các quyết định theo tư duy ngắn hạn như tuyển dụng nhân lực với chất lượng thấp, trả lương thấp cho người lao động, tạo môi trường làm việc không hoặc ít thuận lợi cho nhân viên; nhập khẩu công nghệ - kỹ thuật lạc hậu, bán hàng theo kiểu bắt chẹt khách,... với các câu châm ngôn đã cơ từ muôn đời (đã rất sai nhưng đáng tiếc ít người biết đó là sai) như "buôn gian, bán lận", "trời sinh voi, trời sinh cỏ", "đời cua, cua máy; đời cáy, cáy đào",...

Có lẽ nhìn ngắn hạn là "căn bệnh" của những người thiếu tư duy kinh doanh trong nền kinh tế thị trường hiện đại. Căn bệnh này đang có ở không ít người, kể cả những người đã được đào tạo song độ "hấp thụ" kiến thức thị trường hiện đại còn hạn chế do kiến thức "truyền thống" diễn ra quá phổ biến trong đời sống hàng ngày.

Chỉ những ai thoát khỏi "căn bệnh" cũ này mới có thể khởi sự thành công và đưa doanh nghiệp đứng vững và phát triển trong nền kinh tế thị trường, hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới.

Thứ hai, kinh doanh với quy mô quá nhỏ bé

Từ xa xưa cho đến nay, người Việt Nam vẫn chưa thoát khỏi lối suy nghĩ sản xuất, buôn bán với quy mô nhỏ bé. Ở nông thôn, mặc dù cả gia đình sống bằng nghề nông nhưng cũng chỉ có vài sào ruộng; người dân thành phố mở một điểm sản xuất hàng hóa kiểu gia đình với quy mô rất nhỏ chẳng hạn sản xuất mỗi ngày vài kg bánh rán;... Người buôn bán cũng chỉ bán mỗi ngày vài chục mớ rau, một gánh bún riêu, một gánh hàng xén, một điểm sửa xe với vài thứ dụng cụ đơn giản,...

Tính quy luật về quy mô cho biết càng kinh doanh với quy mô nhỏ, chi phí sản xuất và giá thành càng cao[4]. Vấn đề là ở chỗ chưa bao giờ những người trong cuộc nghĩ rằng quy mô kinh doanh như vậy là quá nhỏ bé và cũng vì kinh doanh với quy mô nhỏ bé đó mà chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm rất cao, hiệu quả kinh doanh thấp. Quy mô kinh doanh nhỏ bé là một trong nghiều nguyên nhân dẫn đến từ cái tăm, mớ rau,...

[4] Xem bài *Giá thành sản phẩm và qui mô kinh doanh có hiệu quả,* Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 9/2001 (341), trang 23-26 và Sơ đồ 1.4.

được sản xuất ở nước ta đều có giá thành sản xuất cao; đến lượt nó lại tác động dây chuyền làm các sản phẩm khác cũng có giá thành cao. Kết quả là nhiều loại sản phẩm, dịch vụ được tạo ra ở nước ta thường có giá thành cao hơn khu vực và thế giới.

Nhiều người cho rằng sở dĩ kinh doanh với quy mô nhỏ bé là do thiếu vốn và các điều kiện cần thiết khác cho hoạt động kinh doanh của mình. Thực ra, nguồn gốc căn nguyên của kinh doanh nhỏ là tư duy, lối mòn suy nghĩ từ bao đời nay của người Việt. Cho đến tận ngày nay, nhiều doanh nhân hoặc nghiệp chủ cũng chưa bao giờ nghĩ rằng sản xuất kinh doanh chỉ được phép "nhỏ" tới một mức độ nhất định nào đó; nếu nhỏ hơn mức đó chắc chắn hoạt động kinh doanh của họ sẽ không có hiệu quả. Nếu nghĩ đến điều này, chắc chắn người khởi nghiệp sẽ không kinh doanh với quy mô quá nhỏ bé và phải nung nấu ý chí đã không kinh doanh thì thôi, nếu đã kinh doanh thì phải kinh doanh với quy mô đủ lớn mới có hiệu quả.

Góp phần xóa lối kinh doanh với quy mô nhỏ bé, kém hiệu quả có vai trò của các cơ quan pháp luật và cấp phép kinh doanh. Quy định của luật pháp và các cơ quan cấp phép kinh doanh có trách nhiệm chỉ cấp phép kinh doanh với quy mô đủ lớn cần thiết.

Thứ ba, kinh doanh theo phong trào

Kinh doanh theo phong trào đang diễn ra phổ biến ở nước ta: ở bất kì nơi nào, nếu thấy xuất hiện một "nghề" mới nào đó có vẻ trụ được thì "nghề" đó sẽ lan tỏa. Nếu có một gia đình kinh doanh phở có đông khách, ít lâu sau nhất định hàng xóm anh ta cũng sẽ bán phở dù người mở ra bán phở này chưa chắc đã am hiểu nghề nấu phở. Vấn đề là ở chỗ những người tham gia vào một "nghề" nào đó theo phong trào không cần am hiểu, không tính đến khả năng, trình độ kĩ thuật,... cần có để hành nghề.

Với lối mòn kinh doanh theo kiểu phong trào mà xa xưa, Hà Nội đã từng có các phố Hàng Đường, Hàng Mắm, Hàng Phèn, .. Gần đây, những người kinh doanh nhỏ nước ta đã từng trải qua những phong trào như nuôi chim cút, nuôi chó cảnh, nuôi ếch, nuôi ba ba, nuôi tôm,... ở khắp mọi miền đất nước. Các doanh nghiệp kinh doanh với quy mô lớn hơn nhiều cũng không tránh khỏi tính phong trào trong kinh doanh: hết phong trào sản xuất bia đẻ ra nhiều công ty bia ở mọi tỉnh trên khắp đất nước ta; đến

phong trào mía đường mà thời điểm cao nhất thành lập 44 công ty mía đường mà trong số đó có tới 36 công ty chưa bao giờ có lãi; rồi đến các phong trào xi măng lò đứng, phong trào nấu thép, phong trào khai khoáng,... Các tổng công ty, tập đoàn kinh tế lớn thì có phong trào chuyển từ kinh doanh đơn ngành sang đa ngành; họ bắt đầu từ một lĩnh vực kinh doanh ban đầu của mình rồi đua nhau nhảy sang lĩnh vực kinh doanh bất động sản, kinh doanh chứng khoán, tài chính – ngân hàng,... mà không gặp bất kỳ lực cản nào. Thậm chí tính "phong trào" không chỉ trong kinh doanh hay thuần túy kinh doanh mà còn lan sang cả các lĩnh vực khác mà có cả những người tham gia không phải là người kinh doanh như phong trào xây dựng các khu công nghiệp, các cảng biển, mở trường học các cấp, đặc biệt là các trường đại học (đáng ra không nên là hoạt động kinh doanh, nên hoạt động mang tính công ích), xây nhà văn hóa thôn, xã,...

Vấn đề là tại sao lại như vậy? Tại sao chúng ta lại chuyển từ hết phong trào nọ sang phong trào kia ở mọi cấp độ mà chưa biết đến bao giờ mới dừng lại được? Sở dĩ như vậy là vì những người trong cuộc thiếu các kỹ năng cần thiết có liên quan. Người trong cuộc kinh doanh theo phong trào là vì họ không có kỹ năng tính toán, phân tích, đánh giá để quyết định kinh doanh mà họ "học" trực tiếp theo cách làm của hàng xóm, ở xung quanh họ (thậm chí họ cũng không cần biết những người mà họ đang học cũng chưa chắc đã có kỹ năng). Mở ra kinh doanh theo người khác, thậm chí copy hoàn toàn cách làm của người khác mà không nghiên cứu sâu, chắc chỉ có ở và gắn liền với những người có trình độ tư duy kinh doanh chưa cao.

Do bắt chước người khác theo phong trào mà không tính toán kỹ lưỡng nên trong phổ biến các trường hợp bản thân người "làm theo" không nắm vững các kỹ năng, các điều kiện cần thiết của "nghề" mình đang kinh doanh. Đổ bể của nhiều tổng công ty, tập đoàn kinh tế trong thời gian qua cho thấy nếu cứ tiếp tục theo phong trào thì các "đại gia" cũng chết chứ không phải chỉ những người kinh doanh nhỏ lẻ. Có thể kết luận khá đơn giản: nếu không khắc phục lối tư duy "bắt chước", làm theo phong trào thì chắc chắn sẽ phải chấp nhận kết cục cho mọi hành động là thất bại luôn nắm chắc trong tay, còn thành công thì... chỉ có thể do may mắn, chỉ có thể "nhờ trời".

Muốn bước chân vào nghề kinh doanh, người khởi nghiệp cần nhận biết để khắc phục cách tư duy lối mòn kinh doanh theo phong trào. Chí ít, bản thân người khởi nghiệp phải tâm niệm sẽ không thành công nếu chỉ làm theo "cái" mà người khác đã và đang làm.

Thứ tư, thiếu tính sáng tạo và đổi mới

Đặc trưng thứ ba gây các cản trở không nhỏ cho sự phát triển sự nghiệp kinh doanh của chính nghiệp chủ và những người kinh doanh nước ta là thiếu tính sáng tạo cũng như khả năng đổi mới.

Trong quá trình đổi mới nền kinh tế theo hướng chuyển dần sang kinh tế công nghiệp và dịch vụ thì nghề thủ công truyền thống như một điều kiện thuận lợi cho những người khởi nghiệp phát triển kinh doanh. Hình ảnh các tỉnh Bắc Ninh, Hà Tây, Hưng Yên,... có tốc độ phát triển kinh tế nhanh trong những năm gần đây cho thấy nghề thủ công truyền thống là một trong nhiều thế mạnh để phát triển kinh tế địa phương.

Tuy nhiên, lại rất dễ nhận thấy cho đến nay khả năng đổi mới các sản phẩm thủ công truyền thống ở hầu hết các làng nghề thủ công nước ta theo các đòi hỏi mới của thị trường là rất thấp. Nhiều sản phẩm thủ công truyền thống như làm nón lá, đan rổ rá, đồ kim khí,... cứ mai một dần vì không đổi mới được (hoặc chỉ thay đổi được ở mức rất thấp) từ chất liệu nguyên vật liệu, mẫu mã, kiểu dáng,... cho phù hợp với nhu cầu của người mua. Đây chính là nguyên nhân gốc rễ dẫn đến nhiều ngành nghề thủ công truyền thống ở khắp mọi miền của đất nước cứ theo đà bị mai một dần.

Vấn đề là, nếu người lao động không được đào tạo một cách bài bản, không nắm chắc cơ sở lý thuyết và thực tế thì sẽ thiếu tính sáng tạo nghề nghiệp. Đây lại là nguyên nhân gây ra sự trì trệ sau khi khởi nghiệp. Những đánh giá về hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm mới của các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân nước ta cho đến nay cũng cho thấy bức tranh không mấy sáng sủa: khả năng đổi mới sản phẩm là rất thấp. Các doanh nghiệp sản xuất xe đạp, quạt điện Việt Nam chật vật nhiều năm để tìm đường đổi mới sản phẩm sang các mẫu mã mới thích hợp hơn với thị trường mặc dù cũng chỉ là đổi sang các mẫu mã mà thị trường đang tiêu thụ các mẫu hàng tương tự của nước ngoài; các ngành dịch vụ như ngân hàng – tài chính chật vật chuyển từ kinh doanh

truyền thống (vay và cho vay) sang các sản phẩm mới hơn theo hướng kinh doanh đa ngành mà thế giới đã làm từ rất lâu rồi;...

Trong nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu ngày nay, khả năng đổi mới và sáng tạo từ sản phẩm mới, công nghệ mới, máy móc thiết bị mới, vật liệu mới và cách thức kinh doanh mới là chìa khóa hữu hiệu tránh cạnh tranh; chìa khóa cho sự phát triển. Những doanh nghiệp liên tục phát triển hàng thế kỷ nay của thế giới đều là những doanh nghiệp đi tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển. Các doanh nghiệp này liên tục nghiên cứu và tung ra thị trường các mẫu sản phẩm mới, công nghệ mới, thiết bị mới, vật liệu mới cũng như tìm kiếm và đưa ra cách thức kinh doanh mới.

Người khởi nghiệp cần hiểu rõ đặc điểm này và có tư duy tốt trong phát triển nghề truyền thống - tư duy liên tục đổi mới sản phẩm theo đòi hỏi của thị trường để từ đó thiết kế công tác đào tạo, tổ chức nghiên cứu sản phẩm, tổ chức sản xuất kinh doanh,... Có được tư duy này, có thể biến nguy cơ không phát triển nhiều ngành nghề thủ công truyền thống, doanh nghiệp chật vật trong kinh doanh hiện nay thành khả năng phát triển chúng trong nền kinh tế hội nhập. Những người khởi nghiệp cần có nhận thức, đổi mới sản phẩm là khó song rõ ràng đổi mới sản phẩm mà mình đã có nghề lâu năm còn dễ gấp nhiều lần so với sáng tạo hoặc đổi mới sản phẩm ở lĩnh vực mà mình còn có ít kiến thức.

Nếu người kinh doanh kết hợp tư duy này với quan niệm kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu họ sẽ đặt câu hỏi tại sao mình không phát triển từ những cái mình đang có trong khi mình có quyền bán hàng không phải chỉ ở thị trường trong nước mà còn có quyền bán hàng ở thị trường của mọi nước thành viên thuộc tổ chức thương mại thế giới khác!

Thứ năm, kinh doanh thiếu vắng hoặc hiểu và làm không đúng tính chất phường hội

Tính phường hội đã xuất hiện từ rất lâu ở thế giới và ở cả nước ta. Từ xưa, các cụ ta đã có câu: "Buôn có bạn, bán có phường". Điều này có nghĩa là tư duy kinh doanh theo kiểu phường hội cũng đã có từ lâu ở nước ta. Tính phường hội hiểu theo nghĩa đơn giản nhất là biết "bảo nhau" để có những đồng thuận trong kinh doanh. Hiểu theo đúng nghĩa, tính phường hội giúp cho những người kinh doanh nhỏ cùng ngành nghề liên

kết, giúp đỡ nhau trong kinh doanh. Nếu chưa hoặc không am hiểu tính phường hội mà mở ra kinh doanh thì chắc chắn tự chuốc lấy thiệt hại và nếu gặp bất trắc sẽ khó bề xoay sở. Tuy nhiên, nếu quan sát kinh doanh ở khắp các làng nghề thủ công, các khu chợ nước ta ngày nay sẽ nhận thấy hầu như tính phường hội chỉ có được trong điều kiện thị trường bình thường; khi thị trường có biến động thì tính phường hội hay bị phá vỡ mặc dù đó mới là lúc những người kinh doanh cần tính phường hội nhất.

Khi xã hội phát triển nhà nước nhận thấy xuất hiện không ít trường hợp ở các phường hội người kinh doanh lại không chỉ bảo nhau để không bị thiệt hại trong kinh doanh mà họ còn có thể bảo nhau gây thiệt hại cho các đối tượng khác. Chính vì vậy, trong nền kinh tế thị trường, luật pháp ở hầu hết các nước đều quy định hoạt động kiểu phường hội phải có giới hạn - không được làm tổn hại đến lợi ích của người thứ ba. Nước ta cũng giống các nước khác, cấm các thỏa thuận mang tính phường hội gây hại cho bên thứ ba. Mặc dù đã bị pháp luật cấm đoán nhưng chỗ này hay chỗ khác ở nước ta chúng ta lại vẫn bắt gặp những hội hay hiệp hội có những cái bắt tay để cùng bảo nhau dừng bán hàng, tăng giá,...

Nếu hiểu và thực hiện không đúng tính phường hội, người kinh doanh tự chuốc sự thua thiệt và thất bại. Vì vậy, hiểu và tuân thủ luật pháp về phường hội là điều kiện không thể thiếu mà những người/những người muốn khởi nghiệp cần hiểu thấu đáo.

Thứ sáu, kinh doanh với trình độ quản trị thấp

Ngày nay, người ta khẳng định kinh doanh là một lĩnh vực rất cần thiết và người thực hiện các hoạt động kinh doanh là người làm nghề: nghiệp chủ hay doanh nhân làm nghề kinh doanh, còn các nhà quản trị thì làm "nghề quản trị". Những người này có kiến thức cần thiết để khởi sự, triển khai và phát triển hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, không phải từ xa xưa mà cũng chỉ mới cách đây hơn một trăm năm (cuối thế kỷ 19) nghề quản trị với tư cách một nghề độc lập mới ra đời. Từ bấy đến nay, tri thức quản trị kinh doanh đã phát triển rất khác so với thuở ban đầu.

Tuy nhiên, không giống với những gì đã diễn ra trên thế giới; đến nay, hoạt động kinh doanh ở nước ta diễn ra với đủ màu sắc: có cả các doanh nghiệp mà ở đó nghiệp chủ và các nhà quản trị am hiểu kiến thức mới về kinh doanh và quản trị kinh doanh; có cả các doanh nghiệp mà

ở đó nghiệp chủ và các nhà quản trị chỉ am hiểu kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh đã lỗi thời và cũng có cả các doanh nghiệp mà ở đó doanh nhân còn rất ít am hiểu về kinh doanh và quản trị kinh doanh.

Xét chung trên thế giới thì bất kỳ nước nào cũng có ba loại doanh nhân và nhà quản trị đã chỉ ra ở trên; nếu khác nhau, chỉ là sự khác nhau về tỉ lệ. Tuy nhiên, có thể đánh giá chung là tỉ lệ doanh nhân và nhà quản trị nước ta thiếu kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh, đặc biệt là kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh hiện đại, là rất cao.

Cũng cần nhận thức rằng nghề kinh doanh và quản trị kinh doanh có đặc điểm khác nhiều nghề khác là tính chất "nghề" không rõ ràng. Ở nước ta, tính chất "nghề" không rõ ràng ở ngay việc đến nay vẫn có quá nhiều người Việt Nam không quan niệm kinh doanh hay quản trị là một nghề. Vì tính chất "nghề" không rõ ràng nên nhiều người chưa biết nghề lầm tưởng mình đã biết nghề; chưa giỏi nghề lầm tưởng đã giỏi nghề và đặc biệt nghiêm trọng khi người ta nghĩ đơn giản: ai có vốn cũng có thể mở ra kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ nào đó. Nếu tình trạng này không được khắc phục thì hiện tượng nền kinh tế thế giới vừa biến động, hàng loạt cơ sở kinh doanh nước ta đã phá sản hoặc kinh doanh lỗ vốn như hai năm vừa qua là hiện tượng không có gì khó hiểu.

Thứ bảy, ý thức tuân thủ luật pháp và trách nhiệm đạo đức kém

Hộp 1.5. Một cái xúc xích 7 bộ quản lý

"Một cái xúc xích của chúng tôi nhưng có đến bảy bộ quản lí, đó là các Bộ Y tế, bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, bộ Công thương, bộ Tài nguyên và Môi trường, bộ Tài chính (cùng với Tổng cục thuế và Tổng cục Hải quan), bộ Khoa học Công nghệ và cả bộ Công an nữa".

Ông Mai Huy Tân, hội viên Hội Các nhà quản trị doanh nghiệp vừa là chủ tịch Công ty thực phẩm Đức Việt và Chủ tịch - Tổng giám đốc Công ty tư vấn nhịp cầu Đức – Việt đã phát biểu như trên tại Hội thảo Dự báo tác động của Luật Doanh nghiệp sửa đổi do VCCI tổ chức sáng 29/7.

Ông Tân dành trọn phần phát biểu của mình để chia sẻ những câu chuyện hết sức thực tế về câu chuyện quản lí doanh nghiệp hiện nay.

Moi móc, hành là chính

Theo ông Tân, công ty ông đã đầu tư rất nhiều tiền vào hệ thống hệ thống xử lí nước thải môi trường nên chất lượng rất tốt.

Ông kể, gần đây cảnh sát môi trường đến kiểm tra công ty của ông, qua kiểm tra, các chỉ số đều tốt nhưng cuối cùng có một đồng chí công an phát hiện khu vực dự trữ chất thải của công ty có một thùng màu xanh tập kết rác thải mà không phải chứa trong thùng màu đỏ, đồng chí này mở ra và ghi vào trong văn bản là thùng chứa không đúng màu.

"Sự moi móc, hành là chính của các cơ quan quản lí là vậy, bảy bộ quản lí một cái xúc xích là quá đáng! Ở các nước họ chỉ có một Cục quản lí thực phẩm mà thôi", ông Tân bức xúc nói.

Theo ông Tân, Luật Doanh nghiệp sửa đổi lần này sẽ tác động nhiều hơn đối với sự ra đời của các doanh nghiệp mới, nhưng cũng nên quan tâm đến nửa triệu doanh nghiệp đang hoạt động thì thở như thế nào: "Một trong những tác động của luật doanh nghiệp lần này là tạo sự thông thoáng dễ thở hơn cho doanh nghiệp nhưng theo tôi ngoài việc sửa Luật Doanh nghiệp còn phải sửa nhiều thứ khác liên quan đến môi trường kinh doanh thì doanh nghiệp mới thở được", ông Tân nhấn mạnh.

Khâu nào cũng có phong bì

Ngoài ra, ông Tân còn chỉ ra những hạn chế trong việc khai tử doanh nghiệp, ông đề nghị nên đơn giản hóa thủ tục này. Hiện nay nhiều doanh nghiệp ngưng hoạt động rồi nhưng không khai. Hàng trăm nghìn doanh nghiệp "chết" không được chôn và vẫn tồn tại trên giấy.

"Trừ những doanh nghiệp ma lập ra mua hóa đơn rồi giải thể cần phải kiểm soát chặt chú còn những doanh nghiệp lập ra bình thường nhưng vì cơ hội kinh doanh qua đi họ giải thể rất là sạch sẽ thì phải tạo điều kiện cho người ta làm. Doanh nghiệp muốn khai tử hiện nay vô cùng khó, vô cùng lâu và thường thường là phải "campuchia" (phải có phong bì – PV)", ông Tân nói.

Đề cập đến vấn nạn phong bì, ông Tân kể tiếp: "chúng tôi muốn nhập container thịt, gia vị về để làm xúc xích thì phải qua rất nhiều khâu nhưng hầu như không có khâu nào là không có phong bì mặc dù mọi thủ tục, chứng từ của chúng tôi hoàn toàn sạch sẽ".

Để có tiền "lót tay" như vậy, ông Tân cho biết công ty phải lấy từ cổ tức, từ lợi nhuận của cổ đông ra đưa vào quỹ để chi giữ cho sổ được sách "sạch sẽ". Và cộng gộp các khoản lót tay này, công ty của ông phải mất tiền tỉ chứ không phải tiền triệu.

"Chúng tôi là doanh nghiệp hàng ngày phải đối phó với rất nhiều vấn đề đau đầu và gần như nhiệt huyết để đầu tư phát triển của chúng tôi suy giảm nhiều. Đội ngũ doanh nhân Việt Nam phát triển như thế nào nếu trong lòng người ta không còn nhiệt huyết đầu tư. Vì vậy, nhà nước phải nghĩ đấy là cốt lõi của dân tộc, phát triển doanh nhân lành mạnh. Một khi đội ngũ doanh nhân không còn nhiệt huyết nữa thì nền kinh tế có còn tương lai không!", ông Tân bức xúc.

Ngoài ra ông Tân nêu lên một bất cập liên quan đến ngành nghề kinh doanh. Công ty thứ hai của ông Tân là tư vấn việc mua và chế biến cá tra bằng công nghệ Đức.

"Khi tư vấn chúng tôi phát hiện có những cơ hội từ nguồn tài chính nước ngoài cho ngành cá tra Việt Nam nhưng tôi không thể tư vấn vì làm vậy là vi phạm pháp luật vì trong đăng kí kinh doanh tôi không được quyền tư vấn tài chính. Rất nhiều cơ hội chúng tôi nhìn thấy nhưng không dám làm vì luôn luôn bị đe dọa là kinh doanh trái pháp luật, kinh doanh trái phép", ông nói.

VTC News – Thứ ba, ngày 29 tháng bảy năm 2014 (Theo PLO)

Trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi công dân là tuân thủ pháp luật. Đây là điều kiện tiền đề cho sự phát triển của xã hội. Bên cạnh đó, ý thức trách nhiệm với xã hội cũng cần có ở mọi nghiệp chủ, doanh nhân cũng như mọi người lao động. Chính vì vậy, tuân thủ luật pháp và trách nhiệm xã hội là một vấn đề không mới, không khó đối với nhiều quốc gia.

Tuy nhiên, đây lại là vấn đề cần bàn đối với những người khởi nghiệp ở nước ta. Nhận thức chấp hành luật pháp và phát triển kinh doanh trên cơ sở tuân thủ luật pháp là điều kiện bất di bất dịch để có thể gặt hái thành công lâu dài. Những hiện tượng vi phạm pháp luật như làm hàng giả, hàng nhái, hàng gian; trốn tránh nghĩa vụ nộp bảo hiểm cho người lao động theo quy định pháp luật; xả nước thải, chất thải rắn, khí thải,... gây

ô nhiễm môi trường; trốn lậu thuế;... đều là những hành vi nếu có chỉ có thể đem lại lợi ích rất ngắn hạn cho bản thân mà làm hại chính mình trong dài hạn. Đây chính là gốc rễ của vấn đề mà mỗi một/một nhóm người khởi nghiệp cần nhận thức đúng. Nếu cứ kinh doanh và phát triển kinh doanh bằng con đường vi phạm pháp luật như làm hàng giả, hàng nhái, gian lận thương mại,... thì đến bao giờ đất nước ta mới có sản phẩm cạnh tranh với doanh nghiệp các nước khác?

Khi đất nước có chiến tranh, cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung là một trong nhiều nhân tố giúp chúng ta chiến thắng kẻ thù. Sau chiến thắng năm 1975, đất nước thống nhất và chuyển sang giai đoạn hòa bình song chúng ta lại vẫn duy trì cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Cho đến đầu thập niên 90, nước ta mới chính thức bước vào xây dựng nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Sau hơn ba chục năm duy trì cơ chế kế hoạch hóa tập trung đã dẫn đến cách tư duy, cách làm,... của cơ chế kinh tế này đã ăn quá sâu trong tiềm thức mỗi con người chúng ta. Đây chính là nguyên nhân của thực trạng dù chúng ta đã xây dựng cơ chế thị trường hơn 20 năm nay nhưng sự "giã từ quá khứ" lại không đơn giản – trên mọi phương diện, nền kinh tế nước ta thực chất vẫn mang nặng dấu ấn của cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Đáng tiếc hơn nữa là mặc dù vậy, nhiều người vẫn lầm tưởng cơ chế kinh tế đang điễn ra ở nước ta là cơ chế kinh tế thị trường. Những người này thậm chí không có ý niệm lấy tiêu chí gì để xác định cái gì mang đặc trưng của cơ chế kế hoạch hóa tập trung, cái gì mang đặc trưng của cơ chế kinh tế thị trường?

Cao hơn nữa là ý thức trách nhiệm xã hội. Ý thức trách nhiệm xã hội là nét sống đẹp và cần có ở mọi xã hội. Người ta không thể giẫm đạp lên người khác, không thể hy sinh lợi ích của người khác, của xã hội để kiếm tiền. Tuy nhiên, những hiện tượng xảy ra trong nhiều năm qua tại nước ta lại cho bức tranh khác hẳn. Cần chú ý rằng tư duy "buôn gian, bán lận",... là thứ tư duy chỉ đúng cho thị trường rất thấp cấp; thị trường mà luật pháp còn chưa hoàn thiện. Tư duy này, nếu có, cũng chỉ đem lại lợi ích rất ngắn hạn nhưng lại thủ tiêu lợi ích dài hạn của chính người kinh doanh. Vì thế, những nghiệp chủ chân chính, đem lại sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp bao giờ cũng là những người kinh doanh có trách nhiệm xã hội.

1.3.2.2. Các yếu tố thị trường ở nước ta mới đang được hình thành

Hộp 1.6. Bất cập trong hệ thống giấy phép kinh doanh

Vấn đề mà doanh nghiệp thường phàn nàn trong hệ thống giấy phép kinh doanh hiện hành là việc thực thi cấp phép còn thiếu minh bạch. Trong một khảo sát gần đây của ADB-GTZ, nhiều doanh nhân cho biết, họ bị cơ quan có thẩm quyền từ chối cấp phép với lí do rất chung chung như không phù hợp với qui hoạch kinh tế - xã hội của địa phương, hay có dấu hiệu kinh doanh ngầm, khó kiểm soát hay có tiềm ẩn nguy cơ xấu cho xã hội.

Một thực tế khác đáng lưu ý là nhiều giấy phép kinh doanh đã bị bãi bỏ nay lại "tái xuất". Đặc biệt, việc bãi bỏ một số giấy phép kinh doanh nhưng không thay đổi triệt để cách làm luật của các cơ quan hành chính nên vẫn không thay đổi được "bản chất sự việc", các cơ quan này thường tìm cách mở rộng quyền lực của mình thông qua việc tái ban hành các luật lệ cũ dưới hình thức mới.

Ông Nguyễn Đình Cung, Trưởng ban chính sách kinh tế vĩ mô, Viện Quản lí kinh tế trung ương khẳng định việc thay thế các giấy phép kinh doanh thành "đăng kí kinh doanh không cần giấy phép" nhằm giảm chi phí thủ tục hành chính và tăng chủ động kinh doanh của doanh nghiệp, trên thực tế, còn khó kiểm soát, giám sát và ít hiệu quả hơn nhiều so với giấy phép kinh doanh.

Ông Phạm Duy Nghĩa, Trưởng bộ môn Luật kinh doanh, khoa Luật, Đại học Quốc gia cho rằng khuyết điểm lớn nhất trong việc cấp phép ở Việt Nam là tồn tại tư duy coi giấy phép kinh doanh như là điều kiện để được gia nhập thị trường, tức là Nhà nước kiểm soát và ngăn chặn từ đầu. Ông Nghĩa cho biết, ở nhiều nước khác, một người có thể mở cửa hàng ăn mà không cần phải xin cấp phép. Nhưng họ sẽ bị kiểm soát thường xuyên bởi hiệp hội ngành (như phải tham gia các khóa đào tạo về an toàn thực phẩm) hay qua kiểm tra đột xuất về việc tuân thủ các quy định về an toàn vệ sinh thực phẩm của cơ quan có thẩm quyền.

Nguồn: Thuỳ Trang, Đơn giản hoá hệ thống giấy phép kinh doanh, Thời báo Kinh tế VN số 141, thứ hai (17.7.2006), tr 16

Điều này, có ý nghĩa như thế nào? Nó cho thấy, đến nay, tuy đã xây dựng nền kinh tế thị trường nhưng tính chất "kế hoạch hóa tập trung", kiểu quan hệ "xin, cho" còn tồn tại ở các cơ quan công quyền rất nặng nề; thực tế tuy có nói nhiều nhưng vẫn chưa sửa được bao nhiêu.

Trong nhiều chục năm qua, một mặt, chúng ta mới đang dần hình thành hệ thống luật pháp "tiếp cận dần" với nền kinh tế thị trường cạnh tranh; mặt khác, việc thực thi các chính sách nhiều khi còn bị ách tắc bởi các cán bộ công chức ở các cấp trực tiếp xử lý các công việc liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các yếu tố "chưa thị trường" biểu hiện ở rất nhiều lĩnh vực quản lý nhà nước về kinh tế từ các quy định pháp luật, các chính sách đến sự thực thi chính sách của các cán bộ công quyền tác động rất lớn tới các vấn đề:

Thứ nhất, tiến hành các thủ tục cần thiết để khởi nghiệp

Các quy định khá rườm rà về làm mọi thủ tục, trong đó có thủ tục cấp phép kinh doanh và sự chậm trễ trong việc hoàn thành các thủ tục đó của cán bộ công quyền có liên quan đã làm cho thời gian xin cấp phép kinh doanh bị kéo dài so với nhiều nước khác. Thậm chí, có những trường hợp còn không được cấp giấy phép kinh doanh dù không có lý do chính đáng: "Các loại giấy phép này tồn tại dưới các dạng chứng chỉ hành nghề, giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn, giấy chứng nhận đăng ký, giấy phép, văn bản chấp thuận, thẻ.

Ngoài ra, còn có một loại "cửa quyền" khác dưới dạng điều kiện kinh doanh. Dạng này được hiểu là sự chấp nhận, hạn chế hoặc khước từ một nhu cầu kinh doanh, sản xuất nào đó của doanh nghiệp do các nhân viên của cơ quan hành chính thực hiện. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể bị từ chối kinh doanh một nghề nào đó do không phù hợp với quy hoạch kinh tế địa phương. Tại Thành phố Hồ Chí Minh, nếu muốn kinh doanh nhà hàng, khách sạn, nhà trọ, dứt khoát phải có "dấu đỏ" của UBND quận, huyện nơi đặt địa điểm kinh doanh. Không nói đâu xa, tại Hà Nội, dù là thủ đô một quốc gia đang hội nhập nhưng cứ sau 12 giờ đêm, chẳng bao giờ thấy một hàng quán nào dám mở cửa bởi lo xe cảnh sát chở mọi thứ hàng về đồn,... (Hộp 1.5).

Hệ thống giấy phép hiện đang gây nên những bất cập lớn, cản trở hoạt động của doanh nghiệp. Thứ nhất, cho đến tận bây giờ, chưa tồn tại

một thống kê và cập nhật chính xác các loại giấy phép và điều kiện kinh doanh đang có hiệu lực. Thứ hai, mục tiêu của các loại giấy phép đôi khi không rõ ràng, không rõ giấy phép và điều kiện kinh doanh được ban hành để bảo vệ và phục vụ những lợi ích gì. Thứ ba, tiêu chí để cơ quan hành chính cấp hoặc từ chối cấp phép đôi khi chưa minh bạch. Thứ tư, quy trình cấp phép và giám sát điều kiện kinh doanh chưa có sự tham gia của người có liên quan, chưa tham vấn và giải thích rõ các quyền của người làm đơn xin cấp phép. Thứ năm, thời hạn có hiệu lực của giấy phép thường ngắn, không quá 1 năm, trong khi quy trình cấp bổ sung và gia hạn còn phức tạp, thậm chí còn lặp lại các thủ tục cấp phép như lần đầu"[5].

Mất nhiều thời gian, công sức, tiền bạc để xin thủ tục cấp phép kinh doanh là một trong nhiều nguyên nhân làm cho các doanh nghiệp nước ta kém sức cạnh tranh so với các doanh nghiệp ở các nước khác.

Người đọc có thể thấy rõ hơn sự khó khăn mà người kinh doanh gặp phải khi xin cấp phép kinh doanh ở Hộp 1.6.

Kể từ khi được cấp giấy phép kinh doanh, người khởi sự tiến hành các hoạt động kinh doanh. Quá trình kinh doanh đòi hỏi nghiệp chủ phải tổ chức hàng loạt các hoạt động từ tiếp tục nghiên cứu thị trường, tổ chức cung ứng các nguồn lực đầu vào, tiến hành chế biến sản phẩm hoặc tạo ra dịch vụ, tổ chức vận chuyển hàng hóa và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ ở các thị trường mục tiêu của mình. Tất cả các hoạt động đó liên quan đến nhiều đối tác kinh doanh khác nhau và chịu ảnh hưởng của các hoạt động quản lý vĩ mô. Nếu các quy định về thủ tục mua bán, hợp đồng đơn giản và chặt chẽ thì hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi; nếu các thủ tục rườm rà, liên quan đến nhiều cơ quan, nhiều cấp quản lý,... thì hoạt động kinh doanh gặp những khó khăn nhất định. Mức độ khó khăn tăng tỉ lệ thuận với các quy định thủ tục rườm rà.

Ngoài việc thiết lập quan hệ với các đối tác kinh doanh, nghiệp chủ còn phải tiếp xúc, xử lý hàng loạt các công việc liên quan đến các cơ quan quản lý vĩ mô như đăng ký bản quyền; đảm bảo vệ sinh môi trường; chống hàng giả, hàng nhái, hàng gian; thống kê, báo cáo, kê khai thuế quan,... Tất các các công việc này đều liên quan đến các quy định pháp

[5] Nguyễn Hoài: *Không ít giấy phép những nhiễu doanh nghiệp,* Thời báo kinh tế Việt Nam số 107 (30.5.2006) trang 5.

luật, chính sách quản lý vĩ mô và cách thức xử lý công việc của cán bộ công quyền. Nếu luật pháp quy định rõ ràng, thực thi nghiêm minh sẽ không có chỗ đứng cho hàng giả, hàng nhái, hàng gian,... Trong điều kiện này các doanh nghiệp làm ăn chân chính có nhiều cơ hội phát triển. Việc kê khai, báo cáo,... càng đơn giản bao nhiêu, các doanh nghiệp càng giảm được thời gian và chi phí cho các hoạt động này bấy nhiêu.

Những năm gần đây, hằng năm Tổ chức Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) thường công bố xếp hạng năng lực cạnh tranh toàn cầu, trong đó có những chỉ tiêu phản ánh khía cạnh của môi trường kinh doanh, cụ thể như: khả năng tiếp cận vốn, lạm pháp, mức độ ổn định của chính sách vĩ mô, lực lượng lao động đã qua đào tạo, cơ sở hạ tầng.

Hộp 1.7. Môi trường kinh doanh Việt Nam rớt điểm

Theo khảo sát, lĩnh vực bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, chống hàng giả xếp ở vị trí thấp điểm nhất. Một lần nữa, môi trường kinh doanh tại Việt Nam lại được các chuyên gia, doanh nghiệp trong và ngoài nước lên tiếng báo động tại Diễn đàn doanh nghiệp Việt Nam diễn ra ngày 2/12. Kết quả điều tra cảm nhận môi trường kinh doanh năm 2011 do ban thư ký Diễn đàn doanh nghiệp Việt Nam thực hiện cho thấy số điểm năm nay chỉ đạt 2,04/4 điểm, thấp hơn nhiều so với số điểm 2,52 của năm ngoái và gần với mức 1,9 điểm năm 2008 (năm khủng hoảng tài chính toàn cầu).

Môi trường kinh doanh khá u ám

Qua khảo sát 240 doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), chỉ có 26% số doanh nghiệp đánh giá môi trường kinh doanh của Việt Nam là tốt và rất tốt, bằng một nửa so với năm ngoái. Trong khi đó, 23,71% doanh nghiệp đánh giá môi trường kinh doanh kém (năm 2010 con số này chỉ 4,9%).

Đáng chú ý, trong 14 lĩnh vực được điều tra không có lĩnh vực nào đạt mức 3 điểm (thang điểm 4 cao nhất). Trong đó, lĩnh vực bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, chống hàng giả, hàng nhái xếp ở vị trí thấp điểm nhất và nằm trong tốp năm nhóm vấn đề ít được cải thiện nhất.

Nói về vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, ông Alain Cany, Chủ tịch Eurocham, cho rằng: "Việc thực thi kém hiệu quả về các quyền sở hữu trí tuệ khiến các doanh nghiệp nước ngoài phải kín đáo chuyển giao các quyền sở hữu trí tuệ có giá trị, chứ không giám chuyển giao công khai. Cũng chính điều này khiến cho các doanh nghiệp FDI e ngại về nạn bắt chước tại Việt Nam".

Chủ tịch Hiệp hội Thương mại Mỹ tại Việt Nam (Amcham) Christopher Twomey cho rằng vấn đề cấp thiết đặt ra cho Việt Nam là cải tiến việc thực thi quyền sở hữu trí tuệ. Thực thi hiệu quả bằng việc xử phạt nặng hành vi vi phạm sở hữu trí tuệ để không ai tái phạm.

Ngoài ra, khả năng tiếp cận ngoại tệ, tiếp cận đất đai, cơ sở hạ tầng và đáng chú ý là quản lý kinh tế vĩ mô sau nhiều năm liền có vị trí cao thì năm nay bị xếp vào nhóm ba lĩnh vực đáng lo ngại nhất của môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp đòi đơn giản thủ tục hơn nữa

Ông Trần Hữu Huỳnh, Trưởng ban Pháp chế VCCI, cho biết qua rà soát 16 luật về doanh nghiệp cho thấy có đến 206 quy định chưa đạt tiêu chí minh bạch, 243 quy định chưa hợp lý, 149 quy định chưa thống nhất và 85 quy định chưa đạt tiêu chí khả thi.

Cụ thể, trong nhiều văn bản quy phạm pháp luật có những quy định không cần thiết hoặc thiếu minh bạch, thậm chí gây cản trở, gây khó khăn, thậm chí hạn chế quyền tự do kinh doanh của doanh nghiệp.

"Ví dụ như các quy định liên quan đến thủ tục đăng ký đầu tư, thẩm tra đầu tư, cấp giấy chứng nhận đầu tư còn trùng lắp... Đáng chú ý là một số quy định còn phân biệt đối xử, chưa đảm bảo công bằng giữa các thành phần kinh tế. Đề nghị Quốc hội xem xét đưa vào chương trình xây dựng luật, pháp lệnh của Quốc hội sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các luật được rà soát. Trước mắt là sửa đổi các luật: Đất đai, Quản lý thuế, Đấu thầu..." - ông Huỳnh nói.

Các doanh nghiệp cũng đưa ra năm giải pháp khuyến nghị đến Chính phủ. Đó là tiếp tục cải thiện và đơn giản hóa thủ tục hành chính hơn nữa, cải thiện hệ thống thông tin, viễn thông và năng lượng, cải thiện hệ thống hạ tầng vận tải, giảm rào cản gia nhập thị trường và đối xử bình đẳng giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp FDI. Riêng các doanh nghiệp FDI còn đề nghị nâng cao tính minh bạch và dễ dàng tiếp cận các văn bản luật, kế hoạch, số liệu thống kê...

Nguồn: Dân trí 3/12/2011 (Theo Gia Nguyên, Pháp Luật Tp.HCM)

Các chỉ số này của Việt Nam chưa ổn định, lên xuống thất thường: năm 2008, Việt Nam xếp thứ 70/134; năm 2009 xếp thứ 75/133; năm 2010 xếp thứ 59/139 và gần đây nhất năm 2011 lại tụt 6 bậc so với năm 2010, tức thứ 65/142. Cũng tương tự, việc đánh giá và xếp hạng môi trường kinh doanh hàng năm cũng được các tổ chức nghiên cứu chuyên sâu thế giới khảo sát và công bố. Tạp chí Forbes của Mỹ khảo sát và đánh giá môi trường kinh doanh gồm các chỉ tiêu: tự do hóa thương mại, tự do hóa tiền tệ, bảo vệ quyền sở hữu, năng lực sáng tạo, trình độ công nghệ, tình trạng quan liêu, mức độ bảo vệ nhà đầu tư, tình trạng tham nhũng, tự do cá nhân. Theo đó, năm 2010 xếp Việt Nam thứ 118 trong số 128 nước được đánh giá, tụt 5 bậc so với năm 2008 và 2009. Cũng tương tự như vậy, theo Diễn đàn doanh nghiệp hàng năm, đa phần các doanh nghiệp đều đánh giá môi trường kinh doanh của Việt Nam tồi tệ nhất trong ba năm 2008-2011 (Hộp 1.7).

Mấy năm lại đây, Chính phủ rất quan tâm và quyết tâm cải thiện môi trường kinh doanh nước ta. Đặc biệt những năm 2014-2015 nhiều cải cách hành chính đã được triển khai từ chính phủ đến các cơ quan cấp bộ và các địa phương cả nước với quyết tâm giảm thủ tục hành chính theo định hướng đến năm 2016 môi trường kinh doanh nước ta đạt mức trung bình của nhóm Esean-4 (Hộp 1.8).

Hộp 1.8. Việt Nam muốn tiến sát Thái Lan về môi trường kinh doanh

Chính phủ yêu cầu đến năm 2016, môi trường kinh doanh đạt mức trung bình của nhóm nước ASEAN-4, tiến gần với Thái Lan

Thông tin trên được Tiến sĩ Nguyễn Đình Cung - Viện trưởng Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế trung ương (CIEM) cho biết tại một Hội thảo sáng nay (12/3). "Nếu môi trường kinh doanh Việt Nam đạt mức trung bình ASEAN-4 thì sẽ tiến gần đến Thái Lan", vị này phát biểu.

Yêu cầu này cho thấy Chính phủ tiếp tục nỗ lực cải thiện môi trường kinh doanh, trong bối cảnh 3-5 năm tới là giai đoạn then chốt đối với tiến trình hội nhập quốc tế, sau khi hoàn tất đàm phán và bắt đầu triển khai thực hiện hiệp định thương mại tự do (FTA) với các nước chủ chốt, xây dựng cộng đồng kinh tế ASEAN.

Trước đó, Nghị quyết 19 ban hành đầu năm 2014 đặt mục tiêu đến cuối năm nay chỉ số môi trường kinh doanh của Việt Nam đạt và vượt mức trung bình các nước ASEAN-6 (gồm Singapore, Malaysia, Thái Lan, Philippines, Indonesia, Brunei). Tuy nhiên, sau một năm thực hiện, Chính phủ đánh giá cần gia tăng nhiệm vụ hơn nữa cho các Bộ, ngành, địa phương, bởi hơn một nửa giải pháp vẫn chưa được các cơ quan triển khai theo yêu cầu, Việt Nam vẫn bị đánh giá có năng lực cạnh tranh và môi trường kinh doanh thấp trong khu vực.

Chẳng hạn, đánh giá của Diễn đàn Kinh tế thế giới về năng lực cạnh tranh cho thấy Việt Nam xếp thứ 68, sau các nước Singapore, Malaysia, Thái Lan, Indonesia, Philippines. Môi trường kinh doanh cũng được Ngân hàng Thế giới xếp ở vị trí 78 trên 189 quốc gia và vùng lãnh thổ, kém Thái Lan 52 bậc.

Chỉ tiêu	Hiện tại	2015	2016
Nộp thuế (giờ)	247	121,5	168
Nộp bảo hiểm xã hội bắt buộc (giờ)	235	49,5	
Tiếp cận điện (ngày)	70	36	35
Thông quan hàng xuất khẩu (ngày)	21	13	10
Thông quan hàng nhập khẩu (ngày)	21	14	12
Phá sản doanh nghiệp (tháng)	60	30	24

Tại phiên họp thường kỳ tháng 2/2015, Chính phủ cũng đã tập trung bàn luận về các giải pháp để cải thiện xếp hạng. Theo đó, đến cuối năm nay, một số chỉ tiêu phải giảm một nửa thời gian thực hiện so với hiện nay như nộp thuế, tiếp cận điện, làm thủ tục phá sản... Sang năm 2016, Việt Nam đặt mục tiêu lọt vào top 60 nước trên thế giới về khởi sự kinh doanh, top 50 về bảo vệ nhà đầu tư, top 20 về chỉ số tiếp cận tín dụng.

Nhằm hoàn thành mục tiêu, Thủ tướng yêu cầu các Bộ, ngành phải tập trung hoàn thiện thể chế kinh tế thi trường, đảm bảo cạnh tranh minh bạch, bình đẳng, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính và tái cơ cấu nền kinh tế...

Nguồn: Phương Linh, Express, thứ năm, 12/3/2015 | 17:39 GMT+7

Hàng năm tổ chức VCCI đã sử dụng các tiêu chí nhất định để xếp hạng tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh cho 63 tỉnh/thành ở nước ta. Những tỉnh xếp thứ hạng cao đã chú trọng đến việc tạo các điều kiện thuận lợi nhất định cho hoạt động kinh doanh; ngược lại, các tỉnh xếp sau đang ít chú ý đến cải thiện môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực trạng này của môi trường kinh doanh nước ta đã gây ra rất nhiều khó khăn, thậm chí làm giảm sức cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ta. Điều này dẫn đến những tính toán, lựa chọn của những người khởi sự kinh doanh: trước khi khởi sự bên cạnh việc nghiên cứu cơ hội kinh doanh phải chú ý đánh giá chính xác môi trường kinh doanh để lựa chọn cho mình nơi kinh doanh thuận lợi. Khi đã chấp nhận, người sắp khởi nghiệp phải chú ý nghiên cứu các điều kiện môi trường kinh doanh rất cụ thể tại địa phương mình muốn kinh doanh để thật am hiểu khi tiến hành các hoạt động kinh doanh, giải quyết các công việc có liên quan tại các cơ quan công quyền. Nếu không nhận thức đúng hoặc bỏ qua các vấn đề này đôi khi hoạt động kinh doanh "coi như" chấm dứt ngay từ khi mới khởi sự. Mặt khác, mỗi nghiệp chủ lại đều cần nhận thức được chính bản thân mình cũng có trách nhiệm góp phần làm lành mạnh môi trường kinh doanh mà mình hoạt động trong đó.

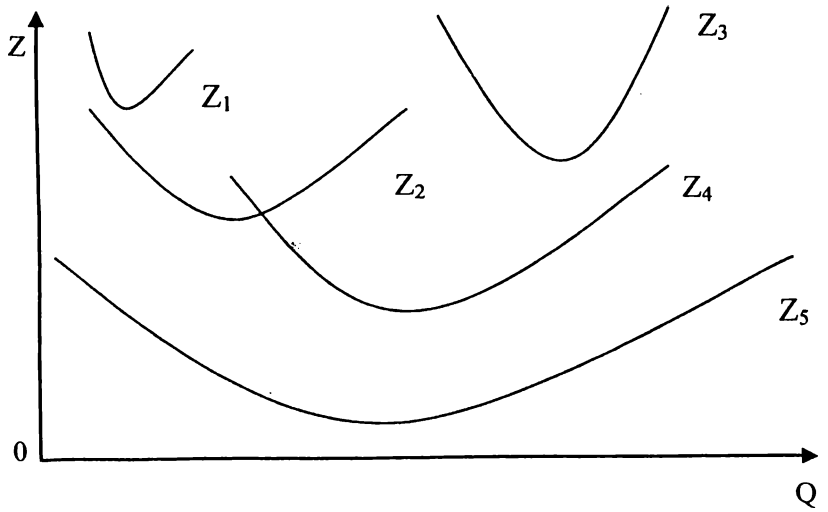
1.3.2.3. Nền kinh tế thị trường mang tính đan xen

Nhiều doanh nghiệp nước ta ngày nay kinh doanh trong nền kinh tế thị trường mang tính đan xen: vừa ở nơi thị trường mang tính cạnh tranh, vừa ở nơi mà thị trường chưa hoặc chưa thực sự cạnh tranh. Trong khi nước ta chưa có thị trường cạnh tranh thì nhiều thị trường ở nhiều nước đã mang tính cạnh tranh. Hơn nữa, dù thị trường tổng thể ở nước ta chưa thực sự cạnh tranh thì thị trường rất nhiều loại sản phẩm cụ thể cũng đã mang tính cạnh tranh. Nhiều doanh nghiệp nước ta vẫn phải trực tiếp hoặc gián tiếp cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng loại của nước ngoài. Vì thế, doanh nhân không thể chỉ am hiểu thị trường chưa cạnh tranh lại không am hiểu thị trường mang tính cạnh tranh.

Cầu là mối quan hệ giữa giá của một mặt hàng với lượng cầu đối với mặt hàng đó, trong điều kiện những yếu tố khác không đổi. Giá được đo theo đơn vị tiền và lượng cầu được tính theo đơn vị hàng mà người tiêu dùng sẵn lòng mua và có thể mua trong một thời điểm. Quy luật cầu

cho thấy mối quan hệ nghịch biến giữa giá và lượng cầu: khi giá tăng, lượng cầu của người tiêu dùng giảm đi.

Cung là mối quan hệ giữa giá của một mặt hàng với lượng cung đối với mặt hàng đó, trong điều kiện những yếu tố khác không đổi. Giá được đo theo đơn vị tiền và lượng cung được tính theo đơn vị hàng mà người bán sẵn lòng bán và có thể bán trong một thời điểm. Quy luật cung cho thấy mối quan hệ đồng biến giữa giá và lượng cung: khi giá tăng, lượng cung của người bán cũng tăng lên.



Sơ đồ 1.3. Quy mô và giá thành

Nguồn: Nguyễn Ngọc Huyền: Giá thành sản phẩm và quy mô kinh doanh có hiệu quả, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 9/2001 (341), trang 23-26

Mức giá mà lượng cầu bằng lượng cung gọi là giá cân bằng thị trường hay là giá cả thị trường. Giá này chính là giá cả tại thị trường cạnh tranh. Tại mức giá này, người bán đã bán được bằng với mức giá mà họ mong muốn và bán được hết hàng, người mua cũng mua được hàng với giá mà họ muốn mua. Nếu giá thị trường thấp hơn giá cân bằng, lượng cầu của người tiêu dùng sẽ vượt lượng cung của nhà sản xuất dẫn đến một số người có cầu nhưng không được đáp ứng; nếu giá thị trường cao hơn mức giá cân bằng, lượng cầu của người tiêu dùng sẽ ít hơn lượng cung của nhà sản xuất, dẫn đến có một lượng cung không được người tiêu dùng chấp nhận. Cũng vì vậy, người mua và người bán đều nhận thức điểm cân bằng cung - cầu là điểm đem lại lợi ích lâu dài cho cả hai phía.

Như thế, muốn kinh doanh nghiệp chủ phải có nhận thức giá cả phải là giá cả thị trường (chứ không phải giá do người bán mong muốn); Khi đem bán hàng không thể không chú ý nghiên cứu thị trường: cung - cầu, tính chất cạnh tranh,... và chính điều này mới đem lại lợi ích và sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp.

Nếu nhìn ra toàn cầu thì các doanh nghiệp nước ta đang kinh doanh trong môi trường vừa chưa thị trường (như đã chỉ ra ở đặc điểm trên), vừa mang đặc điểm thị trường cạnh tranh (với nhiều doanh nghiệp có quan hệ xuất nhập khẩu hàng hóa). Ngày nay, hình ảnh phổ biến các thị trường trên thế giới là thị trường cạnh tranh, xu thế phát triển chủ yếu ngày nay là xu thế mở rộng tính cạnh tranh của thị trường. Ở nước ta, thị trường cũng mang nhiều màu sắc: có loại hàng hóa thị trường đã mang tính cạnh tranh như thị trường bán lẻ hàng hóa, thị trường nông sản ở các chợ truyền thống, thị trường viễn thông,... và cũng còn thị trường của nhiều loại hàng hóa chưa thực sự là thị trường; đặc biệt là thị trường hàng hóa liên quan đến các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước,...

Trong bối cảnh này, một lời khuyên đơn giản: thứ nhất là nguyên tắc "nhập gia, tùy tục", kinh doanh ở thị trường nào phải biết ra quyết định phù hợp với thực trạng thị trường đó; mặt khác, nếu muốn kinh doanh thành đạt trong nền kinh tế thị trường hiện đại người khởi nghiệp hãy biết "quên" dần di các cách ứng xử trong thị trường phi hoặc ít cạnh tranh để hình thành cách thức ra quyết định kinh doanh trong môi trường cạnh tranh.

Hộp 1.9 cho chúng ta cái nhìn mang tính lịch sử: ngay từ đầu thế kỷ 20 người ta đã nhận thức được tác động xấu của cách định giá bằng giá thành. Mặc dù vậy, chúng ta cũng hãy cùng nhìn nhận vấn đề ở góc độ khác: phổ biến người Việt kinh doanh đều chỉ biết một điều: định giá từ giá thành!

Cũng do chỉ chấp nhận hoặc nghĩ rằng chỉ có một phương thức định giá từ giá thành nên nếu chỉ nhìn lợi ích ngắn hạn thì người bán hàng rất có lợi: người bán có quyền định giá vì bản thân mình chứ không vì khách hàng; giá thành càng cao, người bán càng được bán giá cao và do đó càng có nhiều lãi hơn (lãi thường tính theo tỉ lệ phần trăm so với giá thành). Vì thế người bán cố tình định giá trên cơ sở giá thành mặc dù kinh doanh trong nền kinh tế thị trường.

Tất nhiên, cách định giá này làm người mua luôn bị thiệt thòi. Song với các bài "Chính sách giá cả như thế nào đem lại lợi ích cho doanh

Bên cạnh đó, trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, mỗi doanh nghiệp kinh doanh ngày nay lại không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp ở chính nước mình mà còn phải cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp cùng loại trong khu vực và trên thế giới. Như thế, số lượng đối thủ cạnh tranh, tính chất và cường độ cạnh tranh sẽ cao hơn hẳn so với mọi thời kì trước đó. Điều này đem lại bất lợi trước tiên cho các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh các loại sản phẩm/dịch vụ mà nước khác có lợi thế cạnh tranh. Vì thế, trước khi khởi sự nghiệp chủ phải tính toán và tránh ngay từ đầu những sản phẩm/dịch vụ mà lợi thế có ở các quốc gia khác khi tìm kiếm ý tưởng kinh doanh cho mình.

- Tất nhiên, khi đã mạnh, doanh nghiệp mới có thể vượt qua được các cản trở để có thể có lợi thế ngay cả với những sản phẩm/dịch vụ không thuộc lợi thế cạnh tranh của nước mình, song dù sao, đó cũng không nên là con đường khôn ngoan cho các doanh nghiệp mới.

Thứ hai, tính chất bất ổn của thị trường rất rõ ràng và ngày càng mạnh mẽ

Môi trường kinh doanh càng mở rộng bao nhiêu sẽ càng có sự tham gia của nhiều thành viên kinh tế bấy nhiêu. Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới đã rút ngắn khoảng cách về không gian, làm cho các doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau vẫn có thể cạnh tranh trực tiếp với nhau không phải chỉ ở sản phẩm đầu ra mà còn ở việc cung cấp các nguồn lực đầu vào. Nhiều đối thủ ở nhiều nước và khu vực khác nhau với trình độ nhận thức và phản ứng trước thị trường hết sức khác nhau lại cùng cạnh tranh với nhau sẽ mang lại bức tranh cạnh tranh rất nhiều màu sắc. Chính bức tranh cạnh tranh đa màu này tất yếu dẫn đến tính bất ổn ngày càng cao của môi trường kinh doanh: "Nhìn ra phía trước chúng ta chỉ thấy một thế giới của sự hỗn mang và bất định. Một thế giới của sự thay đổi ngày càng nhanh. Một thế giới mà ở đó nền kinh tế sẽ không còn dựa vào đất đai, tiền bạc hoặc dựa vào nguyên vật liệu mà dựa vào vốn trí tuệ. Một nơi mà cạnh tranh sẽ trở nên quyết liệt và thị trường trở nên tàn nhẫn... Một nơi mà khách hàng sẽ tiếp cận vô hạn với sản phẩm, dịch vụ và thông tin. Một nơi mà mạng lưới thông tin sẽ còn quan trọng hơn cả quốc gia. Và là một nơi mà bạn hoặc sẽ hoạt động kinh doanh theo sát thời gian thực hoặc sẽ chết"[9].

[9] Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân 2011, trang 32.

Tính chất bất ổn cao dẫn đến phá vỡ các tính phổ biến trước đây về hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh. Điều này đòi hỏi những người khởi nghiệp phải nỗ lực nhiều hơn trong việc tích lũy các kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh hiện đại cần thiết, tìm kiếm con đường đi tương đối đảm bảo cho doanh nghiệp mình đồng thời, phải xác định nghiệp chủ có trách nhiệm đưa doanh nghiệp phát triển trong môi trường đầy cạm bẫy và biến động.

1.4. TƯ DUY KHỞI SỰ KINH DOANH

1.4.1. Khái niệm và vai trò

Trong tiếng Việt, tư duy để chỉ những suy nghĩ mang tính nền tảng, cơ sở. Tư duy khác với suy nghĩ ở chỗ suy nghĩ gắn với các vấn đề cụ thể hàng ngày còn tư duy liên quan đến sự cân nhắc thấu đáo các vấn đề mang tính gốc rễ, cơ sở.

Tư duy khởi sự kinh doanh là tư duy gắn với hoạt động khởi sự kinh doanh. Tư duy khởi sự kinh doanh đề cập đến những suy nghĩ, cân nhắc căn bản và thấu đáo các vấn đề liên quan đến hoạt động khởi sự kinh doanh. Hoạt động khởi sự kinh doanh luôn gắn với quá trình tiếp theo là tiến hành các hoạt động kinh doanh. Vì thế, nói đến tư duy khởi sự kinh doanh cần bàn tới hai vấn đề gắn chặt chẽ với nhau là tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh. Tư duy khởi sự kinh doanh đặt nền tảng không phải chỉ cho hoạt động khởi sự mà còn đặt cơ sở nền móng cho toàn bộ các hoạt động kinh doanh diễn ra sau khởi sự.

Tư duy kinh doanh tốt sẽ giúp người khởi nghiệp không bị nhầm lẫn khi tiến hành khởi sự cũng như ứng xử trong hoạt động kinh doanh. Tư duy khởi sự kinh doanh càng chuẩn xác bao nhiêu, càng có khả năng khởi sự và phát triển hoạt động kinh doanh dẫn đến thành công chắc chắn bấy nhiêu. Một người khởi sự kinh doanh trên cơ sở chuẩn bị kỹ lưỡng khác với người khởi sự không chuẩn bị kỹ lưỡng ở chỗ: một người luôn tư duy thấu đáo trước khi khởi sự; còn người kia thì ít hoặc không chú ý đến điều này. Và kết cục của họ cũng khác nhau: một người thì khả năng thành công cao; còn người kia thì khả năng thành công thấp, khả năng thất bại hoặc không phát triển được cao.

1.4.2. Hình thành tư duy khởi sự kinh doanh đúng

Như trên đã trình bày, tư duy khởi sự kinh doanh có thể xét ở góc độ và tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh.

Thứ nhất, tư duy khởi sự

Nếu xét toàn bộ các quyết định gắn với khởi sự thì tư duy trước t phải là tư duy khởi sự kinh doanh trong điều kiện nào và như thế nà có đủ điều kiện khởi sự kinh doanh? Tuy nhiên, chúng ta hãy giả đ rằng người khởi nghiệp đã am hiểu điều này và chuẩn bị kỹ lưỡng đ điều kiện để khởi sự thì tư duy khởi sự gắn với việc đặt ra và trả lời c câu hỏi cơ bản sau:

- Câu hỏi đầu tiên là: khởi sự kinh doanh nhằm mục đích gì?

Việc đặt ra và trả lời câu hỏi này đóng vai trò cực kỳ quan trọng b nó định hướng đi và phương châm ứng xử lâu dài cho doanh nghiệp được tạo lập.

Có người khởi nghiệp nhằm mục tiêu làm giàu cho bản thân và c xã hội. Mục đích này chi phối hoạt động của anh ta và doanh nghiệp anh ta lập ra theo hướng mọi hoạt động sẽ chỉ được quyết định tiến hà nếu nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Quá trình hoạt động của doan nghiệp cũng đồng thời là quá trình mở rộng và phát triển hướng theo mụ tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Có người lại khởi nghiệp chỉ với mục đích có công ăn việc làm v thoát nghèo. Những người này không có tham vọng lớn về phát triển kin doanh cũng như tạo ra nhiều lợi nhuận. Tư duy này chi phối họ khi họ r các quyết định phát triển kinh doanh là luôn tự "bằng lòng" với những th đã có; trong nhiều trường hợp, cơ hội phát triển hoạt động kinh doanh đ được nhận diện cũng không được những người này khai thác.

- Câu hỏi thứ hai: Tự mình khởi sự và điều hành hoạt động kinh doanh hay cùng làm với những người khác.

Mỗi cách tiến hành đều có ưu và nhược gắn với cách đó: nếu tự mình khởi nghiệp sẽ có thuận lợi là tự mình quyết định mọi việc, tránh được các rắc rối theo hiểu "trăm người, trăm ý", được hưởng toàn bộ lợi nhuận song cũng có nhược điểm lớn là không phát huy được trí tuệ của nhiều người và phải gánh chịu toàn bộ rủi ro. Nếu nhiều người cùng khởi sự thì hoàn toàn ngược lại.

Người khởi sự cần cân nhắc rất thận trọng và quyết định cách tiến hành của mình. Cũng cần chú ý rằng nếu khởi sự nhiều người cần có điều kiện. Điều kiện đó là những người cùng khởi sự phải có cách ứng xử rõ ràng, hợp luật pháp theo kiểu "mất lòng trước, được lòng sau". Không được tiến hành như kiểu người Việt vẫn hay mắc phải: ngại cụ thể, không rõ ràng dẫn đến hậu quả là trong quá trình khởi sự hay kinh doanh phải giải quyết rất nhiều mâu thuẫn phát sinh giữa những người cùng khởi sự.

- *Câu hỏi thứ ba: Khởi sự và kinh doanh ở đâu?*

Khởi sự và tiến hành các hoạt động kinh doanh tại quê hương bản quán hay tại nơi có đủ điều kiện thuận lợi cho phát triển hoạt động kinh doanh sau này là câu hỏi không dễ dàng đối với rất nhiều người chuẩn bị khởi nghiệp.

Thông thường có hai loại người: loại phổ biến là nghĩ ngay đến kinh doanh tại quê hương vì đã quen biết; không sợ có những biến động mà mình khó lường trước. Loại người thứ hai thì không nhất thiết cứ phải khởi sự kinh doanh tại quê hương mà sẵn sàng tìm đến nơi có đủ các điều kiện thuận lợi để phát triển hoạt động kinh doanh. Loại người thứ hai thường có ý chí cao, có sức chịu mạo hiểm cao nên cũng dễ thành công hơn loại người thứ nhất.

- *Câu hỏi thứ tư: Khởi sự kinh doanh bằng cách nào?* Câu trả lời quy định cách thức khởi sự: lập ra một doanh nghiệp mới, mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động hay nhượng quyền thương hiệu. Câu hỏi này sẽ được lý giải ở chương hai.

Thứ hai, tư duy kinh doanh

Tư duy kinh doanh trả lời các câu hỏi cốt lõi về kinh doanh. Đó thường là các câu hỏi mang tính then chốt sau đây:

- Kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì? Kinh doanh nhiều loại sản phẩm/dịch vụ hay chỉ phát triển một loại sản phẩm/dịch vụ nào đó đáp ứng những nhu cầu nhất định của xã hội và liệu mình có sẵn sàng thay đổi sản phẩm/dịch vụ theo sự thay đổi nhu cầu của con người hay cứ duy trì sản phẩm/dịch vụ mà mình thiết kế ban đầu?

Với vế thứ nhất, cũng có thể nói ngắn gọn: người khởi sự kinh doanh đặt ra và trả lời câu hỏi mình sẽ kinh doanh đơn ngành hay đa

1.4.2. Hình thành tư duy khởi sự kinh doanh đúng

Như trên đã trình bày, tư duy khởi sự kinh doanh có thể xét ở hai góc độ và tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh.

Thứ nhất, tư duy khởi sự

Nếu xét toàn bộ các quyết định gắn với khởi sự thì tư duy trước tiên phải là tư duy khởi sự kinh doanh trong điều kiện nào và như thế nào là có đủ điều kiện khởi sự kinh doanh? Tuy nhiên, chúng ta hãy giả định rằng người khởi nghiệp đã am hiểu điều này và chuẩn bị kỹ lưỡng các điều kiện để khởi sự thì tư duy khởi sự gắn với việc đặt ra và trả lời các câu hỏi cơ bản sau:

- Câu hỏi đầu tiên là: khởi sự kinh doanh nhằm mục đích gì?

Việc đặt ra và trả lời câu hỏi này đóng vai trò cực kỳ quan trọng bởi nó định hướng đi và phương châm ứng xử lâu dài cho doanh nghiệp sẽ được tạo lập.

Có người khởi nghiệp nhằm mục tiêu làm giàu cho bản thân và cho xã hội. Mục đích này chi phối hoạt động của anh ta và doanh nghiệp do anh ta lập ra theo hướng mọi hoạt động sẽ chỉ được quyết định tiến hành nếu nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Quá trình hoạt động của doanh nghiệp cũng đồng thời là quá trình mở rộng và phát triển hướng theo mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Có người lại khởi nghiệp chỉ với mục đích có công ăn việc làm và thoát nghèo. Những người này không có tham vọng lớn về phát triển kinh doanh cũng như tạo ra nhiều lợi nhuận. Tư duy này chi phối họ khi họ ra các quyết định phát triển kinh doanh là luôn tự "bằng lòng" với những thứ đã có; trong nhiều trường hợp, cơ hội phát triển hoạt động kinh doanh dù được nhận diện cũng không được những người này khai thác.

- Câu hỏi thứ hai: Tự mình khởi sự và điều hành hoạt động kinh doanh hay cùng làm với những người khác.

Mỗi cách tiến hành đều có ưu và nhược gắn với cách đó: nếu tự mình khởi nghiệp sẽ có thuận lợi là tự mình quyết định mọi việc, tránh được các rắc rối theo hiểu "trăm người, trăm ý", được hưởng toàn bộ lợi nhuận song cũng có nhược điểm lớn là không phát huy được trí tuệ của nhiều người và phải gánh chịu toàn bộ rủi ro. Nếu nhiều người cùng khởi sự thì hoàn toàn ngược lại.

Người khởi sự cần cân nhắc rất thận trọng và quyết định cách tiến hành của mình. Cũng cần chú ý rằng nếu khởi sự nhiều người cần có điều kiện. Điều kiện đó là những người cùng khởi sự phải có cách ứng xử rõ ràng, hợp luật pháp theo kiểu "mất lòng trước, được lòng sau". Không được tiến hành như kiểu người Việt vẫn hay mắc phải: ngại cụ thể, không rõ ràng dẫn đến hậu quả là trong quá trình khởi sự hay kinh doanh phải giải quyết rất nhiều mâu thuẫn phát sinh giữa những người cùng khởi sự.

- *Câu hỏi thứ ba: Khởi sự và kinh doanh ở đâu?*

Khởi sự và tiến hành các hoạt động kinh doanh tại quê hương bản quán hay tại nơi có đủ điều kiện thuận lợi cho phát triển hoạt động kinh doanh sau này là câu hỏi không dễ dàng đối với rất nhiều người chuẩn bị khởi nghiệp.

Thông thường có hai loại người: loại phổ biến là nghĩ ngay đến kinh doanh tại quê hương vì đã quen biết; không sợ có những biến động mà mình khó lường trước. Loại người thứ hai thì không nhất thiết cứ phải khởi sự kinh doanh tại quê hương mà sẵn sàng tìm đến nơi có đủ các điều kiện thuận lợi để phát triển hoạt động kinh doanh. Loại người thứ hai thường có ý chí cao, có sức chịu mạo hiểm cao nên cũng dễ thành công hơn loại người thứ nhất.

- *Câu hỏi thứ tư: Khởi sự kinh doanh bằng cách nào?* Câu trả lời quy định cách thức khởi sự: lập ra một doanh nghiệp mới, mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động hay nhượng quyền thương hiệu. Câu hỏi này sẽ được lý giải ở chương hai.

Thứ hai, tư duy kinh doanh

Tư duy kinh doanh trả lời các câu hỏi cốt lõi về kinh doanh. Đó thường là các câu hỏi mang tính then chốt sau đây:

- Kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì? Kinh doanh nhiều loại sản phẩm/dịch vụ hay chỉ phát triển một loại sản phẩm/dịch vụ nào đó đáp ứng những nhu cầu nhất định của xã hội và liệu mình có sẵn sàng thay đổi sản phẩm/dịch vụ theo sự thay đổi nhu cầu của con người hay cứ duy trì sản phẩm/dịch vụ mà mình thiết kế ban đầu?

Với vế thứ nhất, cũng có thể nói ngắn gọn: người khởi sự kinh doanh đặt ra và trả lời câu hỏi mình sẽ kinh doanh đơn ngành hay đa

ngành? Cần chú ý rằng lịch sử phát triển kinh doanh của loài người là lịch sử bắt đầu từ hoạt động đa lĩnh vực – kinh doanh tổng hợp; rồi chuyển sang chuyên môn hóa – kinh doanh đơn ngành; gần đây tư duy lại chuyển từ kinh doanh đơn ngành sang kinh doanh đa ngành.

Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ người có tư duy kinh doanh tốt luôn hiểu rõ để chuyển từ kinh doanh đơn ngành sang kinh doanh đa ngành thành công cần có các điều kiện nhất định mà nếu không đảm bảo đủ các điều kiện đó sẽ dễ dẫn đến thất bại.

Mặt thứ hai của vấn đề là trong quá trình kinh doanh có tư duy liên tục và chủ động đổi mới sản phẩm/dịch vụ đảm bảo luôn thích ứng với sự thay đổi của nhu cầu và cầu? Điều này nói thì dễ nhưng làm không dễ. Bản thân mỗi con người cũng thường chứa đựng những tư duy đầy mâu thuẫn: vừa thích cái mới và cũng vừa sợ cái mới. Thích cái mới vì sự "lạ" của cái mới đó; nhưng sợ cái mới bởi thói quen không dám chịu mạo hiểm. Hình như với phổ biến loài người thì số người "sợ mạo hiểm" trước cái mới có vẻ chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số người thích khám phá cái mới. Trong khi đó, chỉ những người dám khám phá, sẵn sàng tạo cái mới đáp ứng nhu cầu mới của con người mới là kẻ chiến thắng trong thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Có thể nói tư duy liên tục đổi mới sản phẩm/dịch vụ là điều kiện để kinh doanh phát triển. Mặc dù rất cần có tư duy liên tục đổi mới sản phẩm/dịch vụ song có thể nói chỉ những con người có tư duy tiến bộ mới sẵn sàng chấp nhận cái mới, mới có tư duy liên tục đổi mới sản phẩm/dịch vụ. Điều này có ý nghĩa lớn là ở chỗ người khởi sự tạo lập doanh nghiệp kinh doanh cần nhận thức được và nếu thấy mình thiếu thì cần rèn luyện để dám có tư duy chấp nhận cái mới, liên tục đổi mới sản phẩm/dịch vụ khi triển khai các hoạt động kinh doanh.

- Kinh doanh ở phạm vi nào và phục vụ đối tượng khách hàng nào? Người có tư duy kinh doanh không tốt, tư duy theo lối mòn hay nghĩ đến kinh doanh trong nước, phục vụ khách hàng truyền thống trong nước. Cũng có người lại ở thái cực ngược lại: chỉ nghĩ đến kinh doanh ngoài nước mà quên khách hàng truyền thống trong nước. Thực ra kinh doanh trong nước, ngoài nước hay cả trong và ngoài nước hoàn toàn tùy thuộc vào sản phẩm/dịch vụ cụ thể mà người khởi sự tiến hành kinh doanh. Tuy

nhiên, nguyên lý mang tính thời đại là ngày nay mỗi doanh nghiệp đều có quyền hoạt động ở cả trong và ngoài nước; khách hàng của doanh nghiệp có mặt ở tất cả các nước thuộc Tổ chức Thương mại Thế giới. Tư duy như thế, doanh nghiệp không tự giới hạn ở thị trường hẹp mà luôn tính đến thị trường rộng lớn. Tính quy luật phổ biến là nếu kinh doanh một sản phẩm/dịch vụ chuyên môn hóa sâu thì phải nghĩ đến thị trường rộng lớn; ngược lại, nếu kinh doanh tổng hợp thì có thể nghĩ đến thị trường hẹp hơn. Điều này không có nghĩa là cứ kinh doanh tổng hợp thì chỉ kinh doanh ở thị trường hẹp mà chỉ có nghĩa các loại hàng hóa cụ thể phải đáp ứng đúng cầu của từng thị trường rất cụ thể. Ví dụ, kinh doanh chuỗi siêu thị, có thể Metro có mặt ở rất nhiều nước trên thế giới song kinh doanh mặt hàng cụ thể của Metro ở Việt Nam lại khác với Metro ở Đức chẳng hạn,...

- Tư duy về môi trường kinh doanh: Có người kinh doanh nhưng coi thường đặc điểm của môi trường kinh doanh bởi họ không nhận thức được môi trường tác động trực tiếp và rất mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả kinh doanh; họ cũng không nhận thức được rằng trong thế giới bao la của loài người mỗi nước tạo ra một (thậm chí nhiều) môi trường cụ thể rất khác biệt. Có quốc gia tạo ta môi trường mà đánh giá chung theo các tiêu chí mà nhiều tổ chức đánh giá môi trường kinh doanh đưa ra và được đa số ủng hộ là khá thuận lợi; ngược lại, cũng có những quốc gia mà kinh doanh ở đó gặp nhiều rủi ro, bất trắc. Vì thế, nhận thức về vai trò của môi trường kinh doanh cũng như ý thức việc cần lựa chọn môi trường kinh doanh thuận lợi cho sự phát triển kinh doanh là một trong những biểu hiện của người có tư duy kinh doanh tốt.

- Kinh doanh theo mô hình nào? Có thể nói cho đến nay không phải ai cũng thống nhất về phạm trù mô hình kinh doanh mặc dù trả lời đúng câu hỏi mô hình kinh doanh lại rất quan trọng đối với người kinh doanh. Có thể hiểu mô hình kinh doanh là phạm trù đề cập đến cách thức kết hợp nguồn lực phục vụ khách hàng dựa trên nền tảng công nghệ - kỹ thuật xác định.

Về nguyên tắc, cơ sở công nghệ - kỹ thuật nào có thể hình thành nên cách thức kết hợp nguồn lực phục vụ khách hàng tương ứng. Tuy nhiên, có sử dụng được công nghệ - kỹ thuật để tạo ra mô hình kinh

doanh mới hay không lại phụ thuộc vào trình độ của con người. Chẳng hạn, nếu nhìn vào lĩnh vực thương mại có thể thấy với sự phát triển của công nghệ - kỹ thuật từ xưa đến nay loài người đã trải qua các mô hình bán hàng từ kiểu cổ xưa nhất như bán hàng ở chợ truyền thống (mà ngày nay còn đầy rẫy ở nước ta), qua mô hình bán hàng kiểu tự chọn, rồi đến năm 1906 mô hình bán hàng kiểu siêu thị ra đời và ngày nay dù công nghệ internet phát triển không phải chỉ ở một quốc gia mà còn ở phạm vi toàn cầu song không phải ở đâu cũng phát triển được mô hình bán hàng qua mạng. Có quốc gia mà ở đó nhiều người kinh doanh đã khéo phối hợp nguồn lực theo hướng sử dụng mạng để bán hàng; song cũng nhiều nơi hầu như bán hàng qua mạng vẫn chỉ đang ở giai đoạn chuẩn bị các điều kiện tiền đề cần thiết.

Vấn đề vẫn là ở chỗ nếu biết sử dụng mô hình kinh doanh hiện đại, khả năng thành công sẽ cao và kinh doanh phát triển nhanh và ngược lại. Vì thế, rất cần có tư duy tốt về mô hình kinh doanh.

- Tư duy về hợp tác và cạnh tranh trong kinh doanh. Khía cạnh này của tư duy kinh doanh cũng là vấn đề mà không phải ai cũng nhận thức tốt. Biểu hiện của những người không có tư duy tốt ở góc độ này chính là phổ biến người Việt vẫn mang nặng trong nhận thức của mình câu châm ngôn "buôn gian, bán lận". Những người này vẫn cứ nghĩ rằng đã buôn bán là phải gian lận mà họ không nghĩ được rằng đó là lối tư duy chỉ tồn tại ở các thị trường đang rất thấp cấp. Họ không nghĩ được rằng sự vật đã thay đổi nhiều; ngày nay kinh doanh chỉ phát triển được trên cơ sở "buôn bán thật thà".

Những người có tư duy tốt về vấn đề này là những người nhận thức đúng đắn việc xử lý các mối quan hệ kinh doanh ngày nay là "vừa cạnh tranh, vừa hợp tác". Một mặt, bất cứ ai kinh doanh trong thị trường ngày nay cũng phải thấm nhuần quan điểm phải chấp nhận và chiến thắng trong cạnh tranh vì cạnh tranh vốn là quy luật phổ biến trong vũ trụ; chấp nhận kinh doanh là phải chấp nhận cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu cách nay hàng thế kỷ con người quan niệm cạnh tranh là "một mất, một còn" thì ngày nay quan niệm cạnh tranh đã thay đổi: họ vừa phải cạnh tranh, vừa phải nhằm giành chiến thắng trong cạnh tranh và cũng vừa cần phải hợp tác với đối thủ để làm gia tăng giá trị phục vụ khách hàng.

Rất cần thay đổi tư duy nhưng thay đổi tư duy kinh doanh này đối với người Việt cũng lại là điều không đơn giản.

- Tư duy về sự phát triển kinh doanh. Quan điểm phát triển kinh doanh trước đây là phát triển bằng mọi giá còn tư duy kinh doanh ngày nay là phát triển bền vững. Nếu trước đây người ta quan niệm "đời cua, cua máy; đời cáy, cáy đào" thì ngày nay tư duy hoàn toàn thay đổi: phát triển kinh doanh ngày hôm nay phải trên cơ sở đảm bảo các điều kiện để con cháu mai sau tiếp tục phát triển. Không phải người Việt Nam nào cũng thay đổi được từ tư duy cũ sang tư duy mới ở góc độ này. Như thế, rất cần người kinh doanh có đủ năng lực tư duy phát triển bền vững vì chỉ trên cơ sở đó lợi ích cá nhân mới gắn với lợi ích xã hội, sự phát triển kinh doanh của bản thân mới có ý nghĩa đem lại điều kiện để con cháu tiếp tục phát triển.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 1

Tóm tắt chương

Kinh doanh là hoạt động tạo ra sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho thị trường để thu lợi nhuận. Cho đến nay, cùng với sự phát triển công nghệ - kỹ thuật cũng như những thay đổi môi trường xã hội kinh doanh được thực hiện bởi nhiều phương thức khác nhau. Người khởi sự, trước khi khởi sự cần rất am hiểu kinh doanh mà chương này chỉ cung cấp kiến thức rất cô đọng.

Khởi sự kinh doanh là hành vi tạo lập doanh nghiệp để thực hiện các hoạt động kinh doanh. Hiểu đầy đủ, khởi sự kinh doanh là quá trình thực hiện toàn bộ các công việc cần thiết để triển khai một hoạt động kinh doanh nào đó. Mục đích khởi sự không chỉ là lập ra một doanh nghiệp mà là doanh nghiệp đó phát triển được bền vững trong tương lai. Nếu trước đây người ta không quan tâm đến kiến thức để khởi sự kinh doanh thì cách đây vài thập kỷ khoa học quản trị kinh doanh bắt đầu chú ý đến và khuyến khích người học học tập để có kiến thức ra trường tự khởi nghiệp.

Môi trường kinh doanh là tổng thể các nhân tố vận động tương tác với nhau và tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kinh doanh phải gắn với môi trường cụ thể; môi trường có thể tác động thuận lợi hoặc gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh nên trước khi khởi sự rất cần am hiểu môi trường mà mình định tiến hành các hoạt động kinh doanh. Các đặc trưng kinh doanh với tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ; nền kinh tế thị trường nước ta mới hình thành, các yếu tố "thị trường" chưa hiện rõ, yếu tố "kế hoạch hóa tập trung" còn tồn tại khá đậm nét; tính chất môi trường mang tính toàn cầu là những đặc trưng mà người khởi sự rất cần nắm rất rõ trước khi tính toán và lựa chọn các quyết định khởi sự kinh doanh.

Tư duy khởi sự kinh doanh đề cập đến những suy nghĩ, cân nhắc thấu đáo các vấn đề liên quan đến khởi sự kinh doanh. Rất cần người khởi sự phải có tư duy khởi sự tốt vì nó là điều kiện để khởi sự có thể thành công. Ngay từ khi khởi sự, người khởi sự cần có tư duy khởi sự tốt và tư duy kinh doanh tốt.

Từ khóa

Kinh doanh, khởi sự kinh doanh, môi trường kinh doanh, tư duy khởi sự kinh doanh, tư duy kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là kinh doanh? Anh/chị hiểu gì về bản chất và các phương thức của tiến hành hoạt động kinh doanh? Hãy liên hệ thực tiễn.
2. Thế nào là môi trường kinh doanh (MTKD) và tại sao phải nghiên cứu nó? Hãy liên hệ thực tiễn hoặc lấy ví dụ minh họa trong quá trình phân tích.
3. Biểu hiện và tác động của 'tính' thị trường đang được hình thành đến doanh nghiệp? Hãy liên hệ thực tiễn hoặc lấy ví dụ minh họa trong quá trình phân tích.
4. Tư duy manh mún, cũ kỹ tác động gì đến kinh doanh? Hãy liên hệ thực tiễn hoặc lấy ví dụ minh họa trong quá trình phân tích.
5. Thế nào là khởi sự kinh doanh? Anh chị hãy trình bày các lý do mà một/một số cá nhân tiến hành khởi sự kinh doanh và liên hệ thực tiễn khi phân tích.
6. Anh/chị hiểu thế nào là môi trường kinh doanh và hiểu gì về đặc trưng môi trường kinh doanh hiện nay? Hãy khắc họa tác động của môi trường đến hoạt động kinh doanh và liên hệ thực tiễn trong quá trình phân tích.
7. Anh/chị hiểu thế nào là tư duy khởi sự kinh doanh? Hãy trình bày vai trò của tư duy khởi sự kinh doanh tốt và các nội dung cơ bản của tư duy khởi sự kinh doanh. Hãy liên hệ thực tiễn trong quá trình phân tích.

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Kinh doanh là hoạt động nhằm mục đích lợi nhuận.
2. Kinh doanh luôn gắn với toàn bộ quá trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ.
3. Quá trình kinh doanh kể từ lúc cung ứng nguồn lực đến khi hoàn thành việc tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ.

4. Quá trình kinh doanh là quá trình lập kế hoạch kinh doanh.
5. Khởi sự kinh doanh đồng nghĩa với tạo lập doanh nghiệp kinh doanh.
6. Quá trình kinh doanh trùng với quá trình khởi sự kinh doanh.
7. Mọi quyết định liên quan đến kinh doanh nằm trong quá trình kinh doanh.
8. Quá trình khởi sự kinh doanh bao gồm 3 bước.
9. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay mang đặc trưng tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ.
10. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay là môi trường mang đầy đủ các yếu tố thị trường.
11. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay là môi trường ổn định.
12. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay là môi trường hội nhập quốc tế.
13. Do môi trường ít tác động đến khởi sự kinh doanh nên khi khởi sự không cần nghiên cứu môi trường.
14. Tư duy khởi sự kinh doanh là suy nghĩ xem khi khởi sự cần tiến hành những công việc cụ thể nào.
15. Để khởi sự kinh doanh cần có cả tư duy khởi sự và tư duy kinh doanh tốt.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Mệnh đề nào dưới đây sai:
   a. Kinh doanh là việc thực hiện toàn bộ quá trình tạo ra và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ
   b. Kinh doanh là việc thực hiện toàn bộ hoặc một giai đoạn của quá trình tạo ra và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ
   c. Kinh doanh luôn là việc thực hiện toàn bộ quá trình tạo ra và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ
   d. Kinh doanh là việc thực hiện quá trình tạo ra và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ nhằm mục đích sinh lợi

2. Mệnh đề nào dưới đây là chính xác? Mục đích bao trùm nhất của kinh doanh là:
   a. Tìm kiếm lợi nhuận
   b. Tạo sản phẩm, dịch vụ, thỏa mãn nhu cầu thị trường
   c. Đào tạo đội ngũ lao động, có chuyên môn, tay nghề
   d. Tạo giá trị gia tăng cho xã hội, đóng góp cho ngân sách nhà nước
3. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay:
   a. Là môi trường quản lý nhà nước đã hoàn chỉnh
   b. Mang tư duy manh mún, truyền thống, cũ kỹ vào hoạt động kinh doanh
   c. Là môi trường hội nhập quốc tế
   d. Là môi trường kinh doanh có tính ổn định cao
4. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay:
   a. Người kinh doanh nhận thức được phạm vi kinh doanh mang tính toàn cầu
   b. Người kinh doanh nhận thức tốt và chủ động thay đổi vì môi trường biến động
   c. Người kinh doanh phổ biến là người có trình độ kiến thức kinh doanh tốt
   d. Người kinh doanh thiếu cái nhìn dài hạn về sự phát triển và lợi ích
5. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay:
   a. Các cơ quan quản lý nhà nước đã tạo mọi điều kiện kinh doanh thuận lợi
   b. Được xếp thứ hạng tốt theo các tiêu chí xếp hạng về tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh
   c. Luật pháp về kinh doanh đã tạo hành lang pháp lý cần thiết để các chủ thể bình đẳng kinh doanh
   d. Mọi thủ tục đều tiến hành nhanh, chính xác
6. Môi trường kinh doanh nước ta ngày nay:
   a. Người kinh doanh có tư duy manh mún
   b. Người kinh doanh thực hiện kinh doanh với quy mô lớn
   c. Người kinh doanh nhìn nhận lợi ích và sự phát triển dài hạn
   d. Người kinh doanh kinh doanh theo kiểu phong trào

7. Số bước cần tiến hành trong quá trình khởi sự kinh doanh:
    a. Hai bước
    b. Ba bước
    c. Bốn bước
    d. Năm bước
8. Tư duy khởi sự kinh doanh:
    a. Là tư duy về mục đích kinh doanh
    b. Là tư duy về tự mình hay liên kết cùng người khác khởi sự kinh doanh
    c. Là tư duy về nơi khởi sự kinh doanh
    d. Là tư duy về ngày mai cần tiến hành công việc gì trong toàn bộ quá trình khởi sự kinh doanh
9. Tư duy kinh doanh:
    a. Là tư duy về thị trường sẽ kinh doanh, đối tượng khách hàng của doanh nghiệp
    b. Là tư duy về môi trường kinh doanh
    c. Là tư duy về mô hình kinh doanh
    d. Là tư duy về hợp tác và cạnh tranh trong kinh doanh
10. Tư duy khởi sự kinh doanh gắn với:
    a. Tư duy về chiến lược khởi sự
    b. Tư duy về kinh doanh
    c. Tư duy về hoạt động hàng ngày của phòng Tổ chức
    d. Tư duy về có nên sử dụng quẹt thẻ để kiểm tra nhân viên không
11. Tư duy kinh doanh tốt đóng góp vào thành công của nhà quản trị theo các khía cạnh:
    a. Có tầm nhìn tốt
    b. Dễ chấp nhận sự thay đổi để thích nghi tốt hơn
    c. Nhận rõ, chấp nhận và thay đổi theo những xu hướng mới trong cạnh tranh
    d. Tư duy kinh doanh khép kín

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo Nhân dân: PV Cập nhật 10:42 ngày 05-08-2010.
2. Diaz: *Nhìn lại trường hợp của YouCastr,* The Ambitious Life Blog, http://theambitiouslife.com/youcastr-a-post-mortem, 03/6/2010 (truy cập 28/02/2011).
3. Dan Senor & Saul Singer (2013), *Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel,* Nhà xuất bản Thế giới.
4. D. Kelly, N. Bosma, và J. E. Amoros, *Global Entrepreurship Monitor (2010):* Global Project (Babson College và Universidad del Desarrollo, 2012).
5. Dan tri 3.12.2011 - Theo Gia Nguyên, Pháp Luật TpHCM.
6. Đăng Nguyên: Thanh Niên Online 11.5.2014.
7. Đặng Tài An Trang, Nguyễn Xuân Nam, Nguyễn Nữ Hoài Linh (biên dịch), *Trí tuệ kinh doanh châu Á – 32 giám đốc thành công nhất khu vực,* Nhà xuất bản Lao động, 2005.
8. Kinh doanh (4. Môi trường đầu tư), *Báo cáo phát triển Việt Nam 2006 – Báo cáo chung của các nhà tài trợ cho hội nghị nhóm tư vấn các nhà tài trợ Việt Nam,* Hà Nội ngày 6-7 tháng 12 năm 2005, trang 47.
9. Lê Phong: Thời báo Kinh tế Việt Nam số 131 - thứ hai – 3.07.2006, trang 5.
10. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2011), *Khởi sự kinh doanh và Tái lập doanh nghiệp,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Nguyễn Ngọc Huyền, *Giá thành sản phẩm và quy mô kinh doanh có hiệu quả,* Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 9/2001 (341), trang 23-26.
12. Nguyễn Ngọc Huyền, *Triển khai tính và quản trị chi phí kinh doanh phù hợp với phương thức quản trị kinh doanh hiện đại (2010),* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, trang 70.
13. Noam Wasserman (2013), *Thế lưỡng nan của nhà sáng lập – Những bí quyết nhận diện và vượt qua các cạm bẫy,* Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.

14. Peter F. Drucker (Trịnh Quốc Anh dịch, 2011), *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

15. Thời báo kinh tế SG, 28/10/2011 8:53:45.

16. William H. Draper III (2013), *Cuộc chơi khởi nghiệp,* Nhà xuất bản Thanh niên.

Chương 2

PHƯƠNG THỨC, QUY TRÌNH VÀ CHIẾN LƯỢC KHỞI SỰ KINH DOANH

Chương 2 giới thiệu các phương thức khởi sự kinh doanh được xem xét ở nhiều góc độ khác nhau, quy trình 4 giai đoạn tiến hành khởi sự kinh doanh cũng như thiết lập các điều kiện để doanh nghiệp phát triển cũng như chiến lược khởi sự kinh doanh. Sau khi học chương này người học có thể:

- *Phân biệt sự khác nhau của doanh nghiệp được thành lập theo mục đích, phạm vi, đặc điểm, nguồn gốc khởi sự kinh doanh khác nhau;*
- *Đánh giá ưu, nhược điểm của các phương thức khởi sự kinh doanh; Hiểu rõ các nội dung cần làm để mua lại doanh nghiệp của người khác hoặc mua quyền kinh doanh;*
- *Hiểu rõ quy trình các bước cần tiến hành để khởi sự kinh doanh;*
- *Nhận thức các chiến lược khởi sự kinh doanh cần thiết cho bất cứ người khởi nghiệp nào.*

2.1. CÁC PHƯƠNG THỨC KHỞI SỰ KINH DOANH

Khởi sự kinh doanh qua việc tạo lập một doanh nghiệp mới có thể có các đặc điểm, mục đích, phạm vi khác nhau. Có thể phân biệt các dạng khởi sự khác nhau theo các tiêu chí khác nhau.

2.1.1. Phân loại theo động cơ thúc đẩy khởi sự

2.1.1.1. Khởi sự vì kế sinh nhai

Khởi sự vì kế sinh nhai là hình thức khởi sự nhằm mục đích nuôi sống bản thân. Một người nào đó đang có công ăn việc làm lại bị thất nghiệp vì lý do nào đó mà không có khả năng được trở lại làm việc; cũng có thể người khởi sự loại này rơi vào trường hợp đã quen không có công ăn, việc làm nhưng đến thời điểm nhất định bị cắt nguồn thu nên rất cần có khoản thu nhập nhất định để trang trải cho cuộc sống hàng ngày,... Khởi sự vì kế sinh nhai là hình thức khởi sự mà chưa hoặc không được

trang bị các kiến thức kinh doanh cần thiết. Những người khởi sự thuộc loại này dù khởi sự và kinh doanh vẫn không quan niệm kinh doanh là một nghề hoặc quan niệm rất đơn thuần là ai cũng có thể kinh doanh được.

Doanh nghiệp được tạo lập theo cách này về cơ bản có thể cung cấp cho nghiệp chủ của nó thu nhập tương đương với thu nhập họ có thể kiếm được khi làm một công việc thông thường. Loại khởi sự này thường gắn với việc cá nhân bị bắt buộc phải khởi sự do yếu tố môi trường, hoàn cảnh như bị thất nghiệp, bị đuổi việc, gia đình khó khăn,... Khởi sự không phải để nắm bắt cơ hội làm giàu do thị trường mang lại mà khởi sự là phương thức duy trì sự sống, thoát nghèo, chống đói.

Vì khởi sự với ước mơ rất nho nhỏ là có việc, có thu nhập nên tuyệt đại bộ phận doanh nghiệp do những người thuộc loại này thành lập là doanh nghiệp thuộc loại siêu nhỏ, một số trong đó có thể có quy mô nhỏ. Ví dụ điển hình loại này là các cửa hàng tạp hóa, tiệm gội đầu cắt tóc, quán ăn,... Có thể nói, ở các nước càng lạc hậu bao nhiêu thì số doanh nghiệp được khởi sự vì kế sinh nhai càng nhiều bấy nhiêu.

Do không khởi sự trên cơ sở có kiến thức, tính toán cẩn thận nên ở những doanh nghiệp mà nghiệp chủ khởi sự thuộc loại này tạo ra các sản phẩm/dịch vụ thông thường, đơn giản, đã có trên thị trường mà không có sự cải tiến nào. Đó là các sản phẩm/dịch vụ được sao chép từ những sản phẩm/dịch vụ đã có. Do sao chép mà thiếu kiến thức cơ sở nên trong nhiều trường hợp sản phẩm/dịch vụ do các doanh nghiệp này tạo ra có chất lượng và cách thức phục vụ còn kém hơn nhiều so với sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp "bị" họ sao chép.

Có thể nói, khi mới khởi sự, các nghiệp chủ thuộc loại này góp phần giảm mối lo "công ăn, việc làm" cho xã hội và trong chừng mực nhất định cũng làm cho xã hội đỡ tệ nạn hơn. Song xét về lâu dài, do thiếu kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh cần thiết, do bị "bắt buộc" khởi nghiệp nên các nghiệp chủ khởi sự loại này có đặc trưng là dễ thất bại và khó phát triển: hoặc khởi sự được thời gian ngắn là rơi vào tình trạng khó khăn, có thể thất bại; hoặc nếu không thất bại cũng chỉ tồn tại ở dạng siêu nhỏ, tồn tại với đủ các khuyết tật nên khó thích hợp với thị trường hiện đại ngày nay. Nếu có quá nhiều người khởi sự vì kế sinh nhai, xét về lâu dài, còn gây ra nhiều bất lợi đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

2.1.1.2. Khởi sự vì phát triển nghề kinh doanh

Về cơ bản, khởi sự vì phát triển nghề kinh doanh là hình thức khởi sự ngay từ đầu nhằm mục đích có lợi nhuận để đưa sự nghiệp kinh doanh ngày càng phát triển. Ngược với những người khởi sự vì kế sinh nhai, những người tạo lập doanh nghiệp loại này là những người có kiến thức, thực sự coi kinh doanh là một nghề và có sẵn chủ đích, thận trọng cân nhắc, tính toán khi tiến hành khởi sự.

Xã hội càng phát triển, thị trường càng mở rộng thì những người khởi sự trên cơ sở có kiến thức nghề nghiệp cần thiết ngày càng nhiều. Các doanh nghiệp được tạo lập từ những người có đủ kiến thức cần thiết thường dễ thành công và tạo ra sự phát triển bền vững trong tương lai.

Càng ngày, chính phủ các nước phát triển càng nhận thức được điều này và tạo khung khổ pháp lý cũng như các điều kiện hỗ trợ cần thiết để phương thức khởi sự này phát triển.

Xét ngược dòng lịch sử nhân loại có thể thấy càng về xa xưa, doanh nghiệp được tạo lập vì kế sinh nhai càng nhiều; càng gần đây, doanh nghiệp được tạo lập trên cơ sở có kiến thức càng lắm. Từ thập niên 80 của thế kỷ 20 ở nhiều trường đại học trên thế giới còn phát triển nhiều môn khoa học đáp ứng đòi hỏi này: xuất hiện các môn học Khởi sự kinh doanh; rồi Khởi sự kinh doanh có tính chiến lược,... Nền giáo dục nhiều nước cũng bắt đầu đưa dần kiến thức kinh doanh, khởi sự kinh doanh vào hệ thống giáo dục phổ thông. Ở nước ta, Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng đã triển khai việc đưa kiến thức kinh doanh và khởi sự kinh doanh vào hệ thống đào tạo phổ thông từ vài năm nay.

2.1.2. Phân loại theo mục đích khởi sự

Có thể phân biệt khởi sự theo hai loại với mục đích của nghiệp chủ khác nhau: tạo lập doanh nghiệp nhằm mục đích lợi nhuận (kiếm tiền) và thành lập doanh nghiệp không vì mục đích lợi nhuận (xã hội). Thực ra cần phân biệt hai trường hợp là theo mục đích của người khởi sự hay theo mục đích của doanh nghiệp.

2.1.2.1. Khởi sự kinh doanh vì mục đích lợi nhuận

Nghiệp chủ thành lập doanh nghiệp để làm giàu cho bản thân, kiếm lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khởi sự kinh doanh

thường bắt nguồn từ sự hấp dẫn về tiền bạc. Những người như Jeff Bezos của Amazone.com, Mark Zuckerberg của Facebook, Larry Page và Sergey Brin của Google đã kiếm được hàng trăm triệu đô la khi xây dựng công ty riêng.

Kiếm lợi nhuận và gia tăng giá trị của doanh nghiệp là mục đích chính của nhiều người khi khởi sự kinh doanh. Phần lớn các nghiệp chủ khởi sự kinh doanh vì mục đích này.

Đã có những xã hội, có những lúc nhận thức sai lầm về mục đích lợi nhuận. Ngày nay, may mắn là đất nước ta cũng có nhận thức đúng về lợi nhuận. Nhận thức này càng đúng bao nhiêu, càng dẫn đến việc ban hành chính sách khuyến khích và tạo điều kiện phát triển hoạt động kinh doanh cũng như càng hun đúc ý chí nhiều người khởi sự vì mục đích lợi nhuận bấy nhiêu.

Để đạt được mục tiêu lợi nhuận, nghiệp chủ có thể thành lập doanh nghiệp kinh doanh hoặc doanh nghiệp công ích. Doanh nghiệp kinh doanh có mục tiêu bao trùm lâu dài trùng với mục đích của nghiệp chủ là tối đa hóa lợi nhuận. Như thế, trong trường hợp này mục đích của nghiệp chủ trùng với mục tiêu bao trùm, lâu dài của doanh nghiệp kinh doanh.

Phổ biến các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế thị trường là doanh nghiệp tối đa hóa lợi nhuận. Song do mục đích kinh doanh tối đa hóa lợi nhuận nên bên cạnh mặt tốt là tìm cách đáp ứng khách hàng sản phẩm/dịch vụ với chất lượng phù hợp nhất và hao phí nguồn lực thấp nhất thì cũng tồn tại mặt tiêu cực. Tiêu cực xuất hiện do trong toàn bộ sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho nền kinh tế có những loại nếu bán hàng với giá có lợi cho doanh nghiệp nhất (tối đa hóa lợi nhuận) thì lại không có lợi cho nền kinh tế quốc dân (không đạt điểm tối đa hóa lợi ích xã hội) vì người mua sẽ phải chịu giá cao và sản lượng không đáp ứng cầu xã hội; ngược lại, nếu muốn đạt mức giá cả và sản lượng có lợi cho xã hội (tối đa hóa lợi ích xã hội) thì lại phải bán với mức giá thấp, dẫn đến doanh nghiệp lỗ vốn. Những sản phẩm/dịch vụ này không hấp dẫn các doanh nghiệp kinh doanh nhưng xã hội lại không thể không có hoặc không thể không tổ chức theo hướng có lợi nhất cho toàn xã hội. Vì thế, bên cạnh doanh nghiệp kinh doanh, nhà nước phải tổ chức hoạt động tạo ra và tiêu thụ một số loại sản phẩm/dịch vụ mang tính công ích (doanh nghiệp nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi ích xã hội).

Bên cạnh đại đa số các doanh nghiệp kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận, xã hội hiện đại rất cần các doanh nghiệp công ích – hoạt động không vì mục đích lợi nhuận. Vì sao lại như vậy? Vì đơn giản là một xã hội nếu có nhiều doanh nghiệp kinh doanh càng tạo ra nhiều lợi nhuận thì càng có điều kiện phát triển nhanh; song nếu để 100% doanh nghiệp kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận sẽ dẫn đến có những sản phẩm/dịch vụ rất cần cho cả nền kinh tế như dịch vụ y tế, giáo dục, giao thông nội đô hoặc một vùng nào đó như phát triển một số hoạt động ở miền biên giới, hải đảo,... không được phát triển hoặc phát triển theo hướng không có lợi cho xã hội.

Vì thế ở trường hợp thứ hai, nghiệp chủ thành lập doanh nghiệp công ích. Trong trường hợp này, mục đích của người tạo lập doanh nghiệp là thu lợi nhuận không trùng với mục đích của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi ích xã hội. Doanh nghiệp công ích hoạt động ở lĩnh vực tạo ra và cung cấp các sản phẩm/dịch vụ mà xã hội rất cần nhưng không hấp dẫn các doanh nhân và nếu để các doanh nhân định giá sẽ thiệt hại cho xã hội. Vì thế, về nguyên tắc nhà nước phải can thiệp bằng cách duy trì doanh nghiệp công ích với việc quy định giá cả ở mức đạt điểm tối đa hóa lợi ích xã hội. Theo nguyên lý chung, nghiệp chủ và doanh nhân điều hành hoạt động của các doanh nghiệp công ích vẫn có nhu cầu lợi nhuận nên nhà nước phải kiểm soát giá thành, bù lỗ và bù đắp lợi nhuận cho các sản phẩm/dịch vụ công ích theo tỉ lệ bằng mức bình quân xã hội. Như thế, nghiệp chủ của doanh nghiệp công ích sẽ ít chịu rủi ro hơn so với điều hành doanh nghiệp kinh doanh song cũng chỉ có thể mong muốn mức lợi nhuận ở mức trung bình của nền kinh tế quốc dân chứ không được cao hơn.

Để tối đa hóa lợi ích xã hội, nhà nước thường tạo hành lang pháp lý để hình thành và cho phép sự phát triển các doanh nghiệp công ích. Hành lang pháp lý tạo điều kiện phát triển loại hình doanh nghiệp công ích phải thỏa mãn điều kiện:

- Nhà nước kiểm soát giá cả và sản lượng của các doanh nghiệp công ích theo tiêu chí đạt lợi ích xã hội cao nhất
- Nhà nước tính toán để bù đắp chi phí cho các doanh nghiệp công ích và "trả" những người tiến hành các hoạt động công ích mức lợi nhuận

ngang bằng với mức trung bình của xã hội (bằng doanh lợi vốn kinh doanh bình quân của cả nền kinh tế quốc dân).

Chỉ trên cơ sở đó mới khuyến khích và duy trì hoạt động của các doanh nghiệp công ích theo hướng tối đa hóa lợi ích xã hội.

2.1.2.2. Khởi sự kinh doanh không vì mục đích lợi nhuận

Mục tiêu khởi sự của nghiệp chủ không vì lợi nhuận mà vì xã hội. Những người này phát triển kinh doanh các sản phẩm/dịch vụ nhưng không vì lợi ích cá nhân mình mà nhằm mục đích nhân đạo – các doanh nghiệp này được gọi là các doanh nghiệp xã hội (Hộp 2.1). Cần chú ý rằng, khác với doanh nhân kinh doanh, doanh nhân xã hội không có mục đích lợi nhuận mà họ hoàn toàn tự nguyện cống hiến cuộc đời mình cho hoạt động nhân đạo. Xã hội đánh giá thành công của họ không phải qua lợi nhuận mà bằng những tiến bộ xã hội mà họ đóng góp cho cộng đồng. Doanh nghiệp xã hội đã xuất hiện trong một thời gian khá dài nhưng gần đây mới được biết tới như là một cách tiếp cận sáng tạo và có định hướng thị trường để giải quyết các vấn đề xã hội. Doanh nghiệp xã hội lấy lợi ích xã hội làm mục tiêu chủ đạo, dùng mục tiêu kinh tế để đạt được mục tiêu xã hội/môi trường. Doanh nghiệp xã hội có thể dưới dạng các tổ chức từ thiện, các tổ chức xã hội, các tổ chức vì cộng đồng phi lợi nhuận hoặc doanh nghiệp xã hội có lợi nhuận hoặc là kết hợp cả hai mô hình trên thành mô hình doanh nghiệp xã hội hỗn hợp. Điều này tuỳ thuộc vào mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt được và cách thức mà doanh nghiệp cho rằng hiệu quả nhất để đạt mục tiêu.

Những người tạo lập doanh nghiệp xã hội có thể là doanh nhân, người hoạt động xã hội, nhà hoạt động từ thiện,... tùy thuộc mô hình hoạt động của họ. Tuy nhiên, doanh nhân xã hội khác với những người hoạt động xã hội - từ thiện kiểu truyền thống ở chỗ họ sở hữu những phẩm chất, kỹ năng như của một doanh nhân thực thụ. Họ nhạy bén trong việc phát hiện, sử dụng các nguồn lực tiềm năng; đam mê, khát vọng tạo ra sự thay đổi; trực tiếp tạo lập, điều hành các tổ chức/doanh nghiệp xã hội; dám chấp nhận thách thức, doanh nhân xã hội là người có đầu óc sáng tạo mang lại những thay đổi cho cộng đồng.

Hộp 2.1. Doanh nghiệp xã hội Tò he

Phan Thị Ngân tốt nghiệp khoa tiếng Trung – Đại học Ngoại ngữ (thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội). Ban đầu, chị và người thân mở một công ty thiết kế và quảng cáo. Trong quá trình làm việc, chị và những người bạn có tham gia một số dự án xã hội của các tổ chức phi Chính phủ. Một số dự án có vài hoạt động dành cho các em thiệt thòi, trẻ em vùng sâu vùng xa như hoạt động học vẽ. Lúc đó, họ băn khoăn bởi khi hết tiền dự án sẽ dừng lại và như vậy các em cũng chỉ có vài buổi vui chơi nên cũng sẽ có ít cơ hội được thể hiện sự sáng tạo của mình. Năm 2009, sau một thời gian tìm hiểu tại các Trung tâm có trẻ em thiệt thòi, từ những bức vẽ đầy sáng tạo và hồn nhiên của trẻ cùng với kinh nghiệm trong nghề chị cùng chồng và bạn bè quyết định mở công ty với tên gọi là Tò he. Tò he là một doanh nghiệp xã hội được thành lập dưới sự hỗ trợ của Hội đồng Anh - Việt Nam và Trung tâm sáng kiến phục vụ cộng đồng (CSIP).

Khi ra đời công ty hoạt động ở hai mảng: xã hội và kinh doanh. Trong đó, Tò he mở ra sân chơi là các lớp học vẽ sinh hoạt miễn phí thường xuyên vào các ngày cuối tuần cho các em khuyết tật, thiệt thòi nhằm cải thiện đời sống tinh thần cho các em. Đồng thời công ty tìm kiếm khách hàng giúp bán tranh của các em vẽ với thương hiệu Tò he để giúp các em có được chút thu nhập. Một phần lợi nhuận từ bán tranh sẽ được chuyển lại cho các em hoặc cho trung tâm bảo trợ để cải thiện cuộc sống vất chất lúc nào cũng thiếu thốn của các em, một phần công ty sẽ giữ để chi trả cho các hoạt động cộng đồng mà công ty đứng ra tổ chức.

Nguồn: Tác giả tập hợp

Như thế, người lập ra doanh nghiệp xã hội lại hoàn toàn không nhằm mục đích kiếm tiền mà vì mục đích nhân đạo; doanh nghiệp do họ lập ra phát triển bất cứ sản phẩm/dịch vụ nào nền kinh tế cần để có lợi nhuận nhưng lợi nhuận không dành cho người tạo lập mà dành cho hoạt động từ thiện. Như thế, doanh nghiệp xã hội lại tối đa hóa lợi ích xã hội nhưng bằng con đường kinh doanh.

Xét ở góc độ này, tạo lập doanh nghiệp xã hội cũng nằm trong phạm vi khởi sự kinh doanh.

Như thế, bất cứ nghiệp chủ nào trước khi khởi sự thì câu hỏi đầu tiên phải đặt ra và trả lời để lựa chọn là mục đích khởi sự của mình là gì?

Khởi sự nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận hay khởi sự nhằm mục đích từ thiện?

Nếu câu trả lời là khởi sự kinh doanh thì chuyển sang câu hỏi thứ hai. Nếu câu trả lời là nhằm mục đích từ thiện sẽ hướng đến tạo lập doanh nghiệp xã hội. Như trên đã xác định: doanh nghiệp xã hội cũng là doanh nghiệp kinh doanh.

Câu hỏi thứ hai là định tìm kiếm lợi nhuận dưới hình thức lập doanh nghiệp kinh doanh hay doanh nghiệp công ích?

Lập doanh nghiệp kinh doanh hay công ích liên quan đến sản phẩm/dịch vụ cụ thể mà nghiệp chủ định cung cấp cho thị trường mà thông thường nhà nước đã quy định sản phẩm/dịch vụ nào thuộc đối tượng kinh doanh, sản phẩm/dịch vụ nào thuộc đối tượng công ích. Tất nhiên, việc lựa chọn sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho thị trường liên quan chặt chẽ đến ý tưởng kinh doanh của người khởi sự.

Vấn đề tiếp theo có liên quan là nếu lập doanh nghiệp kinh doanh nghiệp chủ phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro trên thương trường và có thể tìm kiếm nhiều lợi nhuận; ngược lại, nếu thành lập doanh nghiệp công ích nghiệp chủ không phải chịu rủi ro cao song mức lợi nhuận thu về cũng sẽ không cao (bằng mức bình quân của các doanh nghiệp).

2.1.3. Phân loại theo phạm vi kinh doanh sau khởi sự

2.1.3.1. Khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế

Khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế nếu nghiệp chủ thực hiện các hoạt động khởi sự tạo lập doanh nghiệp đáp ứng cầu của thị trường nước ngoài. Các hoạt động của doanh nghiệp mới thành lập đều nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu ở thị trường ngoài nước. Doanh nghiệp được thành lập và sản xuất trong nước nhưng tiến hành xuất khẩu, mở chi nhánh nước ngoài, quảng cáo trên báo chí nước ngoài...

Việc khởi sự kinh doanh quốc tế hoàn toàn phụ thuộc vào việc nghiệp chủ có phát hiện và nắm bắt được cơ hội kinh doanh ở các thị trường ngoài nước hay không và có năng lực kinh doanh ở thị trường quốc tế không? Khởi sự kinh doanh quốc tế có thể đem lại lợi ích lớn nếu nền kinh tế nước ngoài có tốc độ tăng trưởng cao, hệ thống pháp luật phù hợp và doanh nghiệp có năng lực đặc biệt mà các đối thủ ở nước bản địa

không có. Tuy nhiên khởi sự kinh doanh quốc tế cũng gặp nhiều rào cản liên quan tới luật pháp, ngôn ngữ, môi trường kinh doanh và công nghệ.

Việc phân định này chỉ có ý nghĩa khi khởi sự; sau một thời gian hoạt động, có thể doanh nghiệp sẽ thay đổi thị trường từ quốc tế về trong nước hoặc kinh doanh cả trong nước và quốc tế. Chẳng hạn Công ty TNHH Tungaloy Friction Material Việt Nam được thành lập theo Luật Doanh nghiệp của nhà nước XHCN Việt Nam ban hành năm 2005. Sản phẩm của Công ty được xuất khẩu chủ yếu sang các thị trường Nhật Bản, châu Âu, Bắc Mỹ và Nam Mỹ. Song từ năm 2011, Công ty bắt đầu phát triển dòng phanh KTW cung cấp cho xe SH150 của Honda Việt Nam.

2.1.3.2. Khởi sự kinh doanh nhằm vào thị trường trong nước

Theo cách này doanh nghiệp mới thành lập thực hiện tất cả các hoạt động kinh doanh từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ tại thị trường trong nước. Hiện nay, do tư duy và khả năng của người khởi sự dẫn đến ở nước ta số đông người tạo lập doanh nghiệp nhằm ngay vào thị trường trong nước.

Sẽ có doanh nghiệp xác định ngay từ đầu là thị trường trong nước (cả nước); cũng có những doanh nghiệp khi khởi sự chỉ xác định cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho một thị trường bộ phận ở trong nước. Doanh nghiệp ngay sau tạo lập cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho toàn bộ thị trường trong nước như Công ty Kinh Đô; cũng có doanh nghiệp ngay từ khi thành lập đã xác định thị trường chỉ là một thị trường bộ phận trong nước như Công ty Bia Yên Bài chỉ cung cấp bia chủ yếu cho thị trường Tây Bắc.

2.1.3.3. Khởi sự kinh doanh nhằm vào thị trường cả trong nước và quốc tế

Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới còn cho phép và đòi hỏi doanh nhân có tư duy không phân biệt thị trường trong hay ngoài nước: khởi sự kinh doanh tạo lập doanh nghiệp ngay từ đầu hướng đến cả thị trường trong và ngoài nước.

Vấn đề là ở chỗ người khởi sự phải đặt ra và trả lời câu hỏi kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì mà Việt Nam có lợi thế? Trả lời câu hỏi này không dễ nhưng lại là điều kiện để khởi nghiệp thành công.

Cần chú ý rằng bản chất của toàn cầu hóa, hoạt động của tổ chức thương mại thế giới tạo lập khung khổ pháp lý chung cho mọi doanh

nghiệp trên toàn thế giới cùng hoạt động. Mỗi doanh nghiệp Việt Nam có quyền kinh doanh không chỉ ở thị trường Việt Nam mà còn ở mọi nước khác thuộc Tổ chức Thương mại Thế giới. Doanh nghiệp quốc gia nào tạo ra loại sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh hơn để bán cho các nước khác thì quốc gia đó có lợi hoặc ngược lại. Doanh nghiệp nào sản xuất và cung cấp sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh cung cấp cho thị trường thế giới sẽ có tiềm năng thu nhiều lợi nhuận và ngược lại.

Vậy sản phẩm/dịch vụ nào có lợi thế cạnh tranh? Những sản phẩm/dịch vụ nào mà:

- Đáp ứng chất lượng đúng như người tiêu dùng mong muốn. Cần chú ý rằng thị trường thế giới bao gồm đủ loại khách hàng:
  - Có khách hàng giàu có sẽ hầu như chỉ nhạy cảm với chất lượng; những khách hàng loại này luôn có yêu cầu chất lượng cao nhất; chất lượng sản phẩm/dịch vụ càng cao, càng hấp dẫn họ
  - Có khách hàng thu nhập ở mức khá giả sẽ nhạy cảm hơn với chất lượng; những khách hàng loại này cũng có yêu cầu chất lượng sản phẩm/dịch vụ cao nhưng không cao như nhóm khách giàu có
  - Có khách hàng thu nhập thấp sẽ nhạy cảm hơn với giá cả; những khách hàng loại này không có yêu cầu cao về chất lượng

Như thế, để có lợi thế cạnh tranh về chất lượng cần nghiên cứu và xác định chính xác các đối tượng khách hàng cụ thể và yêu cầu của họ về chất lượng. Bản thân doanh nghiệp phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể đó.

- Có giá cả phù hợp thị trường. Với cùng một cấp độ chất lượng và ở cùng một thị trường, ai cung cấp sản phẩm/dịch vụ với chi phí phát sinh giá càng thấp, càng có lợi thế cạnh tranh. Để đạt điều này cần có các điều kiện: sản xuất/tạo ra sản phẩm/dịch vụ với chi phí bình quân càng thấp càng tốt; biết xây dựng chính sách giá cả thích hợp với từng thị trường; am hiểu luật chơi của thị trường, đặc biệt Luật Chống bán phá giá.

- Có khối lượng và thời gian cung ứng đúng yêu cầu của khách hàng sẽ có lợi thế cạnh tranh.

Nếu người tiêu dùng muốn mua lúc nào, người bán phục vụ lúc ấy; muốn mua bao nhiêu, người bán có bấy nhiêu và muốn mua ở chỗ thuận tiện với người mua, người bán cũng đáp ứng thì có nghĩa là người bán có lợi thế cạnh tranh; ngược lại, sẽ rơi vào thế bất lợi.

Như thế, chìa khóa để khởi sự k. . doanh ở mọi thị trường là xác định phát triển sản phẩm/dịch vụ mình có lợi thế cạnh tranh:

• Nếu nhằm vào thị trường cả trong nước và quốc tế hoặc thị trường quốc tế thì phải xét đến lợi thế cạnh tranh quốc gia: tốt nhất sản phẩm/dịch vụ phải có lợi thế cạnh tranh quốc gia. Tuy nhiên, điều này cũng không phải dễ dàng có được đặc biệt cho những doanh nhân mới khởi sự.

• Nếu chỉ nhằm vào thị trường trong nước thì mặc dù về nguyên tắc vẫn phải xét đến lợi thế cạnh tranh quốc gia: tốt nhất sản phẩm/dịch vụ phải có lợi thế cạnh tranh quốc gia. Tuy nhiên, người tạo lập doanh nghiệp còn phải tính đến năng lực của mình và luật pháp, chính sách có liên quan của nhà nước.

Cũng cần chú ý rằng, nếu kinh doanh với quy mô quá nhỏ bé, chỉ nhằm vào thị trường ngách cũng như năng lực còn hạn chế thì không phải lúc nào cũng tính đến lợi thế cạnh tranh quốc gia. Điều này cũng đồng nghĩa với dễ khởi sự hơn nhưng khó phát triển hơn.

2.1.4. Phân loại theo tính chất của sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh

2.1.4.1. Khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới

Khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới là hình thức mà nghiệp chủ tạo lập doanh nghiệp trên cơ sở sẽ sản xuất và cung cấp loại sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới, chưa hề có trước đó.

Hiểu đúng nghĩa, sản phẩm/dịch vụ mới là sản phẩm mà thị trường thế giới chưa hề có. Điều này khác hoàn toàn với quan niệm của nhiều người hiểu sản phẩm/dịch vụ mới theo kiểu "cũ người, mới ta".

Cần chú ý rằng khởi sự với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới thường chứa đựng tính rủi ro rất cao vì nhiều nguyên nhân:

• Phải gắn với người có tính sáng tạo cao nhưng những con người này thường say mê nghiên cứu; nhiều người trong số đó ít hiểu biết cũng như hứng thú kinh doanh. Do đó, thường đòi hỏi có sự gặp nhau giữa người nghiên cứu và người kinh doanh mà không phải lúc nào cũng thực hiện được.

• Phải gắn với nguồn kinh phí cho nghiên cứu lớn cho nên lượng sản phẩm/dịch vụ mới thường xuất hiện ở các cơ quan nghiên cứu, các

doanh nghiệp đã phát triển và còn phải ở các quốc gia có truyền thống sáng tạo.

- Cần đầu tư lớn khi khởi sự và gắn với rủi ro không bán được sản phẩm/dịch vụ là rất cao.

Vì thế, hầu như số người khởi sự với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới chỉ chiếm tỉ trọng rất khiêm tốn; thậm chí khá hạn hữu ở nước ta.

Nhiều người quan niệm bó gọn trong phạm vi quốc gia nên cho rằng sản phẩm/dịch vụ mới là sản phẩm mà thị trường trong nước chưa có. Đây là cách quan niệm của phổ biến người Việt; sẽ dẫn đến một sản phẩm/dịch vụ nào đó đã phát triển ở thị trường ngoài nước thậm chí từ rất lâu nhưng khi đem vào nước ta vẫn được quan niệm là "mới" - mới theo cách hiểu "cũ người, mới ta". Cách quan niệm này không tạo ra sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới nên khó có chỗ đứng ở thị trường ngoài nước nhưng lại có nhiều cơ hội ở thị trường trong nước và vừa tầm hơn với người Việt Nam nên dễ thành công hơn.

2.1.4.2. Khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ đã có

Khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ đã có là hình thức mà người tạo lập doanh nghiệp trên cơ sở sẽ sản xuất và cung cấp loại sản phẩm/dịch vụ đã có trên thị trường.

Nếu xét tại một thị trường hẹp, người ta hay quan niệm sản phẩm/dịch vụ đã có là sản phẩm/dịch vụ mà thị trường đang có rồi. Như thế, mọi sản phẩm/dịch vụ đang có được người tạo lập doanh nghiệp sản xuất và cung cấp cho thị trường.

Cần chú ý rằng khởi sự với sản phẩm/dịch vụ đã có trên thị trường thường được áp dụng phổ biến, chứa đựng tính rủi ro không cao vì nhiều nguyên nhân:

- Không cần gắn với người có tính sáng tạo cao mà chỉ cần có trình độ sao chép kết hợp với cải tiến, nâng cao giá trị cho khách hàng.
- Không đòi hỏi nguồn kinh phí cho nghiên cứu lớn.
- Rủi ro không bán được sản phẩm/dịch vụ thấp.

Tuy nhiên, tính rủi ro đầu tiên là rủi ro khó thâm nhập thị trường vì người tiêu dùng đã quá quen biết với sản phẩm/dịch vụ cùng loại khác;

Mặt khác, rủi ro cao lại nằm ở sự phát triển dài hạn: nếu người khởi sự không đủ sức cải tiến, hoàn thiện, nâng cao giá trị phục vụ khách hàng thì sau khởi sự khó có thể tiếp tục phát triển, thậm chí nếu "an phận thủ thường" sẽ dẫn đến hầu như sau khởi sự chỉ có thể duy trì cuộc sống mà không tạo ra điều gì khác biệt cả cho mình và cho xã hội. Tại nước ta hiện nay, tình trạng này đang diễn ra khá phổ biến.

2.1.5. Phân loại theo nguồn gốc người khởi sự

2.1.5.1. Khởi sự bằng cách tạo doanh nghiệp mới độc lập

Doanh nghiệp mới được tạo dựng bởi một hoặc nhiều cá nhân độc lập, không bị kiểm soát hoặc tài trợ bởi các doanh nghiệp đang hoạt động khác. Như vậy doanh nghiệp độc lập thuộc sở hữu của cá nhân người khởi nghiệp hoặc kết hợp giữa những người sáng lập và các nhà đầu tư.

2.1.5.2. Khởi sự trong doanh nghiệp đã có (intrapreneurship)

Theo cách này sẽ tạo dựng một doanh nghiệp mới từ việc khai thác các cơ hội phát sinh từ doanh nghiệp hiện đang hoạt động. Khởi sự doanh nghiệp mới phát sinh có thể do ý tưởng mới được hình thành trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, hoặc do doanh nghiệp hiện tại không khai thác hiệu quả một nguồn lực nào đó. Hoạt động khởi sự trong doanh nghiệp này lại được hỗ trợ và sở hữu (một phần) bởi các công ty hiện đang hoạt động. Tạo lập doanh nghiệp trong doanh nghiệp đòi hỏi môi trường của doanh nghiệp đang hoạt động có văn hóa và cơ chế khuyến khích nhân viên theo đuổi các ý tưởng, cơ hội kinh doanh. Chẳng hạn Công ty Tungaloy Friction Material Việt Nam là công ty con thuộc công ty Tungaloy Corporation (một công ty lớn chuyên sản xuất vật liệu siêu cứng) của Nhật Bản. Công ty được góp vốn thành lập bởi hai tập đoàn Nhật Bản là Công ty Cổ phần Tungaloy Corporation (thành lập năm 1950) chiếm 51% cổ phần và Công ty TNHH Nissin Kogyo (thành lập năm 1953) chiếm 49% cổ phần.

Hình thức này cũng được quan niệm như phương thức khởi sự và để thực hiện nó cần nhiều kỹ năng mà chúng ta cần nghiên cứu ở nội dung mục sau.

Hộp 2.2. Khởi sự kinh doanh trong công ty ở Xerox

Xerox là công ty có giá trị thị trường 15 tỷ USD và có mặt trong danh sách 100 công ty lớn nhất thế giới do tạp chí Fortune bình chọn. Xerox được đánh giá là công ty có định hướng khởi sự trong công ty. Năm 1989 nó thành lập Quỹ công nghệ Xerox (XTV). Mục đích của quỹ là để đầu tư vào các công nghệ mới có triển vọng của công ty, tránh việc các công nghệ mới hình thành không được công ty sử dụng sẽ bị rò rỉ ra ngoài và nhiều nhà đầu tư bên ngoài sẽ tận dụng khai thác các công nghệ này. Quỹ đã đầu tư cho việc khởi sự kinh doanh của nhiều trường hợp như vậy. Ví dụ như trường hợp Dennis Stemmle, người làm việc ở Xerox 25 năm, ông sáng chế ra loại máy Photocopy dùng pin cỡ nhỏ có thể mang theo đặt trong cặp. Sản phẩm này 10 năm liền không được lãnh đạo của Xerox chấp thuận để sản xuất ở Xerox nhưng cuối cùng Quỹ XTV và một đã đầu tư toàn bộ cho ý tưởng này. Dennis Stemmle chấp nhận rủi ro, rời Xerox để khởi sự kinh doanh và sở hữu 20% cổ phần của doanh nghiệp mới, Quỹ XTV sở hữu phần còn lại. Quỹ XTV đem lại cho Xerox cả lợi ích tài chính và phi tài chính. Các công ty được hình thành từ nguồn đầu tư của quỹ đem lại lợi nhuận cho công ty, nó cũng thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới liên tục và tạo ra sự năng động của một công ty trong ngành kinh doanh đòi hỏi sự đổi mới nhanh và liên tục.

Nguồn: Entrepreneurship

Một doanh nghiệp mới thường tìm cách cắt giảm thủ tục hành chính rườm rà, phản ứng nhanh nhạy trước sự thay đổi môi trường. Ví dụ như Virgin Group, một trong những thương hiệu mạnh tại Anh và hoạt động trong cả lĩnh vực hàng không và âm nhạc, chủ trương duy trì các bộ phận ở quy mô nhỏ đủ linh hoạt năng động và công ty khuyến khích các bộ phận mở các hoạt động kinh doanh mới.

2.1.6. Phân loại theo phương thức tạo lập doanh nghiệp

Có 3 phương thức phổ biến để khởi sự kinh doanh là: (1) Thành lập mới, (2) Mua lại doanh nghiệp đang hoạt động và (3) Nhượng quyền kinh doanh. Mặc dù hiện nay 90% số người khởi sự kinh doanh bằng con đường thành lập doanh nghiệp mới, nhưng mua lại doanh nghiệp đang hoạt động và nhượng quyền kinh doanh cũng là những phương thức khởi sự

đem lại nhiều lợi ích, là sự lựa chọn đáng quan tâm đối với những người có ý định khởi sự kinh doanh.

Hộp 2.3. Tình huống mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động

Có ba khái niệm đúc kết từ triết lý kinh doanh của Karin Mills, đó là: tân trang lại, tái quay vòng, tái sử dụng. "Nếu tôi có thể tân trang lại mặt bằng kinh doanh và máy móc thiết bị, tôi sẽ tiết kiệm được hàng ngàn đô la chi phí cho những việc khác", nữ chủ nhân của nhà hàng Carrboro, North Carolina nói.

Khi lần đầu bắt tay vào kinh doanh với cửa hàng Spotted Dog Restaurant & Bar năm 1998, cô phải mở cửa hàng trong một toà nhà hình chữ V có lối đi rất hẹp. Sau đó cô dọn cửa hàng đến một toa xe – nơi được cô sửa chữa để tạo thành một cửa hàng bán nước ngọt kiểu cổ. Cả hai lần, cô đều tận dụng được cơ hội kinh doanh mà không cần nguồn tài chính lớn. Công việc kinh doanh của cô tăng trưởng nhanh chóng, đặc biệt là sau khi kết hợp cả bán thực phẩm ở cửa hàng, nhưng lượng khách hàng tăng nhanh làm cho cửa hàng bị quá tải. Cô Mills, 37 tuổi nhớ lại: "Bạn thử tưởng tượng xem, chúng tôi làm kem trên một toa tàu". Cô Mills thấy cần mở rộng kinh doanh.

Thời điểm đánh dấu bước ngoặt của cô khi một quán cà phê đang phát đạt được rao bán ở vùng Durham, Bắc Carolina gần đó. Nơi này không chỉ rộng rãi hơn mà còn cho phép mở rộng công việc kinh doanh kem. Ngay trong quán cà phê này có một dây chuyền làm kem kiểu Itali và kem hoa quả, Mills và bạn cô Bourne có thể làm thêm cả "kem đậu nành ở đó". Khi có thêm mặt bằng và thiết bị, họ có thể biến nó thành nhà hàng ăn cho cả vùng được.

Để mua lại quán mở rộng kinh doanh, hai cô phải huy động thêm nguồn tài chính bên ngoài. Mặc dù họ đã thành công với mô hình kinh doanh hiện tại, nhưng họ đã phải rất vất vả mới vay được tiền từ ngân hàng. Thuyết phục ngân hàng rằng họ mua lại một cơ sở kinh doanh đang hoạt động với lượng khách hàng có sẵn, nhưng ngân hàng cần bảo đảm nhiều hơn thế. Mills nhớ lại: "Chúng tôi phải trả lời câu hỏi liệu chúng tôi có làm quá sức mình hay không?". Một ngân hàng địa phương đã đồng ý cấp vốn vụ giao dịch này vào đầu năm 2003. Tuy vậy, Mills thừa nhận: "Chúng tôi có lẽ không được vay tiền nếu mở rộng bằng xây dựng một cơ sở riêng mới".

Thực tế là những người cho vay thường có thiện cảm với các vụ mua lại hơn, vì doanh nghiệp được mua có lai lịch tài chính rõ ràng, có tài sản và khách hàng ổn định. Lựa chọn giữa mở rộng cơ sở hiện có và mua lại doanh nghiệp đang hoạt động, người cho vay đều nhận thấy phương án sau là ít rủi ro hơn. "Tôi cho rằng mua một doanh nghiệp có sẵn thường ít rủi ro hơn bởi vì nó vẫn thu hút được số khách hàng cũ và không có đối thủ cạnh tranh mới", Emilia DiMenco, phó chủ tịch điều hành của Ngân hàng Harris Trust & Saving ở Chicago nói, tuy nhiên, nên cảnh giác khi giá mua cao hơn 25% tổng chi phí hoạt động.

Mặc dù rõ ràng việc mua lại là có lợi - ngay lập tức thu được tiền bán hàng và vận hành các cơ sở hạ tầng có sẵn. Doanh nhân thường mua lại với giá rẻ hơn nhiều khi họ đầu tư xây dựng mới trên cơ sở hạ tầng đang có. Tuy nhiên, theo các chuyên gia, điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Ông Richard Cheney, Giám đốc điều hành Trung tâm phát triển doanh nghiệp nhỏ ở Storrs, Connecticut nhấn mạnh. "Họ cũng cần đầu tư thêm, họ cần tăng tài sản và cũng cần tăng vốn lưu động thường xuyên". Trong thực tế, một sai lầm mà các chủ doanh nghiệp thường mắc phải là không lường hết các chi phí cần thiết khác để vận hành doanh nghiệp mua lại. "Thiết bị có thể bị hạ giá còn rất thấp và trong vài năm đầu họ phải thay thế nó đi". Các doanh nghiệp còn thường phải thu hút nhân công và tốn nhiều chi phí hoạt động ban đầu.

Cô Mills đã rút được kinh nghiệm sau lần mua bán. "Chúng tôi đã không thể tiếp tục một số việc mà chủ trước đã từng làm như quảng cáo chẳng hạn, và cũng phải đầu tư thêm một số máy rửa bát mới" - cô nói. Tuy nhiên, cô Mills đã thành công khi hàng năm đạt doanh thu 1 triệu USD. Mills nói: "Tôi nướng bánh để cung cấp cho các nhà hàng khác và làm bánh cưới ở đây để bán cho các công ty cung cấp thực phẩm. Cái chúng tôi thực sự cần là ở đây có đủ mặt bằng để hoạt động".

Trước khi bạn mua lại một doanh nghiệp, các chuyên gia khuyên bạn nên phân tích thật kỹ lưỡng công ty mà bạn muốn mua. So sánh nó với các doanh nghiệp khác trong ngành và khám phá những điều nằm ngoài những lời quảng cáo của người bán. Nếu những đánh giá này để lộ ra thực chất vấn đề, thì bạn có thể dùng nó để đàm phán lấy mức giá thấp hơn hay để vay tiền người bán.

Việc xác định giá trị của một doanh nghiệp không có một công thức chính xác nào, vì thế đàm phán dễ thất bại do không nhất trí được giá mua. Những điểm không nhất trí thường nằm ở giá trị những tài sản vô hình như vị trí kinh doanh hay cơ sở khách hàng truyền thống.

Nguồn: The Startup

2.1.6.1. Thành lập doanh nghiệp mới

Tự thành lập mới một doanh nghiệp cũng giống như tự xây dựng cho mình một căn nhà. Để thành lập doanh nghiệp mới, nghiệp chủ phải thiết kế, lựa chọn và quyết định mọi vấn đề có liên quan đến triển khai một ý tưởng kinh doanh và tạo lập doanh nghiệp: từ chọn tên, địa điểm, hình thức pháp lý, tuyển chọn nhân lực,... sao cho doanh nghiệp mới được tạo lập có thể tạo ra được giá trị cao cho khách hàng và có được lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Những nội dung cụ thể của thành lập mới doanh nghiệp sẽ được đề cập ở nhiều chương tiếp theo của giáo trình này.

2.1.6.2. Mua lại doanh nghiệp đang hoạt động

Theo phương thức khởi sự này, nghiệp chủ có thể tính toán, cân nhắc để mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực, ngành nghề, thị trường mà mình quan tâm. Khi thị trường tài chính phát triển thì việc mua lại doanh nghiệp đang hoạt động ngày càng phổ biến, có thể thực hiện dễ dàng và là một cách thức kiếm lợi cho những người có đầu óc kinh doanh, chớp được cơ hội. Tỷ lệ thất bại trong các thương vụ mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (M&A) trên thế giới khoảng 70%. Thương trường Việt Nam cũng nhiều lần chứng kiến những cuộc thôn tính bằng phương án M&A. Ngược với xu thế giảm sút của thế giới, hoạt động M&A ở Việt Nam tăng cả về số lượng và giá trị trong năm qua, với khoảng 300 vụ được công bố, giá trị giao dịch chừng 1,1 tỉ USD. Loại hình giao dịch chủ yếu là doanh nghiệp nước ngoài mua doanh nghiệp trong nước (năm 2009 chiếm 40%) và doanh nghiệp trong nước mua doanh nghiệp trong nước (40%). Tuy chưa phải nở rộ nhưng lĩnh vực M&A tại Việt Nam lại để lại khá nhiều ồn ào bởi các vụ thôn tính. Có thể xem xét việc mua lại doanh nghiệp đang hoạt động ở các góc độ sau đây:

Thứ nhất, lợi ích của khởi sự bằng hình thức mua lại doanh nghiệp đang hoạt động

Mua lại doanh nghiệp đang hoạt động có thể đem lại nhiều lợi ích so với phương thức thành lập doanh nghiệp mới thông thường. Các lợi ích có thể kể đến là:

Một là, giảm rủi ro và những sự việc không lường trước được có thể xảy ra trong quá trình tạo lập và điều hành công ty mới

Ở các doanh nghiệp mới thành lập, dù kế hoạch kinh doanh và ý tưởng được chuẩn bị, phân tích cẩn thận tới đâu thì kế hoạch vẫn chỉ dựa chủ yếu trên các giả thiết và dự báo mà không ít giả thiết không chính xác, khác xa so với thực tế. Đặc biệt với những nghiệp chủ ít kinh nghiệm thương trường thì các dự báo của họ hay xa rời thực tế. Bản thân việc thành lập doanh nghiệp là một công việc đầy rủi ro và mạo hiểm do kinh doanh là một công việc có thể thay đổi khôn lường. Mua lại doanh nghiệp đã hoạt động có thể ít rủi ro hơn vì các giả thiết đã được khẳng định đúng, sai trong thực tế, ý tưởng kinh doanh và các phương thức kinh doanh đã được kiểm nghiệm. Trong trường hợp này nghiệp chủ có thể dựa vào số liệu kinh doanh đã có như khách hàng, doanh thu, chi phí,... để có thể đánh giá được tương đối về khả năng sinh lợi, tính hợp lý của ý tưởng kinh doanh, giảm thiểu sự không chắc chắn về khả năng kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hai là, có khả năng rút ra kinh nghiệm kinh doanh từ cách thức kinh doanh quá khứ

Nghiên cứu cách thức kinh doanh trước đây của doanh nghiệp sẽ mua lại, nghiệp chủ mới có thể rút kinh nghiệm từ cách thức tiến hành và vận hành kinh doanh của nghiệp chủ cũ; điều chỉnh các thất bại để tìm ra cách thức vận hành doanh nghiệp tốt hơn trong tương lai. Điều này chỉ có thể có được từ con đường mua lại doanh nghiệp đang hoạt động.

Ba là, thừa hưởng các mối quan hệ và nguồn lực doanh nghiệp cũ đã tạo dựng

Các mối quan hệ sẵn có của doanh nghiệp cũ với khách hàng, nhà cung cấp và các đối tượng hữu quan đều là những thứ mà nghiệp chủ mua lại có thể thừa hưởng. Tuy nhiên, chủ doanh nghiệp mới cần lưu ý, việc thừa hưởng các nguồn lực vật chất hữu hình như tài sản, đất đai, nhà xưởng thì có thể đảm bảo lâu dài và ổn định. Các nguồn lực phi vật chất mang tính vô hình như mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng, nhà cung cấp, ngân hàng thường không bền vững. Các nguồn lực phi vật chất này rất dễ mất đi nếu chủ doanh nghiệp mới không có các chính sách tốt để duy trì mối quan hệ sẵn có. Ví dụ, công nhân có kinh nghiệm, năng lực, thái độ làm việc tốt là một tài sản có giá trị tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp cũ nhưng khi thay đổi nghiệp chủ, chế độ

đãi ngộ mới hoặc thái độ đối xử của chủ mới làm họ không muốn gắn bó với doanh nghiệp nữa.

Bốn là, có thể tiếp cận dễ dàng hơn tới các nguồn vốn vay ngân hàng

Do thông thường, ngân hàng thường ưu tiên cho vay những doanh nghiệp đã hoạt động, có luồng tiền ra vào ổn định, ý tưởng kinh doanh đã được kiểm chứng nên khi mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động có thể thừa hưởng được lợi thế này. Kể cả khi doanh nghiệp mới thành lập có tài sản thế chấp, ngân hàng vẫn không sẵn sàng cho vay vì doanh nghiệp mới chưa chứng tỏ được khả năng của nó. Các doanh nghiệp mới thường gặp nhiều khó khăn trong thu hút đầu tư và vay vốn ngân hàng, đặc biệt khi ý tưởng kinh doanh mới, độc đáo và rủi ro cao.

Trong mọi trường hợp, mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động luôn đồng nghĩa với việc loại bỏ được một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Tất nhiên, ưu thế này cũng chỉ có khi mua lại doanh nghiệp đang hoạt động.

Năm là, chi phí mua lại trong đa số trường hợp thấp hơn so với chi phí đầu tư mới

Thông thường, phải có lý do gì rất đặc biệt thì một doanh nghiệp đang hoạt động mới được đem bán; vì thế, giá bán thường phải là giá hời. Đây là ưu thế thường có được khi mua lại doanh nghiệp đang hoạt động so với khi thành lập mới một doanh nghiệp.

Sáu là, bớt được một đối thủ cạnh tranh

Trong mọi trường hợp, mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động luôn đồng nghĩa với việc loại bỏ được một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Tất nhiên, ưu thế này cũng chỉ có khi mua lại doanh nghiệp đang hoạt động.

Thứ hai, nhược điểm khi khởi sự bằng hình thức mua lại doanh nghiệp đang hoạt động

Một là, hạn chế về thông tin và tính xác thực của thông tin có thể dẫn tới quyết định sai

Hộp 2.4. Cân nhắc mua lại hay thành lập mới

Khi bước vào lĩnh vực kinh doanh ăn uống, nhiều chủ đầu tư phân vân không biết nên xây dựng nhà hàng hoàn toàn mới hay kinh doanh trên nền tảng một nhà hàng mua lại.

Khởi đầu bằng nhà hàng riêng

Nếu bạn đủ tiền và muốn có một nhà hàng độc đáo thì không gì tốt hơn là khởi sự kinh doanh từ điểm xuất phát. Điều này cho phép bạn đưa ý tưởng vào thực tế và sẽ rất vui khi đạt được thành công. Tuy nhiên, bạn phải gây dựng từ cái nhỏ nhất với niềm tin vững chắc rằng, sau khi bỏ nhiều công sức và tiền bạc thì việc kinh doanh sẽ mang lại lợi nhuận.

Chiến lược tiếp thị cần được hoạch định đúng đắn và sẵn sàng để quảng cáo cho việc khai trương nhà hàng. Bởi vì dù bạn đã có đầu bếp giỏi và đội ngũ nhân viên tốt cùng thực đơn hoàn hảo nhưng vẫn cần quảng cáo để thực khách biết đến sự ra đời và tồn tại của nhà hàng và định vị nhà hàng trong tâm trí của họ. Dĩ nhiên thời gian và tiền bạc để đầu tư cho quảng cáo phải được xây dựng rõ ràng, chi tiết, làm nổi bật những nội dung cần thực khách chú ý.

Về phương diện tài chính, nếu bạn cảm thấy không đủ lực để thành lập một nhà hàng thì nên kêu gọi đối tác, bạn bè góp cổ phần và điều hành kinh doanh chung. Điều này giúp vừa giảm rủi ro kinh doanh (mỗi người sẽ chịu trách nhiệm trong phần vốn góp của mình, nếu nhà hàng có phá sản, mỗi người chỉ mất số tiền trong phần đóng góp), vừa triển khai kinh doanh nhanh vì có nhiều người cùng nghĩ, cùng làm. Dĩ nhiên mọi người đều phải làm việc chung một mục tiêu và chí hướng.

Khởi sự kinh doanh với nhà hàng mua lại

Mua nhà hàng đang hoạt động luôn kích thích chủ đầu tư bằng ý niệm sẽ tiết kiệm nhiều chi phí hơn mở một nhà hàng mới. Mặc dù khó có thể nói dự án kinh doanh nào là rẻ, nhưng tồn tại suy nghĩ mua nhà hàng đang hoạt động thì rủi ro kinh doanh thấp hơn so với khởi sự bằng nhà hàng mới. Tuy nhiên khi bạn quyết định mua nhà hàng có sẵn, hãy nhìn cận cảnh vào thiết kế mặt ngoài và trang trí bên trong nhà hàng cũng như các trang thiết bị từ nhà bếp đến phòng ăn, sao cho không phải bị mua nhầm một nhà hàng đã xuống cấp, thiết bị cái còn cái không. Nếu bạn là "lính mới" trong việc kinh doanh nhà hàng, hãy thuê một công ty tư vấn chuyên nghiệp trong lĩnh vực này đánh giá có nên mua hay không.

Có khá nhiều lợi thế khi kinh doanh trên nền tảng nhà hàng có sẵn vì ngay lập tức dòng tiền (khoản thu chi bằng tiền mặt) không phải là một vấn đề đáng lo. Bởi vì nhà hàng đã có sẵn thực khách trước đó, dù chuyển qua chủ mới họ vẫn đến ăn uống. Lưu ý rằng, một nhà hàng được sang nhượng cho bạn vì chủ muốn nghỉ ngơi hay muốn chuyển sang kinh doanh một lĩnh vực khác sẽ khác hoàn toàn với một nhà hàng mà người sở hữu trước đó không được lòng thực khách. Nếu bạn tiếp quản nhà hàng với danh tiếng không mấy tốt thì cần đầu tư thích đáng cho quảng cáo và truyền thông để giúp thay đổi cái nhìn của người tiêu dùng, để định vị trong tâm trí thực khách một quan niệm mới về nhà hàng của bạn.

So sánh được và mất

Nhà hàng khởi sự mới	**Nhà hàng mua lại**
Ưu điểm: - Có thể xây dựng theo ý mình, từ tổng quan đến nhà bếp, phòng ăn. - Không phải đối phó với danh tiếng còn sót lại của nhà hàng trước. - Toàn quyền lựa chọn nhân viên và kiểm soát, hoạch định chương trình tiếp thị. *Nhược điểm:* Tốn nhiều tiền để thiết kế, xây dựng, trang thiết bị và mất thời gian sinh ra dòng tiền. - Luôn cần các chiến dịch tiếp thị để xây dựng nền tảng cơ sở khách hàng. - Mọi thiết bị đều phải mua và chịu trách nhiệm đào tạo nhân viên.	*Ưu điểm:* - Dòng tiền ngay lập tức đến khi có sự chuyển giao kinh doanh - Nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc - Cơ sở vật chất có sẵn. *Nhược điểm:* - Nếu không vừa lòng với cách thiết kế và trang thiết bị cũ, phải bỏ nhiều tiền để làm và mua sắm lại. - Không còn dư địa để thiết kế lại nhà hàng theo một ý tưởng độc đáo vì phụ thuộc vào cấu trúc sẵn có. - Nếu chủ sở hữu trước đó gây điều tiếng không tốt với khách hàng thì phải làm việc cật lực để thay đổi mọi thứ.

Các hoạt động điều tra pháp lý, tài chính, thương mại,... nếu thực hiện không đầy đủ và thích đáng sẽ dẫn đến đánh giá sai tình trạng pháp lý, tài chính và kinh doanh cũng như giá trị của doanh nghiệp định mua lại. Ở Việt Nam, các thông tin về doanh nghiệp không được công khai và cũng không có một cơ quan trung gian nào có được những thông tin đầy đủ về doanh nghiệp như các thông tin về tình trạng tranh chấp, các nghĩa vụ của doanh nghiệp với cơ quan nhà nước,... nên bên mua gặp rất nhiều khó khăn trong việc tìm hiểu tính xác thực của các thông tin này. Đối với bên bán thì khó kiểm tra được khả năng tài chính, năng lực của bên mua trong khi phải cung cấp mọi thông tin tài chính, thương mại, pháp lý,... cho bên mua nên bên mua có thể lợi dụng để ép giá bên bán.

Hai là, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro không lường trước

Rủi ro do mất quan hệ đối tác, do không tiếp tục được lợi thế của doanh nghiệp, sản phẩm suy thoái... Tất nhiên, một doanh nghiệp đang kinh doanh phát đạt thì rất hiếm khi lại được đem bán; thông thường, phải có lý do gì đó nghiệp chủ mới bán doanh nghiệp của mình. Cũng chính vì vậy, một lời khuyên không thừa là nếu không đàm phán được mức giá hời thì không nên mua lại doanh nghiệp đang hoạt động. Không phải mọi doanh nghiệp rao bán đều là con gà đẻ trứng vàng. Theo kinh nghiệm thực tế của các doanh nhân thành đạt thì trong 50 công ty rao bán chỉ có 1 công ty đáng để mua thôi.

Ba là, quy định pháp luật không rõ ràng về hoạt động đầu tư của bên bán

Hoạt động mua bán doanh nghiệp là hoạt động diễn ra không thường xuyên nên không phải bao giờ cũng được quy định chặt chẽ ở góc độ pháp luật. Vì thế, ở những quốc gia có nền luật pháp chưa thực sự phát triển, hoạt động này dẫn đến bên mua có thể vấp phải khó khăn do luật pháp không quy định rõ ràng về hoạt động đầu tư của bên bán gây ra.

Thứ ba, quy trình mua lại doanh nghiệp

Để tiến hành mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động người mua cần tiến hành một số công việc theo quy trình nhất định. Quy trình này được tiến hành qua 3 bước cụ thể sau:

Bước 1: Điều tra doanh nghiệp định mua

Ở bước này, trước hết người mua cần tìm kiếm cơ hội mua. Hiện nay có rất nhiều quảng cáo rao bán doanh nghiệp trên các mục rao vặt ở các báo kinh doanh và Internet; vì thế, người mua muốn tìm kiếm cơ hội thì cần theo dõi các quảng cáo ở các báo, các phương tiện truyền thông; đặc biệt là các trang thông tin thuộc chuyên mục quảng cáo mua bán doanh nghiệp.

Khi đã có thông tin rao bán doanh nghiệp đáng quan tâm thì việc tiếp theo là điều tra doanh nghiệp định mua. Tất nhiên, quyết định mua lại doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở nghiên cứu và đánh giá cẩn thận:

- Một, phải tìm hiểu kỹ thông tin về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được rao bán. Muốn vậy, người mua phải thu thập thông tin, phân tích kỹ càng về công việc kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp được rao bán bằng nhiều cách khác nhau như tự quan sát, hỏi chuyện người bán; tìm hiểu thông tin qua những người có quan hệ làm ăn với doanh nghiệp như nhà cung ứng, nhân viên, khách hàng,... đặc biệt là qua nhân viên kế toán hoặc luật sư của doanh nghiệp nếu có thể. Hãy chú ý đừng tin vào sổ sách kế toán của doanh nghiệp rao bán vì thường nó không phản ánh đúng tình hình hiện tại của doanh nghiệp.

- Hai, người mua cần tìm hiểu lý do doanh nghiệp bị rao bán. Lý do này thường không được chủ doanh nghiệp nói thật. Người bán có thể nói tới hàng ngàn lý do vô hại như chủ doanh nghiệp đã già hoặc ốm, chuyển nhà do yêu cầu gia đình, kiếm được việc làm tốt hơn;... Tuy nhiên, cần phải điều tra kỹ lý do thật sự là gì, liệu có phải do kinh doanh thua lỗ, ngành bão hòa không có tiềm năng phát triển hay do mâu thuẫn nội bộ?

Bước 2: Đánh giá, xác định giá mua lại doanh nghiệp

Việc đánh giá để xác định giá có thể mua lại doanh nghiệp là việc làm không dễ dàng. Người mua nên kết hợp đánh giá bằng các phương pháp định lượng và định tính để xác định giá trị doanh nghiệp định mua.

(i) Đánh giá, xác định giá mua lại doanh nghiệp bằng phương pháp định lượng

Theo phương pháp định lượng có thể đánh giá giá trị doanh nghiệp theo các phương pháp cụ thể hơn như:

Một là, định giá theo giá trị tài sản

Giá trị doanh nghiệp được xác định bằng tổng giá trị tài sản hiện tại của doanh nghiệp ấy. Giá trị tài sản hiện tại của doanh nghiệp có thể được đánh giá bằng các cách sau:

Cách 1: Định giá bằng điều chỉnh giá trị ghi sổ

Giá trị của công việc kinh doanh được xác định bằng giá trị còn lại của tài sản được ghi trên bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp có điều chỉnh theo sự khác biệt giữa giá trị quá khứ và hiện tại của tài sản. Ví dụ điều chỉnh tăng cho mảnh đất có giá trị quyền sử dụng đất tăng.

Cần chú ý rằng, việc đánh giá giá trị doanh nghiệp theo cách này phụ thuộc nhiều vào sổ sách kế toán và do đó độ chính xác sẽ chịu ảnh hưởng rất nhiều của các quy định kế toán. Vấn đề là ở chỗ, với chế độ kế toán ở nước ta hiện nay việc sử dụng số liệu ở bảng cân đối kế toán chắc chắn sẽ có sự sai lệch rất lớn so với giá trị thực tế do quy định nhiều khoản chi phí không được tính toán; do tính toán chi phí khấu hao và nguyên vật liệu theo nguyên tắc báo toàn giá trị trong điều kiện giá cả thị trường quá biến động. Việc điều chỉnh giá trị giữa số sách kế toán và thực tế sẽ gặp nhiều khó khăn. Nếu doanh nghiệp đã thực hiện tính chi phí kinh doanh (kế toán quản trị) dựa trên nền tảng bảo toàn tài sản về hiện vật thì việc sử dụng số liệu này làm một cơ sở điều chỉnh giá trị sai lệch giữa giá trị ở bảng cân đối kế toán với thực tế sẽ dễ dàng hơn và cũng dễ được cả bên bán và bên mua chấp nhận hơn. Tuy nhiên, rất ít nhà quản trị nước ta ngày nay có kiến thức về vấn đề này.

Cách 2: Định giá bằng giá trị thanh lý

Giá trị tài sản được tính bằng giá bán thanh lý tài sản của doanh nghiệp. Đây là phương thức tính an toàn nhất cho cả người bán và người mua.

Điều khó khăn là ở chỗ nếu người bán chấp nhận toàn bộ tài sản mang tính thanh lý thì việc định giá không quá khó song trong trường hợp không phải mọi tài sản đều được người bán coi là thanh lý thì việc định giá theo giá thanh lý cũng gặp những khó khăn nhất định.

Trong thực tế hiếm có doanh nghiệp nào mà mọi tài sản đều cũ như nhau, đều cùng đến hạn thanh lý cho nên không dễ dàng gì khi người bán

Việc mua bán một doanh nghiệp liên quan đến rất nhiều vấn đề mà người mua cần xem xét rất kỹ lưỡng ở góc độ pháp lý. Người mua cần nghiên cứu rất cụ thể từng vấn đề có liên quan đến pháp luật và cũng rất thận trọng đánh giá hướng xử lý các vấn đề có liên quan theo quy định pháp luật. Sẽ chỉ được chấp nhận nếu đã tìm được cách giải quyết ổn thỏa trên cơ sở tuyệt đối tuân thủ các quy định pháp luật.

• *Nhân viên và các đối tác:* tìm hiểu chất lượng đội ngũ những người lao động hiện có cũng như mối quan hệ của nhân viên với chủ cũ. Vấn đề là liệu khi thay chủ, việc hợp tác mới sẽ có chiều hướng thế nào? Rõ ràng số lượng và chất lượng đội ngũ lao động là rất quan trọng. Xử lý số lượng lao động thừa – như trên đã đề cập – sẽ liên quan chặt chẽ đến các quy định pháp luật. Về kỹ năng, cần đánh giá rất cụ thể chất lượng đội ngũ lao động trong mối quan hệ so sánh với yêu cầu công việc vì điều này tác động trực tiếp đến chất lượng hoạt động mà không dễ gì thay đổi trong ngày một, ngày hai. Cũng không thể không đánh giá thói quen sinh hoạt, tư cách đạo đức cũng như bầu không khí tổ chức của doanh nghiệp cũ.

Bước 3: thương lượng và ký kết hợp đồng

Sau bước 2, sẽ xảy ra một trong hai trường hợp:

• Hoặc người mua không chấp nhận mua sẽ dẫn đến bắt đầu làm lại từ đầu

• Hoặc về cơ bản người mua đã chấp nhận có thể mua doanh nghiệp thì sẽ chuyển sang bước 3.

Vấn đề còn lại ở bước 3 là bên mua và bên bán cùng nhau thương lượng các vấn đề có liên quan. Khi hai bên đã thống nhất được mọi vấn đề có liên quan sẽ cùng nhau tiến hành ký kết hợp đồng mua bán.

Để đảm bảo hợp đồng mua bán chặt chẽ, người mua cần có các tư vấn pháp lý cần thiết và tốt nhất nếu người tư vấn cũng có trách nhiệm đối với hoạt động ký kết hợp đồng mua bán.

2.1.6.3. Nhượng quyền kinh doanh

Phương thức thứ ba để khởi sự kinh doanh là nhượng quyền. Những người kinh doanh thành công không phải bao giờ cũng bắt đầu với việc thành lập doanh nghiệp để kinh doanh những ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ sáng tạo chưa ai có. Thành công cũng có thể đến với những chủ

doanh nghiệp chọn cách thức kinh doanh những sản phẩm dịch vụ đã có và đã nổi tiếng trên thị trường tới những thị trường tiềm năng – hình thức nhượng quyền kinh doanh.

Khái niệm và phân loại

Nhượng quyền kinh doanh (franchising) là một hình thức tổ chức kinh doanh liên quan tới một thỏa thuận chính thức giữa hai đối tác: một doanh nghiệp đã có sản phẩm/dịch vụ thành công (bên nhượng quyền) cho phép những doanh nghiệp khác (bên được nhượng quyền) sử dụng nhãn hiệu và cách thức kinh doanh của mình với một khoản phí trả ban đầu và phí thường niên đóng hàng năm; bên được nhượng quyền sẽ tiến hành kinh doanh theo các cách thức và điều kiện do bên nhượng quyền quy định.

Năm 1840, hãng bia Đức đã nhượng quyền cho một hãng phân phối độc quyền bán sản phẩm bia của họ trong vùng được coi là thỏa thuận nhượng quyền đầu tiên được biết đến trên thế giới. Sau này, nhiều doanh nghiệp đã phát triển kinh doanh nhanh chóng và đạt thành công bằng hình thức nhượng quyền nổi tiếng như KFC (1952), McDonald (1955), Midas Muffer (1956) và H&R Block (1958)...

Ở nước ta, Café Trung Nguyên là một hệ thống nhượng quyền. Bên nhượng quyền (Công ty cổ phần Tập đoàn Trung Nguyên) cho phép các cá nhân (chủ cửa hàng bán café, nước giải khát - đại lý nhượng quyền ở địa phương) sử dụng nhãn hiệu và phương thức kinh doanh của mình. Đổi lại, bên được nhượng quyền trả cho Tập đoàn Trung Nguyên một khoản phí nhượng quyền ban đầu và đóng góp khoản phí hàng năm và chấp nhận vận hành các cửa hàng Café Trung Nguyên theo chuẩn chung tập đoàn đề ra.

Có thể có các cách phân loại nhượng quyền sau đây:

Thứ nhất, phân loại theo đối tượng kinh doanh

Xét theo đối tượng có hai loại nhượng quyền là nhượng quyền sản phẩm và thương hiệu và nhượng quyền cách thức kinh doanh.

Nhượng quyền sản phẩm và thương hiệu là một thỏa thuận mà bên nhượng quyền cho phép bên được nhượng quyền được mua sản phẩm và sử dụng tên thương mại của bên nhượng quyền.

chấp nhận bán với giá thanh lý. Vấn đề là ở chỗ nếu người bán rơi vào tình trạng kéo dài thời gian hoạt động thêm ngày nào, sẽ càng chồng chất thêm bất lợi về tài chính thì người bán dễ dàng chấp nhận giá thanh lý. Trong trường hợp này, bên mua phải tính toán rất thận trọng khả năng mình có cải thiện được tình hình đang diễn ra ở doanh nghiệp đó hay không? Trong các trường hợp khác rất khó xảy ra trường hợp người bán chấp nhận giá thanh lý.

Hai là, định giá theo giá trị thị trường

Cách 1: Định giá theo phương pháp tương đương

Theo phương pháp tương đương giá trị doanh nghiệp được đánh giá bằng giá bán một doanh nghiệp tương tự trên thị trường. Cách thức này thường khó áp dụng vì hiếm khi có một doanh nghiệp tương đương để so sánh.

Cách 2: Đánh giá bằng chỉ số PE

Theo cách này, giá trị doanh nghiệp bằng chỉ số PE của các doanh nghiệp cùng ngành nhân với lợi nhuận sau thuế trung bình của công ty trong 4-5 năm gần nhất:

Chỉ số PE (price to earning ratio)
= giá trị thị trường/ lợi nhuận sau thuế

Chỉ số PE thể hiện mất bao nhiêu năm có thể thu hồi được vốn đầu tư bỏ ra ngày hôm nay. Thông tin về chỉ số PE của ngành hoặc của các doanh nghiệp tương tự cùng dạng có tốc độ phát triển và độ rủi ro như doanh nghiệp định mua có thể tham khảo trên thị trường chứng khoán. Tùy từng ngành, chỉ số PE của các doanh nghiệp có thể từ 2-20. Vấn đề là ở chỗ liệu giá này có hấp dẫn người mua?

Ba là, định giá theo lợi nhuận

Giá trị doanh nghiệp được xác định bằng tổng lợi nhuận tiềm tàng công việc kinh doanh đó mang lại. Chắc chắn người mua chỉ chấp nhận được việc đánh giá theo cách này nếu người bán doanh nghiệp rơi vào tình trạng phải bán doanh nghiệp không vì lý do hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đang gặp khó khăn mà vì những lý do không gắn với hoạt động kinh doanh và quản trị của doanh nghiệp mình đang định mua.

Bốn là, định giá theo dòng tiền

Giá trị doanh nghiệp được xác định bằng so sánh tỷ suất hoàn vốn đầu tư kỳ vọng với tỷ suất hoàn vốn đầu tư tối thiểu. Về lý thuyết thì đánh giá theo cách này là rất tốt song để đánh giá được vẫn liên quan đến giá trị xác định có chính xác không?

(ii) Đánh giá, xác định giá mua lại doanh nghiệp bằng phương pháp định tính

Ngoài việc đánh giá giá trị của doanh nghiệp, người mua còn rất cần đánh giá doanh nghiệp ở góc độ định tính. Sở dĩ phải đánh giá định tính vì nếu không đánh giá cụ thể các tiêu chí định tính thì các đánh giá định lượng ở trên sẽ có thể trở thành không khả thi.

Các đánh giá dưới đây rất cần người mua đánh giá thận trọng:

- *Tình trạng cạnh tranh:* so sánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh và đánh giá bối cảnh cạnh tranh, khả năng duy trì phát huy vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Những phân tích thực trạng cạnh tranh càng cụ thể, càng tốt. Để đánh giá chính xác phải sử dụng đúng các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh hay lợi thế cạnh tranh và phải tìm kiến được thông tin tin cậy để so sánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ; đặc biệt là các đối thủ chính. Mặt khác, cũng cần có các dự báo xu hướng thay đổi tình trạng cạnh tranh trong tương lai.

- *Thị trường:* đánh giá cung - cầu và xu thế thay đổi thị trường trong tương lai. Xu thế thay đổi thị trường liên quan chặt chẽ đến chu kỳ sống của sản phẩm/dịch vụ có liên quan cũng như sức mạnh của các thành viên tham gia thị trường. Nếu cần, có thể phải thực hiện nghiên cứu thị trường bằng phương pháp thích hợp để khẳng định các đánh giá của mình.

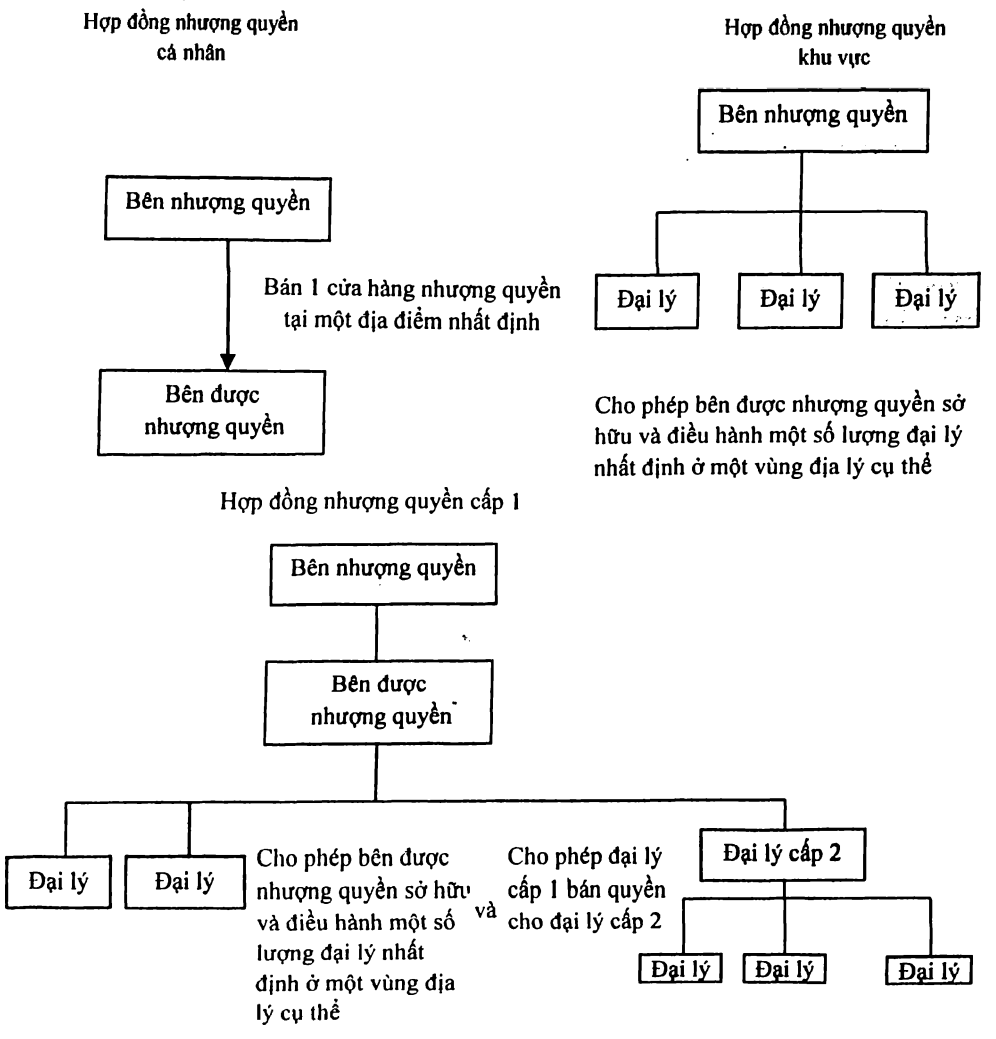
- *Ràng buộc pháp lý:* nghiên cứu xem hiện doanh nghiệp hoặc chủ cũ có bị kiện, nợ thuế hoặc đang bị vướng vào các vụ kiện liên quan tới việc không thực hiện các nghĩa vụ pháp lý hay không? Nếu có dính dáng đến các quy định pháp lý thì khả năng gỡ như thế nào? Ở nhiều doanh nghiệp nhà nước nước ta hiện nay những vấn đề pháp lý gắn với xử lý đội ngũ lao động dôi dư sau khi mua, xử lý các khoản nợ hoặc các nghĩa vụ tài sản khác thường là vấn đề nổi cộm.

Cách thức này thường sử dụng trong mối quan hệ giữa một nhà sản xuất với mạng lưới đại lý hoặc phân phối. Ví dụ, Toyota đã thiết lập được một mạng lưới đại lý bán ô tô của Toyota và sử dụng thương hiệu Toyota trong hoạt động các quảng cáo xúc tiến. Tương tự, Kinh Đô cũng thiết lập được một mạng lưới đại lý nhượng quyền bán bánh kẹo của hãng. Nhượng quyền sản phẩm và nhãn hiệu thương mại thường cho phép bên được nhượng quyền tự do vận hành kinh doanh. Công ty mẹ như Toyota hay Kinh Đô không quan tâm tới cách điều hành hoạt động hàng ngày của đại lý, chỉ quan tâm tới bảo vệ sản phẩm và đảm bảo các tiêu chi kỹ thuật của sản phẩm. Ở hình thức này, bên nhượng quyền không thu phí nhượng quyền hoặc phí đóng góp hàng năm, lợi ích họ thu được là bán được sản phẩm cho các nhà phân phối và đại lý.

Nhượng quyền cách thức kinh doanh là hình thức mà bên nhượng quyền cung cấp công thức tiến hành kinh doanh kèm theo đào tạo, quảng cáo và nhiều hình thức hỗ trợ khác. Hình thức này đòi hỏi sự tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tiến hành kinh doanh của bên nhượng quyền. Đây là hình thức nhượng quyền tương đối phổ biến đối với những người mới khởi nghiệp. Ví dụ, các doanh nghiệp nhượng quyền như KFC, McDonal hướng dẫn các đại lý nhượng quyền của họ rất chi tiết về cách trang trí nhà hàng, công thức nấu ăn, quy trình phục vụ khách hàng, thậm chí quy định cả cách sử dụng những từ ngữ để chào khách.

Thứ hai, phân loại theo phạm vi kinh doanh

Theo phạm vi kinh doanh có thể chia thành ba loại nhượng quyền sau:



Hình 2.1. Các hệ thống nhượng quyền

Nguồn: Robert D. Hisrich; M. Peter, Entrepreneurship, 8th edition, Mc Graw Hill International Edition 2010

Nhượng quyền địa điểm nếu bên được nhượng quyền mua quyền kinh doanh ở một địa điểm xác định. Ví dụ, người tạo lập doanh nghiệp có thể mua một cửa hàng nhượng quyền Phở 24 ở địa chỉ 24 Huỳnh Phúc Kháng, Hà Nội.

Nhượng quyền khu vực cho phép bên được nhượng quyền sở hữu và vận hành một số cửa hàng trong một vùng địa lý nào đó. Ví dụ, người tạo lập doanh nghiệp có thể mua quyền mở các cửa hàng KFC trong thành

phố Hà Nội. Doanh nhân Nguyễn Bảo Hoàng mua quyền mở các đại lý McDonald tại Việt Nam. Đây cũng là thỏa thuận nhượng quyền tương đối phổ biến, cho phép bên được nhượng quyền độc quyền kinh doanh trong một khu vực nhất định.

Nhượng quyền cấp 1: nếu bên được nhượng quyền bên cạnh việc có quyền mở và điều hành nhiều cửa hàng trong một khu vực nhất định, thì còn có quyền bán lại quyền kinh doanh này cho người khác trong vùng độc quyền khai thác của nó. Ví dụ, Protowash là doanh nghiệp rửa xe di động sử dụng vật liệu thân thiện môi trường, doanh nghiệp này bán hợp đồng nhượng quyền cho cho phép mở một số lượng nhất định cửa hàng Prontowash ở một vùng nhất định. Sau khi các đại lý của bên được nhượng quyền đi vào hoạt động, bên được nhượng quyền bán tiếp quyền mở cửa hàng Protonwash cho các cá nhân khác ở trên cùng vùng thị trường. Những người mua quyền kinh doanh từ đại lý cấp 1 được gọi là đại lý nhượng quyền cấp 2.

Tùy theo số lượng đại lý có thể chia làm hai loại:

- Nhượng quyền đa đại lý nếu đại lý nhượng quyền có sở hữu hơn 1 cửa hàng của cùng một nhà cung cấp có thể theo hình thức hợp đồng khu vực hay hợp đồng đại lý cấp 1.

Theo số liệu của một nghiên cứu có khoảng 53% đại lý nhượng quyền ở Mỹ thuộc nhượng quyền đa đại lý.

Đứng trên góc độ của bên được nhượng quyền, nhượng quyền đa đại lý có ưu và nhược điểm. Do có sở hữu nhiều cửa hàng, bên được nhượng quyền có thể khai thác tính kinh tế nhờ quy mô: giảm chi phí do mua nguyên liệu với số lượng lớn, kinh nghiệm hơn do chuyên sâu một ngành hàng, chi phí quản trị giảm. Nhược điểm của hình thức này là bên được nhượng quyền chịu rủi ro lớn hơn và chấp nhận gắn kết chặt với một doanh nghiệp - sự thành công cũng như thất bại của doanh nghiệp ấy. Nhìn chung, bên nhượng quyền khuyến khích hình thức nhượng quyền đa đại lý vì với việc bán thêm đại lý nhượng quyền cho đối tác đã có quan hệ nhượng quyền, doanh nghiệp có thể phát triển kinh doanh mà không cần gia tăng số lượng đối tác được nhượng quyền, giảm được chi phí quản trị.

- Nhượng quyền đơn đại lý nếu đại lý nhượng quyền có sở hữu duy nhất 1 cửa hàng của một nhà cung cấp.

Ưu điểm của phương thức khởi sự bằng nhượng quyền kinh doanh

Nhượng quyền kinh doanh cung cấp cơ hội kinh doanh độc đáo cho người khởi sự kinh doanh; giúp giảm bớt rủi ro khi khởi sự. Phương thức khởi sự kinh doanh này đã phát triển rất mạnh gần đây trong nhiều ngành kinh doanh ô tô, dịch vụ thương mại và cư trú, nhà hàng ăn nhanh, bán lẻ,... Khởi sự bằng nhượng quyền có ưu điểm như:

Thứ nhất, nhượng quyền làm tăng khả năng thành công cho người khởi sự

Ở Mỹ, 90% doanh nghiệp kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thương mại tiếp tục hoạt động sau 10 năm trong khi 82% doanh nghiệp độc lập phải đóng cửa và cũng chỉ có 5% doanh nghiệp kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thất bại trong năm đầu tiên so với 38% doanh nghiệp độc lập (Theo bảo cảo của Lãnh sự quán Hoa kỳ năm 2004). Ví dụ, mở một cửa hàng Phở 24 sẽ thu hút khách hàng nhiều hơn mở cửa hàng phở mới chưa có tên tuổi, không được biết tới bởi vì nhiều khách hàng trong vùng thị trường mục tiêu đã từng nghe tới, biết chất lượng của Phở 24.

Sở dĩ nhượng quyền làm tăng khả năng thành công và khả năng thành công nhanh hơn; bên cạnh đó, tỷ lệ thất bại là rất thấp cho người khởi sự là vì các lý do chủ yếu sau:

- Sản phẩm/dịch vụ đã được kiểm chứng trên thị trường và được người tiêu dùng chấp nhận

- Nhãn hiệu và hệ thống kinh doanh đã được thiết lập và thường là các nhãn hiệu hoặc thương hiệu đã nổi tiếng. Mua quyền kinh doanh một nhãn hiệu đã có tiếng trên thị trường cho phép bên mua quyền có sức mạnh thị trường nhất định. Thông qua nhượng quyền, các doanh nghiệp nhỏ có thể kinh doanh với thương hiệu quốc tế. Đây là một cơ hội rất tốt cho doanh nghiệp Việt Nam tham gia kinh doanh với các thương hiệu lớn đã gặt hái nhiều thành công. Ngoài ra, đây cũng là một cơ hội cho doanh nhân Việt Nam được tiếp cận, làm quen, học hỏi những mô hình kinh doanh và phương pháp quản trị tiên tiến của thế giới. Doanh nhân Dave Thomas – người sáng lập ra tập đoàn thức ăn nhanh nổi tiếng thế giới với thương hiệu Wendy – từng là người mua franchise của chuỗi nhà hàng KFC và sau đó học hỏi kinh nghiệm, tự đứng ra xây dựng một mô hình nhà hàng mới cho riêng mình. Mô hình cửa hàng Wendy của Dave

Thomas dĩ nhiên chỉ giống KFC ở những khái niệm cơ bản về cách thức tổ chức kinh doanh chứ không phải là một bản sao. Chuỗi cửa hàng Wendy có những cá tính và sàn phẩm rất đặc thù so với KFC nên mới thành công như ngày hôm nay.

- Hệ thống marketing đã được thiết lập và hoạt động có hiệu quả. Sau khi mua quyền kinh doanh doanh nghiệp trở thành một phần của hệ thống nhượng quyền đầy sức mạnh: sức mạnh của người mua nguồn lực đầu vào, sức mạnh quảng cáo và sức mạnh marketing. Điều này đặc biệt quan trọng đối với người khởi sự chưa có kinh nghiệm kinh doanh. Các hỗ trợ thường bao gồm:

o *Đào tạo:* bên nhượng quyền thường tổ chức đào tạo, tư vấn kỹ thuật về nghiệp vụ hoặc quản trị kinh doanh cho bên được nhượng quyền. Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền tổ chức đào tạo định kỳ cho các đại lý của họ ở trụ sở chính doanh nghiệp lẫn tại chính các đại lý.

Hộp 2.5. Sự phát triển của hình thức kinh doanh nhượng quyền trên thế giới

Ngày nay, khi quá trình toàn cầu hóa trên thế giới diễn ra rất nhanh, mạnh trong tất cả các lĩnh vực, hình thức nhượng quyền càng phát huy vai trò của nó trên toàn thế giới. Theo các nghiên cứu mới nhất, cứ 12 phút lại có một hệ thống nhượng quyền mới ra đời. Một số kết quả thực sự ấn tượng của hệ thống này mang lại trên thế giới:

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh nhượng quyền trên toàn thế giới năm 2000 đạt 1.000 tỷ USD với khoảng 320.000 DN từ 75 ngành khác nhau. Nếu so sánh với GDP của Việt Nam cùng năm thì hệ thống này gấp trên 28 lần và còn có dấu hiệu vượt hơn nữa trong những năm gần đây. Tại Mỹ, hoạt động nhượng quyền chiếm trên 40% tổng mức bán lẻ, thu hút được trên 8 triệu người lao động tức là 1/7 tổng lao động ở Mỹ và có hơn 550.000 cửa hàngnhượng quyền và cứ 8 phút lại có một cửa hàng nhượng quyền mới ra đời. Ở châu Âu, tổng cộng có hơn 4.000 hệ thống nhượng quyền; với 167.500 cửa hàng, doanh thu đạt khoảng 100 ti Euro. Tạo ra hơn 1,5 triệu việc làm. Riêng ở Anh, nhượng quyền thương mại là một trong những hoạt động tăng trưởng nhanh nhất của nền kinh tế với khoảng 32.000 doanh nghiệp nhượng quyền, doanh thu mỗi năm 8,9 tỷ bảng Anh, thu hút một lượng lao động khoảng 317.000 lao động và chiếm trên 29% thị phần bán lẻ. Tại Úc, tổng cửa hàng nhượng quyền khoảng 54.000, đóng góp 12% vào GDP và tạo hàng trăm ngàn việc làm cho người lao động.

Theo Hiệp hội Nhượng quyền Quốc tế (IFA) thì nhượng quyền kinh doanh ở châu Á đã tạo doanh thu hơn 500 tỷ USD mỗi năm. Một số nước có hệ thống nhượng quyền đóng góp vai trò quan trọng trong sự phát triển của mình như: Tại Thái Lan, số hợp đồng nhượng quyền đang tăng rất nhanh, trong đó có tới 67% thuộc khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, với số vốn ban đầu cho mỗi hợp đồng 20.000-65.000 USD. Bộ Thương mại Thái Lan công bố chương trình khuyến khích và quảng bá thương hiệu nội địa ra thị trường quốc tế qua nhượng quyền thương mại. Các doanh nghiệp kinh doanh theo hình thức này được hỗ trợ đào tạo trung và ngắn hạn về công nghệ. Do vậy, năm 2004 đạt doanh số 25 triệu Bath, năm 2005 tăng 10% và tăng rất nhanh cho các năm tiếp theo. Tại Nhật Bản, kinh doanh nhượng quyền phát triển mạnh từ năm 1996, đến năm 2004 đã có 1.074 hệ thống nhượng quyền và 220.710 cửa hàng kinh doanh theo hình thức này, doanh thu từ hệ thống này vào khoảng 150 tỉ USD, tăng trưởng hàng năm 7%. Ở Trung Quốc, bắt đầu xuất hiện từ năm 1980, đến năm 2004, nước này đã có 2.100 hệ thống nhượng quyền (nhiều nhất thế giới), với 120.000 cửa hàng nhượng quyền trong 60 lĩnh vực khác nhau. Biểu đồ tăng trưởng hoạt động nhượng quyền của Trung Quốc dựng đứng kể từ khi nước này gia nhập WTO. Từ năm 2000, bình quân mỗi năm hệ thống nhượng quyền tăng 38% vượt xa mức tăng trưởng 10%/năm của hàng tiêu dùng, các cửa hàng nhận nhượng quyền tăng 55%. Đặc biệt, các doanh nghiệp nhượng quyền Trung Quốc cạnh tranh ngang hàng với thương hiệu nhượng quyền nổi tiếng của nước ngoài. Ở Malaysia, từ 1992, Chính phủ thành lập chương trình quốc gia về chuyển nhượng (Franchise Development Programme - FDP) để phát triển hình thức nhượng quyền kinh doanh.

Nguồn: tác giả tập hợp

o *Trợ giúp marketing:* các doanh nghiệp thường trợ giúp các đại lý của mình các chỉ dẫn về cách thức tiến hành các hoạt động marketing, bán hàng giúp các đại lý chưa có kinh nghiệm giảm thiểu việc thực hiện các công cụ giải pháp quản lý kém hiệu quả.

o *Hỗ trợ tài chính:* một số doanh nghiệp trong thời gian đầu nhượng quyền sẵn sàng cung cấp các hỗ trợ tài chính để thu hút đại lý. Ví dụ như Cà phê Trung Nguyên thời gian đầu bán quyền cung cấp hỗ trợ tài chính phần biển hiệu, bàn ghế ngồi.

Thứ hai, tạo tiềm năng phát triển mở rộng kinh doanh

Nếu đại lý thành công ở một địa điểm kinh doanh thì bên nhượng quyền thường cho họ cơ hội mua quyền kinh doanh thêm một đại lý ở vị trí khác nữa. Điều này khuyến khích các đại lý làm việc tích cực để kinh doanh thành công.

Nhược điểm của khởi sự bằng phương thức nhượng quyền kinh doanh

Thứ nhất, chi phí cao

Chi phí cao là nhược điểm chính của khởi sự bằng phương thức nhượng quyền. Thông thường, bên được nhượng quyền phải trả một khoản phí ban đầu, phí hàng năm cũng như các khoản nộp quỹ theo quy định của bên nhượng quyền, các chi phí này không nhỏ. Các chi phí thường có trong nhượng quyền bao gồm:

- Phí nhượng quyền ban đầu: mức phí này tùy bên nhượng quyền, thấp thi 4-5% doanh thu, cao thì 8-10% doanh thu. Để làm đại lý của McDonald, bạn phải trả 45.000 USD. Với Phở 24 mức giá nhượng quyền thương hiệu trong nước là 7.000 USD và ở nước ngoài là 12.000 USD.

Vốn đầu tư: phụ thuộc vào bên nhượng quyền, gồm chi phí mua nhà, sửa chữa xây dựng, mua hàng dự trữ ban đầu, đăng ký kinh doanh. Một vài doanh nghiệp đòi hỏi bên được nhượng quyền trả thêm khoản gọi là phí khai trương để trả cho những hỗ trợ của bên nhượng quyền trong quá trình bên được nhượng quyền mở cửa hàng.

Tổng chi phí đầu tư bình quân cho 1 cửa hàng Phở 24 tại Việt Nam khoảng 50.000-60.000 USD (đã bao gồm phí nhượng quyền, chi phí xây dựng cải tạo mặt bằng, trang trí nội thất và mua sắm trang thiết bị,...).

- Phí hàng năm: bên được nhượng quyền phải trả phí theo doanh thu tuần hoặc tháng thường vào khoảng 5% doanh thu. (Lưu ý: đây là phí tính trên doanh thu chứ không phải tính trên lợi nhuận, nên nhiều cửa hàng kinh doanh lỗ nhưng lại vẫn phải trả phí này). Phở 24 thu phí vận hành 3% trên tổng doanh thu của từng cửa hàng đã chuyển nhượng.

- Phí quảng cáo: bên được nhượng quyền phải góp khoản phí vào quỹ quảng cáo để phục vụ cho công tác khuyếch trương, xây dựng thương hiệu của toàn mạng lưới kinh doanh của doanh nghiệp, chứ không nhất

thiết phải phục vụ trực tiếp cho hoạt động của cửa hàng (Ví dụ bên nhượng quyền có thể dùng phí này để trả cho các quảng cáo thu hút đại lý nhượng quyền mới). Phí quảng cáo thường 3% doanh thu.

- Các phí khác: các khoản phí khác có thể được yêu cầu chi trả cho các hoạt động như đào tạo nhân viên mới, cung cấp chuyên gia theo yêu cầu, trợ giúp sử dụng máy tính, các dịch vụ hỗ trợ khác.

Thông thường, chi phí ban đầu để tạo dựng một cửa hàng nhượng quyền phụ thuộc vào mức phí nhượng quyền, chi phí vốn đầu tư ban đầu, và sức mạnh của bên nhượng quyền. Nhãn hiệu càng tên tuổi, khả năng thành công càng nhanh chóng thì phí càng cao. Mức phí cũng thay đổi tùy thuộc chính sách từng doanh nghiệp. Ví dụ, một số doanh nghiệp như Mc Donald sở hữu nhà và cho bên được nhượng quyền thuê thiết bị làm cửa hàng, trong khi một số doanh nghiệp khác lại yêu cầu bên được nhượng quyền tự mua nhà và thiết bị. Chi phí mua nhượng quyền ở một số doanh nghiệp ở Mỹ có mức phí dao động từ 58.400 đô la làm đại lý cho Comfort Keepers tới mức 2,4 triệu đô la ở KFC. Nhiều doanh nghiệp nhượng quyền yêu cầu cung cấp đầu vào độc quyền cho bên được nhượng quyền với giá cao hơn giá thị trường. Một số doanh nghiệp lại có các tính phí nhượng quyền ban đầu thay đổi tùy thuộc vào quy mô vùng thị trường của đại lý, vùng thị trường có quy mô càng lớn thì phí càng cao. Theo Công ty Kinh Đô Sài Gòn, tiêu chí để công ty chấp nhận đối tác mở một franchise Kinh Đô như sau: yêu thích công việc kinh doanh; có kinh nghiệm kinh doanh/sản xuất thực phẩm, có hoặc thuê được mặt bằng kinh doanh tốt và có vốn đầu tư trung bình khoảng từ 500 triệu - 1 tỷ đồng. Nếu bạn muốn franchising với www.thegioididong.com, ngoài việc có địa điểm phù hợp, có số vốn để đầu tư cho cửa hàng ban đầu là khoảng 500 triệu đồng, hàng tháng bạn sẽ trả khoản phí franchising (tùy theo diện tích kinh doanh). Hiện Công ty Thế giới di động đang kêu gọi franchising ở các tỉnh miền Tây, miền Đông... (trừ Tp.HCM và Hà Nội).

Câu hỏi quan trọng nhất cần cân nhắc là mức phí có tương xứng với giá trị người khởi sự thu được từ nhượng quyền. Nếu không tương xứng thì cần thương lượng lại hoặc tìm doanh nghiệp nhượng quyền khác, nếu tương xứng thì sẽ là công bằng và có thể mua.

Thứ hai, doanh nghiệp sẽ bị hạn chế trong mở rộng, phát triển kinh doanh sáng tạo

Nhiều hệ thống nhượng quyền rất cứng nhắc và cho các đại lý rất ít cơ hội để sáng tạo. Nhiều ý tưởng kinh doanh hay nhưng không được áp dụng vì có thể không phù hợp với hệ thống. Đây là điểm thường làm cho bên được nhượng quyền khó chịu nhất. Các đại lý thường bị mất tính độc lập, tự chủ trong kinh doanh do phải tuân theo các điều khoản mà bên nhượng quyền đưa ra và chịu sự kiểm soát của bên nhượng quyền. Ví dụ như bên được nhượng quyền phải tuân thủ các yêu cầu về thiết kế, trang trí cửa hàng, bị giới hạn về các hàng hóa, dịch vụ được bán hoặc thời gian bán.

Thứ ba, kinh doanh nhượng quyền có nhiều ràng buộc

- Ràng buộc về cạnh tranh: tất cả các hợp đồng nhượng quyền đều có một điều khoản về cam kết không cạnh tranh để ngăn chặn bên được nhượng quyền cạnh tranh với bên nhượng quyền trong vòng 2 năm hoặc hơn.

Ràng buộc về thời hạn nhượng quyền: do nhiều lý do, nhiều thỏa thuận nhượng quyền có ràng buộc làm cho đại lý rất khó ra khỏi hệ thống. Một vài hợp đồng nhượng quyền rất khó và tốn kém khi muốn chấm dứt hoặc chuyển giao. Thông thường bên được nhượng quyền phải trả một khoản tiền phạt tương đối lớn để chấm dứt hợp đồng.

Thứ tư, kinh doanh nhượng quyền có thể gặp rủi ro liên quan tới việc tranh chấp, hiểu nhầm hoặc thiếu sự cam kết lâu dài của bên nhượng quyền

Nhiều doanh nghiệp sau khi bán quyền kinh doanh không giữ đúng cam kết về hỗ trợ và phát triển tiếp theo. Trong trường hợp này bên mua quyền gánh chịu rủi ro: bị thiệt hại trong hoạt động kinh doanh tiếp theo.

Thứ năm, có thể bị ảnh hưởng từ kinh doanh kém của các đại lý khác trong hệ thống

Hộp 2.6. Cơ hội kinh doanh nhượng quyền với Mc Donald's ở Việt Nam

Sơ lược công ty:Mc Donald Corporation

Tel: (630) 623-6196

Địa chỉ: McDonald Plaza, Oak Brook, IL 60521

Loại hình kinh doanh: nhà hàng thức ăn nhanh

McDonald's hiện có 33.500 đại lý nhượng quyền thương mại ở 119 quốc gia trên toàn cầu, số cửa hàng thuộc công ty là 6399, bắt đầu kinh doanh và nhượng quyền kinh doanh vào năm 1955.

Phí nhượng quyền: Phí ban đầu để mở đại lý nhượng quyền là không dưới 45.000 USD, chưa kể hơn 20 khoản khác như phí dịch vụ trả cho chủ thương hiệu chiếm 4% doanh thu, lệ phí quảng cáo ít nhất là 4% doanh thu.

Tổng cộng tổng vốn đầu tư: (phí chuyển nhượng, thuê mặt bằng, thiết bị, trang trí nội thất) cho mỗi cửa hàng McDonald's có thể vào khoảng 214.000 đến 2,1 triệu USD.

Cơ hội khởi sự với McDonald

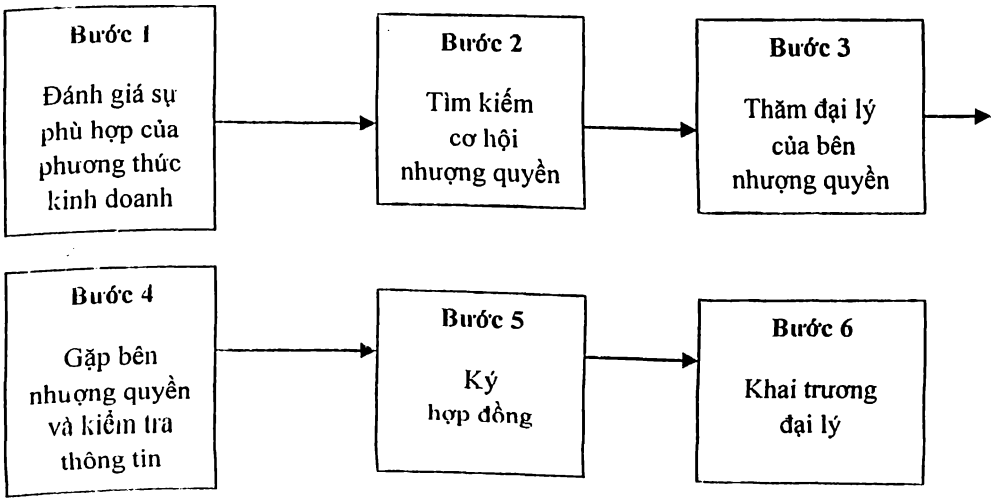
McDonald's được ví như một đế chế thức ăn nhanh, biểu tượng nước Mỹ, đang lên kế hoạch mở cửa hàng nhượng quyền thương mại tại Việt Nam, với điểm dừng chân đầu tiên là TP.HCM. Các quan chức cấp cao của McDonald's đã ghé Việt Nam vào năm 2012 để tìm đối tác nhượng quyền thương mại cho hai năm tới. Thời điểm mở cửa hàng nhượng quyền đầu tiên phụ thuộc vào khả năng McDonald's tìm được đối tác tin cậy, bảo đảm cung cấp các nguyên liệu đầu vào và hoàn thành chương trình đào tạo phức tạp dành cho các đại lý, nhân viên. McDonald's dự tính mở hai cửa hàng tại TP.HCM trước khi mở rộng thị trường tại Việt Nam, kế hoạch dài hạn là 100 cửa hàng ở Việt Nam.

Lý do McDonald's đến nay chưa vào Việt Nam là vì chưa tìm được nguồn nguyên liệu tươi tại địa phương. Món burger "cheese quarter-pounder" truyền thống từ năm 1972 của McDonald's không thể đủ hương vị nếu thiếu khoai tây chiên Pháp "McDonald's French Fries". Nhưng thuế nhập khẩu khoai tây đông lạnh từ Pháp quá cao và khoai tây Việt Nam lại không đáp ứng yêu cầu, từ độ dài đến độ ẩm. Thêm vào đó, vấn đề thuế và hạn chế tiền bản quyền khiến McDonald còn trì hoãn gia nhập.

Tại thời điểm này, Lotteria đang dẫn đầu thị trường thức ăn nhanh Việt Nam về số lượng với 146 cửa hàng, trong khi KFC là 134 và Jollibee 30. Nhưng KFC có tốc độ tăng trưởng và doanh thu cao nhất. Năm 2011, KFC thống trị ngành công nghiệp này ở Việt Nam, theo báo cáo của Tập đoàn nghiên cứu thị trường Euromonitor International.

Nguồn: tác giả tập hợp

Nếu trong hệ thống nhượng quyền có đại lý kinh doanh không tốt và gây tai tiếng với công chúng, điều này sẽ tác động tới danh tiếng và doanh số của các đại lý kinh doanh tốt trong hệ thống. Nếu cả hệ thống nhượng quyền không đạt được mục tiêu đề ra, các đại lý dù có kinh doanh tốt cũng sẽ chịu tác động xấu bởi vì khi hệ thống nhượng quyền sụp đổ, các đại lý cũng sẽ sụp đổ theo.



Hình 2.2. Quy trình mua quyền kinh doanh

Hộp 2.7 giới thiệu một số câu hỏi người khởi sự có thể hỏi bên nhượng quyền hoặc các đại lý hiện tại của nó trước khi đầu tư. Thông qua đó, người khởi sự có thể thu được nhiều thông tin có giá trị từ các câu trả lời.

Để mua quyền kinh doanh cần theo chu trình 6 bước (Hình 2.2). Nguyên tắc đầu tiên khi mua quyền kinh doanh là cần tránh ra quyết định vội vã. Khởi sự bằng phương thức làm đại lý nhượng quyền thường bỏ ra chi phí lớn, quyết định mua quyền phải được cân nhắc kỹ lưỡng và trên cơ sở tự nguyện. Trước khi đi đến quyết định cuối cùng để mua quyền kinh doanh, cần tiến hành làm theo các bước trong quy trình. Khi chưa ký hợp đồng mà người khởi sự còn điều gì băn khoăn thì chu trình này cần phải dừng lại và chỉ tiếp tục nếu mọi vướng mắc đã được giải quyết.

Bước 1: Cân nhắc khởi sự bằng nhượng quyền có phù hợp với bạn

Người khởi sự thường cân nhắc 3 phương án: nhượng quyền, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động hay mở doanh nghiệp mới. Trả lời các câu hỏi sau đây giúp họ xác định được nhượng quyền liệu có phải phương thức tốt để khởi sự:

- Người khởi sự có sẵn sàng làm theo lệnh người khác? Bên nhượng quyền thường can thiệp rất sâu vào hoạt động của bên được nhượng quyền. Phở 24 cũng như nhiều nhà hàng thức ăn nhanh thành công khác kiểm soát rất khắt khe việc chuẩn bị thức ăn và trưng bày ở các nhà hàng trong hệ thống. Nhượng quyền không thích hợp với những người thích tự khám phá với ý tưởng kinh doanh mới và những người thích độc lập.

- Người khởi sự có sẵn sàng làm một phần của hệ thống nhượng quyền chứ không phải là một doanh nhân độc lập? Ví dụ, bên được nhượng quyền có thể bị yêu cầu trả phí quảng cáo cho các hoạt động quảng bá của doanh nghiệp trên nhiều vùng thị trường không phải vùng thị trường của bạn đang hoạt động. Người khởi sự có thấy khó chịu không khi người ta dùng tiền của mình để phục vụ cho cả hệ thống chứ không phục vụ cho riêng cửa hàng của mình? Người khởi sự có sẵn sàng để người khác chi phối hoạt động khuếch trương cửa hàng của mình?

Hộp 2.7. Câu hỏi cần thiết trước khi quyết định nhượng quyền

Doanh số, lợi nhuận hàng năm?

Thủ tục chi trả các khoản phí hàng năm?

Các chỉ tiêu tài chính doanh thu, chi phí, lợi nhuận mà bên nhượng quyền dự kiến có chính xác theo đánh giá của người khởi sự?

Bên nhượng quyền có cung cấp đủ các hỗ trợ cần thiết cho việc mở đại lý của người khởi sự?

Trung bình người khởi sự làm việc bao nhiêu giờ một tuần?

Người khởi sự có thường xuyên đi nghỉ không?

Người khởi sự đã từng gặp các chi phí hoặc các sự kiện không dự kiến trước không?

Bên nhượng quyền có tổ chức đào tạo và hỗ trợ trong quá trình hoạt động?

Nếu được làm lại, người khởi sự có mua quyền kinh doanh của người bán và vì sao?

- Người khởi sự phản ứng thế nào nếu các ý kiến của mình bị bên nhượng quyền phản đối? Người khởi sự cảm thấy thế nào nếu bên bán quyền kinh doanh khẳng định rằng ý kiến của mình rất tốt với cửa hàng mình nhưng chỉ được thực thi nếu nó tốt cho cả hệ thống?

- Người khởi sự mong chờ gì từ công việc kinh doanh và sẽ làm việc như thế nào? Mức độ rủi ro người khởi sự chấp nhận? Người khởi sự sẽ cảm thấy thế nào nếu công việc kinh doanh bị lỗ nhưng mình vẫn phải trả phí đều đặn?

Đặt ra những câu hỏi trên không phải để phủ nhận tính hấp dẫn của hình thức nhượng quyền mà để người khởi sự trả lời, hiểu thật thấu đáo trước khi quyết định mua quyền kinh doanh

Bước 2: Tìm kiếm cơ hội nhượng quyền

Có hàng ngàn cơ hội nhượng quyền sẵn có trên thị trường. Bước quan trọng đầu tiên trong tìm kiếm cơ hội nhượng quyền là phải xác định được loại hình nhượng quyền phù hợp. Ví dụ, một người không phải là dân kỹ thuật thì không nên mua quyền kinh doanh hãng sửa chữa máy móc. Bên nhượng quyền chỉ hướng dẫn cách sử dụng chứ không làm thay người khởi sự kinh doanh.

Có thể tham khảo trên mạng, báo chí và các phương tiện truyền thông về các thông tin mời làm đại lý nhượng quyền. Để quyết định cơ hội nào là phù hợp với mình, người khởi sự cần tìm hiểu các thông tin của nhà nhượng quyền như tình hình kinh doanh, thương hiệu dự định nhượng quyền, thị trường của thương hiệu này, tốc độ phát triển, hiệu quả, mức độ thành công của hệ thống trong những năm qua; những ưu điểm nổi bật của hệ thống này so với hệ thống cùng chủng loại và những định hướng phát triển hệ thống này trong tương lai về thị trường, chính sách hỗ trợ đối với các nhà nhận quyền mới, chính sách cho những thị trường mới... nhất là đối với các định hướng liên quan đến thị trường mà người khởi nghiệp quan tâm. Việc nắm rõ các thông tin trên giúp cho người khởi sự có cái nhìn toàn diện về doanh nghiệp nhượng quyền, làm cơ sở cho việc ra quyết định có khởi sự theo hình thức kinh doanh này hay không.

Người khởi sự cũng cần dành thời gian nghiên cứu thị trường mục tiêu của mình để trả lời hàng loạt các câu hỏi: Thương hiệu, sản phẩm này có được khách hàng chấp nhận hay không? Hiệu quả đầu tư theo phương

thức này sẽ như thế nào? Luật pháp quy định cho trường hợp này như thế nào?... Vì rõ ràng, không phải thương hiệu nào, sản phẩm nào, hệ thống nào thành công ở một nước, một khu vực thì sẽ thành công ở một nước khác hay một khu vực khác. Điều này tưởng chừng như rất đơn giản nhưng thường rất dễ bị bỏ qua đối với các người khởi sự thiếu kinh nghiệm trong việc nhận nhượng quyền và kết quả thường sẽ không như mong đợi đối với các nhà đầu tư.

Bước 3: Thăm một số đại lý của bên nhượng quyền

Trước khi gặp bên nhượng quyền, người khởi sự nên đi tham quan một số đại lý nhượng quyền của họ; nói chuyện với chủ đại lý và nhân viên. Trong chuyến tham quan, luôn cần tự hỏi "Đây có phải loại hình kinh doanh mà mình muốn sở hữu và phát triển?". Trước khi mua quyền, người khởi sự cần phải hình dung được hoạt động của một đại lý là như thế nào và tốt nhất nếu người khởi sự bớt chút thời gian tới làm việc ở một đại lý của họ. Sau khi làm việc 1 tuần ở một của hàng có thể người khởi sự sẽ nhận ra rằng mình không thích làm việc ở đó như ban đầu đã nghĩ. Thực tế này có thể tránh được cho người khởi sự quyết định sai làm tổn hại cho mình và cho cả bên nhượng quyền. Bởi vì có nhiều rủi ro khi kinh doanh nhượng quyền nên việc lựa chọn cơ hội đầu tư, lựa chọn doanh nghiệp là quá trình cần làm rất cẩn trọng.

Bước 4: Gặp bên nhượng quyền và kiểm tra các thông tin về đối tác nhượng quyền

Người khởi sự cần gặp bên nhượng quyền ở trụ sở chính của họ. Trong cuộc gặp người khởi sự cần so sánh những gì mình thấy ở các đại lý của họ với những gì họ nói. Thứ hai, các thông tin khác cũng cần được kiểm tra như thử liên hệ với đại lý nhượng quyền đã rời bỏ hệ thống này trong 3 năm gần đây và tìm hiểu nguyên nhân vì sau họ bỏ, tìm hiểu mối quan hệ đối tác, tình hình tài chính,... Mặc dù có thể là quá sức, nhưng người khởi sự luôn cần phải kiểm tra nhiều chiều các thông tin bên nhượng quyền đưa ra.

Bước 5: Ký kết hợp đồng

Trước khi tiến hành ký hợp đồng, người khởi sự cần kiểm tra tất cả các văn bản nhượng quyền với luật sư của mình, bao gồm hồ sơ nhượng quyền và hợp đồng nhượng quyền trước khi ký kết hợp đồng.

Hồ sơ nhượng quyền là văn bản do bên nhượng quyền thiết lập, trong đó có các điều khoản quy định về địa điểm, quy định về vị trí và không gian địa lý, quy định về đầu tư, các quy định về khai trương, vận hành, sản phẩm, các yêu cầu về huấn luyện, quy định về cấp phép, kiểm tra, vận hành, bảo trì, sửa chữa, quy định về bảo hiểm tài sản, nhân viên, quy định về việc sử dụng thương hiệu và sản phẩm, quy định về các khoản phí, quy định về chuyển nhượng về mô hình kinh doanh, chuyển giao công nghệ, kỹ thuật, quy định về tái ký hợp đồng, quy định về chấm dứt hợp đồng, quy định về bồi thường, quy định về giải quyết tranh chấp,... Ngoài ra, trong hồ sơ nhượng quyền này còn định ra các yêu cầu đối với người mua quyền trong tương lai về tài chính, đạo đức, kinh nghiệm kinh doanh cũng như những cam kết khác,... Do những quy định rất chặt chẽ như vậy nên người khởi sự cần nghiên cứu kỹ hồ sơ này trước khi tiến hành ký hợp đồng nhận nhượng quyền. Việc nghiên cứu này sẽ giúp hiểu rõ được bên nhượng quyền, những quy định của các bên trong suốt quá trình thực hiện và rõ ràng cũng giúp cho người mua quyền đánh giá lại khả năng của mình; đánh giá lại khả năng theo đuổi của mình cùng với bên nhượng quyền trong suốt quá trình hợp tác. Vì khi đã trở thành franchisee là cam kết trọn vẹn cùng với franchisor chia sẻ thành công và khó khăn trong suốt quá trình hợp tác này.

Người khởi sự cũng cần nghiên cứu kỹ các điều khoản trong Hợp đồng nhượng quyền. Hợp đồng này thường do bên nhượng quyền thiết lập, trong đó chi tiết hóa các điều khoản được đề cập trong Hồ sơ nhượng quyền. Một lần nữa, bên mua quyền cần đánh giá lại toàn bộ các điều khoản, xem xét các điều kiện của mình. Cần lưu ý rằng, hồ sơ nhượng quyền có mục đích mô tả mối quan hệ giữa người nhượng quyền và người nhận quyền. Tuy nhiên, hợp đồng nhượng quyền mới là văn bản chi phối mối quan hệ đó. Việc đồng ý ký hợp đồng nhượng quyền hay từ chối đều thể hiện sự hiểu biết sâu sắc của mình đối với bên nhượng quyền. Không bao giờ được ký một hợp đồng mà mình không hiểu gì về nó. Hợp đồng nhượng quyền cần thực hiện theo đúng trình tự và thủ tục của luật pháp.

Một số điều khoản phải được quy định rất rõ và nghiên cứu kỹ lưỡng trong hợp đồng gồm:

1) Phí ban đầu và các khoản phí sau này
2) Điều kiện nhượng quyền
3) Chính sách đổi mới
4) Quyền chấm dứt
5) Quyền nhượng lại
6) Độc quyền khu vực
7) Bảo vệ thương hiệu nhãn nhiệu dịch vụ và bí mật thương mại
8) Chính sách thuê và thuê lại
9) Lựa chọn địa điểm và tiêu chuẩn
10) Báo cáo của bên nhận quyền và những trách nhiệm liên quan đến sổ sách, thanh toán
11) Những yêu cầu về mua sắm
12) Tiếp thị và quảng cáo và những vấn đề khác.

Người khởi sự đừng sợ tốn kém khi thuê luật sư vì sẽ giúp mình giải tỏa được nhiều mâu thuẫn pháp lý có thể nảy sinh sau này. Nếu bên nhượng quyền không ủng hộ việc mình thuê luật sư; có thể đó là cảnh báo về một nguy cơ không trung thực. Nếu mọi việc ổn thỏa, người khởi sự có thể ký hợp đồng nhượng quyền. Trong hợp đồng này, mối quan hệ giữa 2 đối tác nhượng quyền sẽ được làm rõ.

Bước 6: Khai trương đại lý

Sau khi chính thức làm đại lý nhượng quyền, người khởi sự sẽ được doanh nghiệp đào tạo với nhiều chương trình đào tạo kế tiếp và tích cực chuẩn bị cho khai trương đại lý. Với nhiều đại lý nhượng quyền, đặc biệt là trong lĩnh vực nhà hàng, thời gian 2-3 tuần đầu sau khai trương là thời gian bận rộn nhất vì nhiều khách hàng muốn thử nhà hàng mới. Do vậy, ở nhiều doanh nghiệp, bên nhượng quyền thường cử nhân viên có kinh nghiệm xuống giúp các đại lý trong tháng khai trương nhờ đó có thể làm tốt mọi công việc kinh doanh tạo danh tiếng tốt với khách hàng ngay từ ngày đầu khai trương.

Một số hiểu nhầm thường gặp về nhượng quyền

Mặc dù có rất nhiều thông tin, nhưng người mua quyền kinh doanh thường có những phán đoán sai lầm về nhượng quyền. Lý do bởi người mua thường bị thu hút bởi triển vọng của nhượng quyền mà không giành thời gian đánh giá những vấn đề khó khăn có thể xảy ra. Sau đây là một số hiểu nhầm thường gặp:

- Nhượng quyền là một khoản đầu tư an toàn: Thực ra kinh doanh nhượng quyền có nhiều rủi ro và cũng không an toàn hơn các loại hình kinh doanh khác.

- Một ngành kinh doanh đang phát triển không đảm bảo cho sự thành công: Mặc dù sự phát triển của ngành là rất cần thiết cho sự thành công của doanh nghiệp, tuy nhiên sức mạnh của ngành không dẫn tới thành công cho các doanh nghiệp có sản phẩm, mô hình kinh doanh, cách thức quản trị và quảng cáo kém. Nhiều doanh nghiệp đã thất bại trong ngành tăng trưởng và nhiều doanh nghiệp lại thành công trong những ngành không hấp dẫn.

- Nhượng quyền là hệ thống kinh doanh đã được kiểm định tính hiệu quả: Các doanh nghiệp phần lớn bán quyền kinh doanh trước khi mô hình được khẳng định có hiệu quả. Bên nhượng quyền cho bên mua quyền sử dụng một mô hình kinh doanh mà không cần quan tâm mô hình này thật sự tốt hay cần thời gian nữa để khẳng định. Những doanh nghiệp có những mô hình kinh doanh hoàn hảo và đã được khẳng định qua thời gian thì thường có mức phí rất cao. Nhiều người không đủ tiền để mua quyền kinh doanh những tên tuổi này và phải chấp nhận những thương hiệu ít được biết tới. Kể cả khi mua những tên tuổi đã được khẳng định thì mô hình hoặc sản phẩm cũng chưa chắc đã phù hợp với bối cảnh kinh doanh mới.

- Không cần thuê luật sư hoặc kế toán: Người khởi sự cần nhiều lời khuyên của các chuyên gia trong suốt quá trình mua quyền, không nên vì tiếc tiền mà chỉ dựa trên tư vấn của bên nhượng quyền để ra quyết định.

- Hệ thống tốt sẽ phát triển nhanh và cần gia nhập hệ thống phát triển nhanh: Có những hệ thống nhượng quyền phát triển nhanh vì có thương hiệu và mô hình kinh doanh tốt nhưng cũng có hệ thống phát triển nhanh bởi vì họ chỉ chú tâm vào việc bán quyền để phát triển đại lý. Nhãn hiệu và hệ thống tốt có lợi cho đại lý vì giúp thu hút thêm khách hàng, nhưng với hệ thống nhượng quyền phát triển số lượng đại lý quá nhanh, bên nhượng quyền khó có khả năng cung cấp đủ các hỗ trợ cần thiết cho các đại lý.

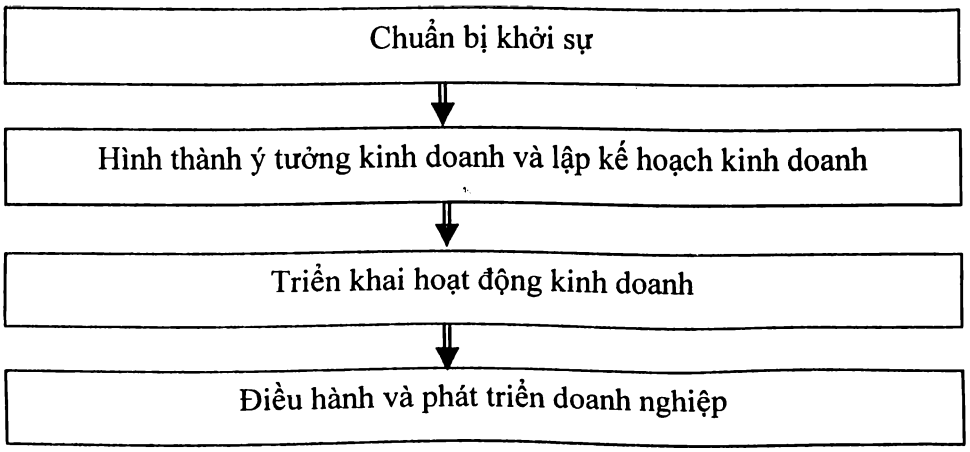
- Có thể vận hành đại lý của mình với chi phí thấp hơn dự kiến của bên nhượng quyền: Chi phí vận hành cửa hàng nhượng quyền thường giống như dự kiến của bên nhượng quyền.

- Bên nhượng quyền luôn sẵn sàng trợ giúp: Đừng chờ đợi sự giúp đỡ nào từ bên nhượng quyền trừ những hỗ trợ đã cam kết trong hợp đồng nhượng quyền.

Vì những hiểu nhầm này rất khó tránh, nếu dự định mua quyền kinh doanh người khởi nghiệp nên tham dự các buổi tọa đàm hoặc đào tạo về nhượng quyền, tham khảo kinh nghiệm của những người đi trước để học hỏi cách gia nhập và rút lui khỏi hệ thống nhượng quyền, những điều cần cẩn trọng khi nói chuyện với bên bán quyền.

2.2. QUY TRÌNH KHỞI SỰ KINH DOANH

Quá trình khởi sự kinh doanh gồm nhiều hoạt động. Có thể chia quá trình này thành bốn giai đoạn (Hình 2.3).



Hình 2.3. Quy trình thành lập và phát triển doanh nghiệp

2.2.1. Chuẩn bị khởi sự - Quyết định tham gia hoạt động kinh doanh

Một cá nhân quyết định tham gia hoạt động kinh doanh là do họ muốn trở thành nghiệp chủ, theo đuổi ý tưởng của bản thân và tìm kiếm lợi nhuận. Shapero cho rằng quyết định khởi sự kinh doanh sẽ xuất hiện khi xuất hiện những thay đổi trong cuộc đời một con người. Sự thay đổi có thể do nguyên nhân có tính tiêu cực như li dị, mất việc, bất mãn công việc hiện tại... (nhân tố đẩy) hoặc dưới dạng tích cực như tìm được đối tác tốt hoặc, có hỗ trợ tài chính... (nhân tố kéo). Ví dụ như một người bị đuổi việc, nhân tố đó sẽ thúc đẩy anh ta mở doanh nghiệp để tự làm chủ; hoặc như nếu tìm thấy một cơ hội kinh doanh tốt thì mặc dù công việc hiện tại không có gì đáng phàn nàn nhưng cá nhân đó vẫn có thể thành lập doanh nghiệp kinh doanh. Hoặc một người có thể được thừa kế từ một

khoản tiền và đó là lần đầu tiên anh ta có đầy đủ năng lực tài chính để bắt đầu kinh doanh. Nếu những thay đổi này xuất hiện ở các cá nhân có tự tin về khả năng thành công khi khởi sự và họ cũng mong muốn trở thành doanh nhân thì các cá nhân này sẽ tiến hành các hoạt động thành lập doanh nghiệp mới.

Như vậy, một cá nhân trước khi tiến hành các hành động thành lập doanh nghiệp phải chuẩn bị các điều kiện để khởi sự bởi vì khi có tác động của các yếu tố môi trường kéo hoặc đẩy cá nhân đó tới khởi sự thì bản thân họ phải đủ tự tin và phải có hoài bão, mong muốn thành chủ doanh nghiệp. Chuẩn bị các điều kiện về kiến thức, kinh nghiệm thái độ có thể giúp cho các cá nhân sẵn sàng chấp nhận rủi ro bước vào khởi sự kinh doanh.

2.2.2. Phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh

Phát triển một ý tưởng kinh doanh bao gồm phát hiện cơ hội kinh doanh, đánh giá và lựa chọn ý tưởng, lập kế hoạch kinh doanh và phát triển một mô hình kinh doanh có hiệu quả.

Phát hiện cơ hội kinh doanh không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Rất nhiều doanh nghiệp thất bại là do người khởi sự không phát hiện được cơ hội kinh doanh thực sự có tiềm năng. Phần lớn các cơ hội kinh doanh không tự nhiên xuất hiện mà phải do người khởi sự tìm kiếm và phát hiện. Nghiệp chủ phải nhanh nhạy trong nhận biết cơ hội và sau đó sáng suốt lựa chọn và đánh giá để hình thành ý tưởng kinh doanh. Sau đó, ý tưởng kinh doanh phải được diễn giải và trình bày cụ thể bằng kế hoạch kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh là một văn bản diễn giải súc tích những khía cạnh của ý tưởng. Viết kế hoạch kinh doanh bắt buộc người khởi sự phải suy nghĩ kỹ lưỡng về cách thức hiện thực hóa cơ hội kinh doanh: cách thức triển khai và các nguồn lực cần thiết để thực hiện ý tưởng. Kế hoạch kinh doanh còn có thể phục vụ cho việc tìm kiếm tiền đầu tư và thu hút những đối tác lớn.

2.2.3. Triển khai hoạt động kinh doanh

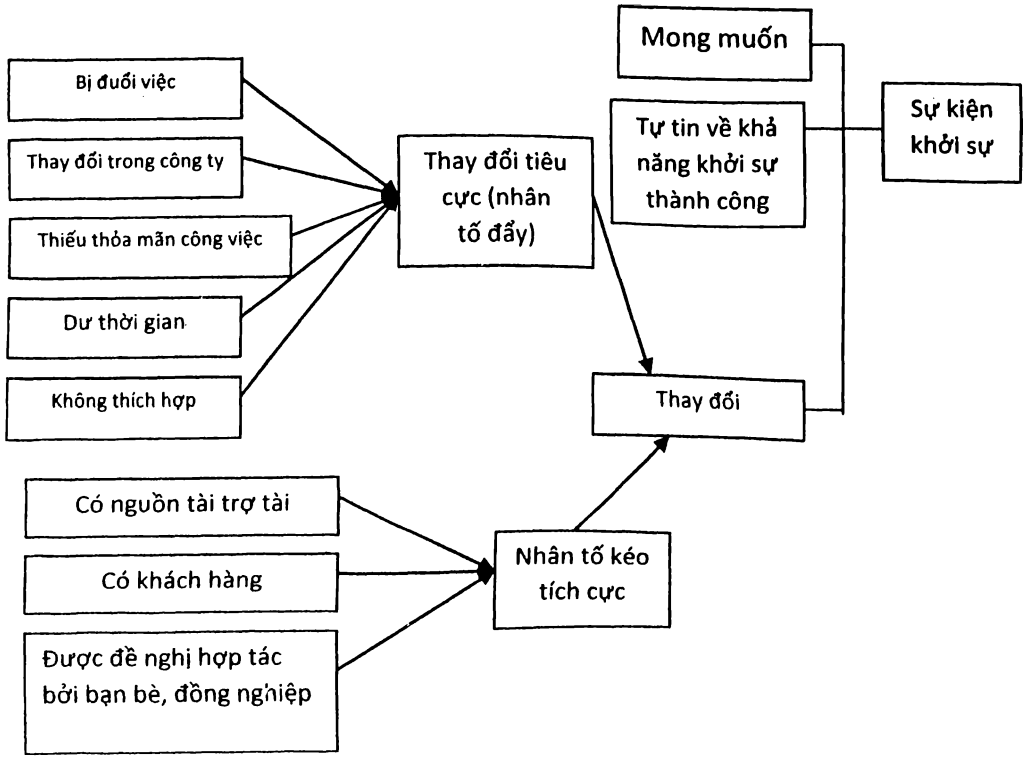
Sau bước lập kế hoạch là bước tiến hành các hoạt động để thành lập doanh nghiệp mới, tìm kiếm các nguồn lực để triển khai kinh doanh và đưa doanh nghiệp vào hoạt động. Triển khai hoạt động kinh doanh bao gồm một loạt các công việc từ lựa chọn địa điểm kinh doanh, thiết kế văn

phòng, tuyển chọn nhân lực, mua sắm tài sản, tiến hành các thủ tục pháp lý cần thiết,... Tham gia môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh hiện nay, tất cả các doanh nghiệp cần được điều hành và phát triển hợp lý để đảm bảo thành công. Đây cũng là giai đoạn cuối cùng của việc đặt nền móng tạo lập doanh nghiệp mới.

2.2.4. Phát triển hoạt động kinh doanh

Để tạo dựng nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển lâu dài, ổn định, bền vững, ngay từ giai đoạn đầu khi thành lập nghiệp chủ đã phải thực hiện các công việc thiết lập quan hệ với các đối tác chiến lược, bạn hàng, khách hàng, với các cơ quan quản lý vĩ mô và thực thi chiến lược phát triển thích hợp lâu dài.

Từng nội dung của quá trình thành lập doanh nghiệp này sẽ được trình bày cụ thể ở các chương sau của giáo trình.



Hình 2.4. Mô hình sự kiện khởi sự Shapero và Sokol 1982 (SEE)

Dưới đây mô tả danh mục các công việc cần thực hiện ở 4 bước đầu tiên chứ không sắp xếp theo thứ tự bắt buộc phải thực hiện từng công việc cụ thể:

Thứ nhất, chuẩn bị khởi sự

- ☐ Đánh giá bản thân
- ☐ Chuẩn bị các điều kiện về kỹ năng cho bản thân
- ☐ Chuẩn bị các điều kiện tài chính
- ☐ Nghĩ đến ý tưởng kinh doanh

Thứ hai, phát triển ý tưởng và lập kế hoạch kinh doanh

- ☐ Tìm kiếm ý tưởng kinh doanh
- ☐ Thiết lập mục tiêu
- ☐ Đánh giá nguồn tài chính
- ☐ Xác định các nguy cơ tài chính
- ☐ Xác định chi phí ban đầu
- ☐ Tiến hành nghiên cứu thị trường
- ☐ Xác định đối tượng khách hàng
- ☐ Xác định đối thủ cạnh tranh
- ☐ Quyết định vị trí cho hoạt động kinh doanh
- ☐ Phát triển kế hoạch marketing
- ☐ Lựa chọn luật sư
- ☐ Lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp
- ☐ Tiến hành thủ tục lập doanh nghiệp (xin giấy phép kinh doanh, đăng công báo thành lập)
- ☐ Chuẩn bị bản kế hoạch kinh doanh
- ☐ Lựa chọn một/một nhóm nhân viên kế toán
- ☐ Lựa chọn ngân hàng
- ☐ Mở tài khoản cho công việc kinh doanh
- ☐ Xác định nguồn cung ứng vốn cho hoạt động kinh doanh
- ☐ Huy động vốn
- ☐ Lựa chọn đại lý bảo hiểm

☐ Ký hợp đồng bảo hiểm có liên quan

Thứ ba, các công việc triển khai ban đầu

☐ In danh thiếp

☐ Kiểm tra lại các quy tắc kinh doanh

☐ Ký hợp đồng thuê

☐ Lập danh sách các nhà cung cấp (nếu cần)

☐ Chuẩn bị đồ dùng và thiết bị

☐ Tiến hành các thủ tục đăng kí thuế

☐ Tham gia các tổ chức chuyên môn

☐ Xác định ngày khai trương công việc kinh doanh

Thứ tư, phát triển hoạt động kinh doanh

☐ Tạo ra và duy trì nhóm các nhà quản trị mạnh

☐ Tính toán, tuyển dụng và duy trì đội ngũ lao động có chất lượng

☐ Đặt nền móng cho các quan hệ khách hàng bền chặt

☐ Thiết lập các quan hệ bạn hàng

☐ Thiết lập các chiến lược phát triển dài hạn.

Trước đây, người ta chưa có kiến thức về khởi sự kinh doanh; những người khởi sự khi đó thực hiện hành vi khởi sự kinh doanh mang tính chất tự phát, có thể thiếu các kiến thức cần thiết mà vẫn mở ra một hoạt động kinh doanh nào đó. Làm như thế, khả năng thành công thấp, khả năng thất bại cao. Từ vài thập niên lại đây, nhận thức về khởi sự kinh doanh đã thay đổi – quan niệm người khởi sự phải có kiến thức cần thiết để đảm bảo khởi sự và triển khai hoạt động kinh doanh thành công càng ngày càng trở nên phổ biến. Cách tư duy này đã mở ra giai đoạn nhiều người – đặc biệt sinh viên đã tốt nghiệp đại học - nghĩ đến khởi sự để kinh doanh chứ không chỉ nghĩ đến con đường đi làm thuê; mặt khác, với các kiến thức cần thiết nhất định đã đảm bảo cho khả năng thành công sau khởi sự cao hơn trước đây rất nhiều. Gần đây, kiến thức khởi sự kinh doanh lại chuyển lên tầm mức mới – khởi sự kinh doanh có tính chất chiến lược ra đời đánh dấu giai đoạn mới của khởi sự kinh doanh. Nội dung có liên quan đến khởi sự kinh doanh chiến lược sẽ được trình bày ở chương sau.

2.3. CHIẾN LƯỢC KHỞI SỰ KINH DOANH

Kết quả của hoạt động khởi sự kinh doanh là thành lập doanh nghiệp mới. Doanh nghiệp mới có thể đưa một sản phẩm/dịch vụ mới vào thị trường hiện tại hoặc thị trường mới, hoặc đưa sản phẩm/dịch vụ hiện tại vào một thị trường mới hoặc đơn giản chỉ là thiết lập một doanh nghiệp mới (không cần biết sản phẩm hoặc thị trường có mới hay không). Các doanh nghiệp mới thành lập thường gặp nhiều rủi ro và muốn thành công thì phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh hiện có trong ngành và có chiến lược khởi sự phù hợp.

Chiến lược khởi sự đề cập tới cách thức tạo dựng và khai thác tiềm năng của doanh nghiệp mới thành lập để tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí tạo dựng cũng như tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Chiến lược khởi sự thường liên quan tới các vấn đề chủ yếu như: chiến lược gia nhập thị trường, chiến lược giảm thiểu rủi ro cũng như chiến lược tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mới thành lập.

2.3.1. Chiến lược gia nhập thị trường

2.3.1.1. Lựa chọn chiến lược gia nhập thị trường

Thứ nhất, chiến lược gia nhập dẫn đầu

Người khởi sự có thể lựa chọn chiến lược gia nhập dẫn đầu hoặc chiến lược gia nhập theo sau khi quyết định gia nhập thị trường:

Hộp 2.8. Người dẫn đầu sẽ không mãi đi đầu

Sự cạnh tranh khốc liệt nhất trong thế giới công nghệ thông tin từ lâu đã dựa trên nền tảng: bao giờ người chiến thắng cũng lấy đi tất cả; những người gia nhập ngành đầu tiên có thể kiếm được lợi nhuận rất lớn và họ có xu hướng chiếm lĩnh thị trường với một vài đối thủ cạnh tranh quan trọng. Người dẫn đầu có khả năng thống lĩnh thị trường trong nhiều năm sau đó.

Tuy nhiên theo nghiên cứu của TOPICA cho thấy hầu hết những doanh nghiệp theo chiến lược gia nhập dẫn đầu trong lĩnh vực công nghệ ngày nay đã không tạo cho mình thị trường và lợi thế cạnh tranh lâu dài. Trong 15 ngành nghiên cứu, 14 công ty hàng đầu thị trường lại là người theo sau trên thị trường được tạo ra bởi một đối thủ khác. Chỉ duy nhất ngành phần mềm kinh doanh tổng hợp, người sáng tạo đầu tiên luôn là người đi đầu - SAP AG. Theo sau là năm đối thủ nhanh nhất đứng thứ hạng hai, ba, tư,... và chín công ty tiếp theo là những người chậm chân hơn.

Điều này gợi ra rằng trong khi những người gia nhập đầu tiên có thể thu được những lợi nhuận tài chính ban đầu (hầu hết bằng việc bán cho những đối thủ theo sau), lợi thế lâu dài lại thuộc về những người đi sau. Có ba lý do:

Đối với mỗi sản phẩm, những công ty theo sau sẽ bắt chước hoặc cải thiện nó, điều này dễ dàng hơn là sáng tạo một sản phẩm. Họ có thể tập trung marketing vào việc làm thế nào để sản phẩm tốt hơn, thay vì phải giải thích sản phẩm này là gì, công dụng ra sao. Ví dụ, các trang web đấu giá trực tuyến đã tồn tại trước khi Pierre Omidyar sáng lập ra eBay. Nhưng những trang web này vận hành theo kiểu các nhà kinh doanh bán cho người tiêu dùng. Ebay đã thay đổi ý tưởng bằng việc người tiêu dùng bán cho người tiêu dùng.

Những người theo sau nhanh chóng cũng có thể được hưởng lợi khi sản phẩm của ngành đã qua giai đoạn giới thiệu và đang trong giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ. Book Stack Unlimited bán sách online đầu tiên trước Amazon.com vài năm nhưng Amazon lại thành công vì gia nhập thị trường năm 1994 vào đúng thời điểm các website và thương mại điện tử sẵn sàng bung ra với tính năng công nghệ và người sử dụng mới.

Những đối thủ chậm chân hơn tìm cách cung cấp sản phẩm thế hệ tiếp theo – với hiệu suất cao hơn nhưng vẫn tương thích với sản phẩm hiện có. Sự đổi mới của họ chỉ mang tính chất thêm vào nhưng vẫn đáng kể. Ví dụ như iPhone của Apple ra đời muộn hơn trong ngành smart-phone nhưng đã tạo ra một chỗ đứng mới bằng việc kết hợp 3 tính năng riêng biệt: điện thoại di động, hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân và máy tính cá nhân. BlackBerry của Research In Motion có trước iPhone, một chiếc điện thoại thông minh với tính năng PDA, nhưng sản phẩm của Apple cung cấp một tính năng quan trọng của màn hình cảm ứng và những ứng dụng mà người sử dụng có thể tự mua thêm hoặc tự thiết kế.

Nguồn: Tác giả sưu tầm

Nghiệp chủ tạo lập doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược gia nhập dẫn đầu nếu "là người đầu tiên cho ra đời sản phẩm/dịch vụ mới hoặc là người đầu tiên bước chân vào một thị trường mới". Trường hợp thứ nhất nếu có được sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn chưa xuất hiện; còn trường hợp thứ hai nếu đưa một sản phẩm/dịch vụ đã có ở một/nhiều thị trường nào đó thâm nhập vào thị trường chưa hề có sản phẩm/dịch vụ đó.

Với trường hợp thứ nhất, không phải doanh nghiệp Việt Nam nào cũng có thể có, thậm chí có thể nói là rất hiếm xảy ra với người Việt hiện nay. Song trường hợp thứ hai thì không quá khó:

- Ngày nay hoàn toàn có thể nghiên cứu để chuyển một sản phẩm/dịch vụ đang tiêu thụ ở thị trường thế giới mà nước ta chưa có vào thị trường Việt Nam. Do đặc điểm thị trường nước ta đang vận hành ở trình độ thấp, chưa tạo lập được cạnh tranh ở mức độ cao nên chiến lược đưa một sản phẩm/dịch vụ mới vào thị trường nước ta cần chú ý các giải pháp chiến lược chống cạnh tranh không lành mạnh bao gồm cả giải pháp chống hàng giả, hàng nhái và các giải pháp chống nhập lậu các sản phẩm/dịch vụ cùng loại vào thị trường nước ta. Các giải pháp chiến lược phải mang tính dài hạn, căn cơ và luôn tạo cho doanh nghiệp thế chủ động đối phó nếu các tình huống trên xuất hiện.

Mặt khác, nếu doanh nghiệp phát triển một loại sản phẩm/dịch vụ mà thị trường nước ta đang có nhưng dự liệu được có các thị trường khác có cầu nhưng chưa có cung thì doanh nghiệp hoàn toàn có thể hình thành chiến lược đưa sản phẩm/dịch vụ đó thâm nhập vào thị trường mới. Tùy thực trạng môi trường ở thị trường mới mà có các giải pháp chiến lược bảo vệ việc thâm nhập và phát triển sản phẩm/dịch vụ ở thị trường mới thành công.

Chiến lược gia nhập dẫn đầu có thể đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Cụ thể:

- Lợi thế chi phí: là người đầu tiên vào thị trường thì doanh nghiệp sẽ đầu tiên hưởng lợi từ việc giảm chi phí do tính kinh tế của quy mô và đường cong kinh nghiệm (chi phí giảm khi lượng sản phẩm sản xuất tăng và kinh nghiệm ngành tốt lên làm quy trình và sản phẩm sản xuất có chi phí thấp hơn).

- Lợi thế do không có/có rất ít đối thủ cạnh tranh: ở giai đoạn bắt đầu tăng trưởng của thị trường, mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh trong ngành ít gay gắt. Các doanh nghiệp thường ít quan tâm tới cạnh tranh giành giật thị phần mà thường chỉ quan tâm đáp ứng nhu cầu đang tăng trưởng mạnh.

- Lợi thế trong tạo lập mối quan hệ đối tác chiến lược: những người đi đầu có thể lựa chọn và thiết lập quan hệ bền chặt với các nhà

cung cấp hoặc v[illegible]khách hàng tốt nhất, góp phần tạo hàng rào gia nhập đẩy những người [illegible] sau buộc phải kết hợp với các đối tác kém chất lượng hơn.

- Lợi thế trong định vị thị trường để thỏa mãn khách hàng: vì họ được lựa chọn vùng thị trường tốt nhất, định vị ở vị trí trung tâm thị trường, đáp ứng nhanh hơn sự thay đổi thị trường và có thể thiết lập sản phẩm của họ thành sản phẩm tiêu chuẩn của ngành.

- Lợi thế thành chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực kinh doanh: những người gia nhập đầu thường có cơ hội hiểu rõ khách hàng thị trường, kỹ thuật nên chủ động trong thay đổi, thiết lập mạng lưới và điều khiển thị trường.

Tuy nhiên, gia nhập thị trường đầu tiên không phải luôn tốt. Nhiều doanh nghiệp gia nhập đầu tiên không thành công, trở thành người dọn đường cho những người theo sau. Google không phải là hệ thống tìm kiếm trực tuyến đầu tiên, Facebook không phải là mạng xã hội đầu tiên, Windows không phải là hệ điều hành đầu tiên, iPad không phải là máy tính bảng đầu tiên và nó thậm chí cũng không phải chiếc máy tính bảng đầu tiên của Apple. Việc lựa chọn chiến lược dẫn đầu hay theo sau phải tùy thuộc vào đánh giá của người khởi sự kinh doanh. Chiến lược gia nhập dẫn đầu có một số hạn chế:

- Người đi tiên phong thường phải đối phó với sự không ổn định của môi trường: Môi trường kinh doanh thường thay đổi rất nhanh chóng ở các ngành đang nổi là những ngành mới thành lập. Mỗi một ngành có yếu tố quan trọng với thành công khác nhau. Trong một số ngành yếu tố thành công là chất lượng dịch vụ nhưng ở ngành khác lại là tốc độ đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật ngành. Muốn thành công doanh nghiệp phải là người thiết lập luật chơi của ngành dựa vào lợi thế cạnh tranh của mình. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh của các ngành mới nổi liên tục thay đổi, đặc biệt các thay đổi xuất phát từ sự thay đổi của cầu, tâm lý thị hiếu người mua vì cầu gần như mới bắt đầu định hình, sự thay đổi của công nghệ, sự thay đổi về cạnh tranh nên các doanh nghiệp đi đầu phải liên tục thay đổi cho thích ứng. Điều này là rất khó khăn đối với các doanh nghiệp gia nhập đầu vì họ phải thay đổi con người và hệ thống đã đem lại thành công ban đầu cho họ. Những doanh nghiệp gia nhập sau thường thích

nghi tốt hơn với môi trường, hoàn cảnh mới, các doanh nghiệp gạo cội thường ngại thay đổi và thay đổi chậm chạp để thích nghi thị trường.

- Khó khăn về công nghệ: để gia nhập dẫn đầu thông thường doanh nghiệp phải dựa trên nền tảng công nghệ mới. Những công nghệ mới thường chưa có tính ổn định về mặt kỹ thuật và có chi phí phát triển cao, hoặc dễ dàng bị đe dọa bởi một công nghệ thay thế ưu việt hơn. Những doanh nghiệp gia nhập sau có thể tận dụng học hỏi được công nghệ của người đi trước, tránh các sai lầm công nghệ những người đi trước đã gặp phải, bắt chước các sản phẩm của những người đi trước để cải tiến sản phẩm của mình.

- Khó khăn do cầu thị trường không chắc chắn. Người gia nhập đầu thường khó xác định quy mô cầu và tốc độ tăng trưởng thị trường, do vậy có thể tạo dựng nhà máy quá lớn, thừa công suất hoặc quá nhỏ không tận dụng được cơ hội thị trường. Các chủ doanh nghiệp theo sau có cơ hội học hỏi các sai lầm của những người đi đầu, có thông tin chắc chắn hơn về cầu, thị trường cũng ổn định hơn và nhu cầu của khách hàng đã định hình. Trong trường hợp một thị trường mới có cầu khó đoán biết thì trì hoãn gia nhập sẽ là chiến lược đúng đắn.

- Người gia nhập đầu thường phải tìm cách thuyết phục khách hàng về lợi ích của sử dụng sản phẩm mới so với các sản phẩm người tiêu dùng đã quen dùng, thay đổi thói quen tiêu dùng hoặc thậm chí thay đổi cả hệ thống kiến thức về hàng hóa dịch vụ. Họ phải đầu tư đáng kể cho các chiến dịch thay đổi thói quen tiêu dùng, nhận thức qua marketing, quảng cáo, dùng thử. Những người gia nhập sau được hưởng lợi ăn không (free ride) khoản đầu tư thay đổi nhận thức của người đi đầu. Tuy nhiên, khi tiến hành các hoạt động thay đổi nhận thức của người tiêu dùng người di đầu cũng tạo dựng lòng trung thành khách hàng với sản phẩm xây dựng tạo lập danh tiếng doanh nghiệp, thiết lập chuẩn ngành dựa trên sản phẩm của mình và do đó tạo nên hàng rào gia nhập với người đi sau.

Thứ hai, chiến lược gia nhập theo sau

Chiến lược gia nhập theo sau nếu "người khởi sự không phải là người đầu tiên vào thị trường mới hoặc cho ra đời sản phẩm mới".

Một trong các lý do thành công của những người theo sau là do các hạn chế kể trên của người có chiến lược dẫn đầu. Người đi đầu có

xu hướng tập trung vào công nghệ trong khi người đi sau tập trung hơn vào mô hình kinh doanh. Những người đi sau có lợi thế nhìn thấy thị trường trước khi ra mắt sản phẩm còn những người đi đầu phải giới thiệu sản phẩm khi không thấy trước điều gì. Những người theo sau thường là người nhận thức được lợi thế thị trường từ kinh nghiệm của người đi trước.

2.3.2. Các chiến lược giảm thiểu rủi ro

2.3.2.1. Tạo lập các hàng rào gia nhập để duy trì lợi thế cạnh tranh

Nếu các doanh nghiệp gia nhập thị trường đầu tiên có thể ngăn cản các đối thủ khác bằng cách tạo dựng rào cản. Làm vậy, họ có thể hưởng lợi từ thị trường ít cạnh tranh. Một thị trường cạnh tranh gay gắt thường tạo áp lực lên giá, tăng chi phí marketing và giảm lợi nhuận. Các biện pháp mang tính chiến lược để tạo lập hàng rào gia nhập bao gồm:

- Tạo nguồn ngân quỹ chuyển đổi: xây dựng và triển khai các chương trình thưởng khách hàng thân thiết
- Bảo vệ tính khác biệt của sản phẩm: đăng ký quyền sở hữu trí tuệ, nhãn hiệu,...
- Ngăn chặn khả năng tiếp cận các nhà cung cấp và phân phối quan trọng.

Rào cản gia nhập cao làm cho người gia nhập đầu được lợi từ thị trường ít cạnh tranh. Tuy nhiên, xét trên tổng thể, cạnh tranh có thể làm tăng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, thúc đẩy phát triển ngành, sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, thúc đẩy phát triển sản phẩm mới đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng và dẫn đến thu hút nhiều khách hàng hơn. Như vậy, bằng cách lập các rào cản gia nhập doanh nghiệp đi đầu có thể làm giảm áp lực cạnh tranh nhưng cũng làm mất đi các khách hàng cho các ngành sản phẩm thay thế. Đôi khi cũng nên cho một vài đối thủ cạnh tranh vào thị trường để cùng chia sẻ chi phí phát triển.

Những người mới gia nhập thị trường thường gặp nhiều rủi ro. Các rủi ro có thể dẫn tới thua lỗ và phá sản doanh nghiệp. Những rủi ro này thường xuất phát do người khởi sự không dự báo đúng cầu thị trường, kỹ thuật, và phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Để giảm thiểu rủi ro có thể áp dụng chiến lược phạm vi thị trường và chiến lược bắt chước.

2.3.2.2. Các chiến lược về đối tượng khách hàng

Phạm vi thị trường là lựa chọn của người khởi sự về quy mô thị trường, nhóm khách hàng của doanh nghiệp và cách thức phục vụ khách hàng. Tùy đặc điểm sản phẩm/dịch vụ, tính chất cạnh tranh thị trường và sức mạnh của doanh nghiệp gia nhập mà lựa chọn các chiến lược thích hợp:

Thứ nhất, chiến lược đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp

Lựa chọn chiến lược kinh doanh đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp trong trường hợp doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm/dịch vụ chuyên biệt với chất lượng rất cao; sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp khác biệt hoàn toàn với sản phẩm/dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh sản xuất sản phẩm chất lượng trung bình và quy mô lớn. Với chiến lược đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp sản phẩm/dịch vụ có chất lượng cao doanh nghiệp có thể đặt giá cao mà vẫn có khả năng cạnh tranh. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn có được kiến thức và hiểu biết tốt hơn về một/một số nhóm đối tượng khách hàng chuyên biệt nên có khả năng thiết kế sản phẩm/dịch vụ đúng yêu cầu của họ để kiếm được lợi nhuận cao. Chiến lược này có thể giúp doanh nghiệp giảm được rủi ro về cạnh tranh nhưng không thể giúp doanh nghiệp chống lại các rủi ro khác như rủi ro về thị trường. Hoàn toàn tương tự nếu doanh nghiệp có chiến lược cung cấp cho thị trường sản phẩm với giá rẻ nhất.

Để xây dựng chiến lược kinh doanh đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp cần có điều kiện là doanh nghiệp phải nắm được những bí quyết nhất định để duy trì nhóm đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp định nhắm tới. Thông thường đó là các bí quyết tạo ra sản phẩm/dịch vụ với chất lượng cao hoặc với chi phí thấp. Các doanh nghiệp châu Âu, Bắc Mỹ có bí quyết về công nghệ - kỹ thuật sản xuất sản phẩm với chất lượng cao mà khó có doanh nghiệp ở các nước mới nổi nào có thể sở hữu được công nghệ - kỹ thuật cao siêu của họ nên các doanh nghiệp này thường chiếm lĩnh nhóm khách hàng có thu nhập cao. Thành công đem lại cho các doanh nghiệp này là nhờ chiến lược tiên phong sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ tốt nhất thế giới. Hoàn toàn ngược lại, khi các doanh nghiệp Trung Quốc mới vươn ra thế giới bên ngoài lãnh thổ của họ, người Trung Quốc đã xác định chưa thể có sức cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn trên thế giới về chất lượng sản phẩm/dịch vụ cao nên họ lựa chọn chiến

lược chiếm lĩnh thị trường thế giới bằng chiến lược sản xuất sản phẩm/dịch vụ với chi phí thấp nhất. Với chiến lược chi phí thấp, từ hơn chục năm nay các doanh nghiệp Trung Quốc đã chiếm lĩnh tới 40% thị phần thế giới sản phẩm giày dép, may mặc, đồ chơi,... Ở Hà Nội, nếu coi dịch vụ y tế là dịch vụ kinh doanh thì Bệnh viện Việt Pháp đã và vẫn đang áp dụng chiến lược cung cấp dịch vụ y tế cao cấp cho đối tượng khách hàng có thu nhập cao. Từ khi ra đời đến nay số người bệnh đến khám và chữa bệnh ở Bệnh viện này ngày càng tăng mặc dù mức phí phục vụ là rất cao.

Thứ hai, chiến lược đáp ứng cầu nhiều nhóm khách hàng

Theo chiến lược này, doanh nghiệp doanh nghiệp các sản phẩm đa dạng hóa cho nhiều vùng thị trường khác nhau, nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Khi áp dụng chiến lược này người khởi sự vẫn có thể bỏ qua những thị trường bộ phận có ít tiềm năng thu lợi nhuận. Chiến lược này lại gặp phải áp lực cạnh tranh cao từ nhiều đối thủ vì quy mô kinh doanh và thị trường rộng.

Điều kiện áp dụng chiến lược đáp ứng cầu nhiều nhóm khách hàng là khả năng nghiên cứu, am hiểu thị trường và khả năng thiết kế, khác biệt hóa sản phẩm/dịch vụ cao. Từ nhiều chục năm nay rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản thành công bởi áp dụng chiến lược đáp ứng cầu nhiều nhóm khách hàng. Rất nhiều sản phẩm của doanh nghiệp Nhật Bản từ ô tô đến hàng điện tử,... đều hướng vào cung cấp cho nhiều loại thị trường và nhiều nhóm khách hàng tại một thị trường nào đó. Người Nhật thiết kế ô tô bán ở thị trường Mỹ phù hợp với thị hiếu người Mỹ; ở thị trường Việt Nam hợp thị hiếu người Việt Nam;...

Nếu so với chiến lược đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp thì chiến lược đáp ứng cầu nhiều nhóm khách hàng ít bị rủi ro về thị trường nhưng lại tăng rủi ro về cạnh tranh.

Tùy theo sức mạnh, tính chất sản phẩm/dịch vụ định cung cấp cũng như khả năng chịu rủi ro mà người khởi sự lựa chọn chiến lược cho phù hợp. Chiến lược phù hợp sẽ đem lại sự phát triển cao cho doanh nghiệp.

2.3.2.3. Chiến lược bắt chước

Bắt chước là một chiến lược giảm thiểu rủi ro thua lỗ cho những người mới gia nhập. Doanh nghiệp mới thành lập bắt chước cách thức

kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành hoặc các doanh nghiệp ở các ngành có liên quan. Việc bắt chước cách làm của các doanh nghiệp khác thường đơn giản và đỡ tốn chi phí hơn trong điều kiện không đủ thông tin khi mới gia nhập. Bắt chước cũng giúp nhà khởi sự có được các kỹ năng của ngành nhanh chóng và không vất vả hoặc gặp sai lầm. Ví dụ một doanh nghiệp tư vấn mới thành lập bắt chước cách trang trí văn phòng như công ty luật có uy tín (ghế da, ăn mặc đồng phục thời trang...) làm cho khách hàng thấy tin tưởng.

Thực thi chiến lược bắt chước đôi khi gặp nhiều khó khăn, sự thành công của bắt chước phụ thuộc vào văn hóa công ty và tri thức của tổ chức. Bắt chước cách thức kinh doanh để áp dụng sang những bối cảnh mới có thể không tạo ra thành công cho doanh nghiệp. Với những doanh nghiệp mới gia nhập, chỉ nên bắt chước yếu tố không phải là trọng tâm để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Để có lợi thế cạnh tranh lâu dài, năng lực đặc biệt của doanh nghiệp phải là duy nhất, có giá trị và không thể bị bắt chước.

2.3.3. Chiến lược tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Như nội dung trên đã trình bày, sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh nếu:

- Đáp ứng chất lượng đúng như người tiêu dùng mong muốn
- Có giá cả thấp so với sản phẩm cùng loại trên thị trường
- Có khối lượng và thời gian cung ứng đúng yêu cầu của khách hàng.

Chìa khóa của việc khởi sự kinh doanh thành công, đem lại sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp ở mọi thị trường là sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh so với sản phẩm/dịch vụ cùng loại do các doanh nghiệp khác cung cấp. Muốn có các lợi thế cạnh tranh đã kể trên, phải dựa vào:

- Có ý tưởng cung cấp sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh

- Lựa chọn và quyết định chính xác cặp sản phẩm/dịch vụ - thị trường đem lại lợi thế cạnh tranh; càng có lợi thế cạnh tranh cao, càng tốt

- Đảm bảo các nguồn lực chính là điều kiện không thể thiếu để duy trì và tiếp tục tăng lợi thế cạnh tranh:

o Nguồn nhân lực có chất lượng

o Sử dụng công nghệ - thiết bị phù hợp cho phép chế biến với năng suất cao, đảm bảo chất lượng và chi phí thấp

o Nguồn cung ứng nguyên vật liệu chính đảm bảo chất lượng, có độ tin cậy cao với giá cả phù hợp

- Vấn đề là sự kết hợp tổng thể của các nguồn lực và kiến thức, cách thức vận dụng và tận dụng nguồn lực kết hợp với kiến thức của người khởi sự mới tạo ra lợi thế cạnh tranh. Có nhiều cách phối hợp nguồn lực và kiến thức để vận hành doanh nghiệp, không phải cách kết hợp nào cũng tạo được lợi thế cạnh tranh lâu dài. Ví dụ trình độ lao động cao, đào tạo bài bản là một nguồn lực quý giá tạo lợi thế của doanh nghiệp nhưng nếu kết hợp trong một tổ chức không ủng hộ sự sáng tạo thì nguồn lực đó không phát huy tác dụng.

Muốn tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài, đảm bảo cho thành công tương lai của doanh nghiệp mới thành lập, kiến thức và nguồn lực phải được phối hợp thành một kết hợp hoàn chỉnh để doanh nghiệp mới thực sự *có giá trị, khác biệt, và khó bắt chước*:

- *Có giá trị:* nếu doanh nghiệp mới có thể tận dụng cơ hội thị trường, đối phó được các đe dọa và có năng lực cung cấp sản phẩm dịch vụ được khách hàng chấp nhận.

- *Khác biệt*: sự kết hợp mà rất ít đối thủ cạnh tranh có được.

- *Khó bắt chước*: các đối thủ cạnh tranh không thể có được hoặc có với chi phí cao kết hợp các nguồn lực như của doanh nghiệp.

Vấn đề được đặt ra với các doanh nghiệp mới khởi sự là không dễ dàng gì mà tạo ra được sản phẩm/dịch vụ cũng như các nguồn lực và điều kiện như đã trên. Mặt khác, không dễ gì mà người khởi nghiệp có ngay được sự lựa chọn hoặc phối hợp tốt ngay từ đầu. Tóm lại, người khởi nghiệp đứng trước có khi nhiều mâu thuẫn khó giải quyết. Song không vì thế mà người khởi nghiệp lại không nhằm vào mục tiêu:

- Nếu khi khởi sự sản phẩm/dịch vụ chưa có lợi thế cạnh tranh thì phải tạo ra lợi thế trong tương lai

- Nếu khi khởi sự sản phẩm/dịch vụ mới có lợi thế cạnh tranh chưa cao thì phải tạo ra lợi thế kinh doanh cao trong tương lai

- Nếu khi khởi sự sản phẩm/dịch vụ đã có lợi thế cạnh tranh thì phải duy trì lợi thế trong tương lai.

Để đạt mục tiêu này rất cần người khởi nghiệp phải có tư duy khởi sự có tính chiến lược; có tư duy chiến lược trong phát triển doanh nghiệp sau khởi sự và đặc biệt phải có chiến lược tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Vì lợi thế cạnh tranh là phạm trù rộng, để đạt được các tiêu chí lợi thế động chạm đến các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp nên không phải bao giờ cũng xây dựng được chiến lược tạo dựng lợi thế hoàn chỉnh, đầy đủ mà tùy theo thực tế đánh giá cơ hội, nguy cơ cũng như mạnh, yếu của doanh nghiệp lúc khởi sự; thực trạng chất lượng nguồn nhân lực từ cao cấp đến nhân viên; thực trạng trình độ công nghệ - kỹ thuật của doanh nghiệp cũng như thực trạng nguồn cung ứng nguyên vật liệu đã xác định mà xây dựng ở mức thấp tư duy chiến lược, ở mức cao là các chiến lược có liên quan nhằm tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sở dĩ cần trước tiên ở người khởi nghiệp là tư duy chiến lược vì xét về lý thuyết sẽ rất hay nếu có chiến lược song không phải bao giờ người khởi nghiệp cũng có đủ năng lực và điều kiện làm việc đó; lúc này, cần mức tối thiểu ở anh ta là mọi quyết định đều phải hướng theo tư duy tốt – tư duy tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Ở mức cao hơn hoặc khi có điều kiện hơn, anh ta cần chỉ đạo hoạch định từng chiến lược bộ phận nhằm cải thiện nguồn lực, tạo ra lợi thế cạnh tranh.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 2

Tóm tắt chương

Khởi sự kinh doanh được phân loại theo các tiêu chí khác nhau. Theo tiêu chí nền tảng kiến thức người ta chia hai loại là khởi sự trên nền tảng kiến thức cần thiết và khởi sự khi chưa đủ kiến thức khởi nghiệp và đương nhiên người khởi sự nên là loại người thứ nhất. Theo mục đích khởi sự có khởi sự vì mục đích lợi nhuận và khởi sự vì mục tiêu xã hội (phi lợi nhuận); người khởi sự cần xác định rõ mục đích của mình để có những quyết định tiếp theo như thành lập doanh nghiệp kinh doanh hay doanh nghiệp công ích thích hợp. Theo tiêu chí phạm vi kinh doanh sau khởi sự, người khởi sự cần dựa trên cơ sở quan điểm, khả năng mà xác định khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế, khởi sự kinh doanh nhằm vào thị trường trong nước hay khởi sự kinh doanh nhằm vào thị trường cả trong nước và quốc tế. Nếu theo tính chất của sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh, người khởi sự cần lựa chọn khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới hay khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ đã có. Nếu theo nguồn gốc người khởi sự sẽ cần lựa chọn khởi sự bằng cách tạo doanh nghiệp mới độc lập, khởi sự trong doanh nghiệp.

Có 3 phương thức phổ biến để khởi sự kinh doanh. Đó là (1) Thành lập mới, (2) Mua lại doanh nghiệp đang hoạt động và (3) Nhượng quyền kinh doanh. Những nội dung cụ thể của thành lập mới doanh nghiệp sẽ được đề cập ở phần 3 của giáo trình này. Chương này trình bày sâu các kỹ năng mua lại doanh nghiệp đang hoạt động từ phân tích lợi ích, nhược điểm, các bước tiến hành để mua lại doanh nghiệp. Thành công cũng có thể đến với những chủ doanh nghiệp chọn cách thức kinh doanh những sản phẩm dịch vụ đã có và đã nổi tiếng trên thị trường tới những thị trường tiềm năng – hình thức nhượng quyền kinh doanh. Từ khái niệm và phân loại, ưu điểm, nhược điểm của phương thức khởi sự bằng mua quyền kinh doanh, đến các bước khởi sự kinh doanh qua mua quyền kinh doanh cũng như một số hiểu nhầm thường thấy về nhượng quyền đã được trình bày khá cụ thể.

Quá trình khởi sự kinh doanh gồm nhiều hoạt động. Có thể chia quá trình này thành bốn giai đoạn: chuẩn bị khởi sự kinh doanh, hình thành ý

tưởng kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh, triển khai hoạt động kinh doanh và điều hành và phát triển doanh nghiệp.

Khởi sự kinh doanh muốn thành công thì phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh hiện có trong ngành và có chiến lược khởi sự phù hợp. Chiến lược khởi sự đề cập tới cách thức tạo dựng và khai thác tiềm năng của doanh nghiệp mới thành lập để tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí tạo dựng cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh. Chiến lược khởi sự thường liên quan tới các vấn đề chủ yếu như: chiến lược gia nhập thị trường, chiến lược giảm thiểu rủi ro cũng như chiến lược tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mới thành lập.

Từ khóa

Khởi sự kinh doanh, mua lại, nhượng quyền kinh doanh, chiến lược khởi sự, quy trình khởi sự.

Một số thuật ngữ, khái niệm

Khởi sự trong doanh nghiệp (intrapreneurship): tạo dựng một doanh nghiệp mới từ việc khai thác các cơ hội phát sinh từ doanh nghiệp hiện đang hoạt động.

Khởi sự quốc tế: chủ doanh nghiệp thực hiện các hoạt động khởi sự hướng tới kinh doanh ở nước ngoài.

Nhượng quyền kinh doanh (franchising): một hình thức tổ chức kinh doanh liên quan tới một thỏa thuận chính thức giữa 2 đối tác, một doanh nghiệp đã có sản phẩm và dịch vụ thành công (bên nhượng quyền) cho phép những doanh nghiệp khác (bên được nhượng quyền) sử dụng nhãn hiệu và cách thức kinh doanh của nó với một khoản phí trả ban đầu và phí thường niên đóng hàng năm, bên được nhượng quyền sẽ tiến hành kinh doanh theo các cách thức và điều kiện do bên nhượng quyền quy định.

Nhượng quyền sản phẩm và thương hiệu: một thỏa thuận mà bên nhượng quyền cho phép bên được nhượng quyền được mua sản phẩm, và sử dụng tên thương mại của bên nhượng quyền.

Nhượng quyền cách thức kinh doanh: một thỏa thuận mà bên nhượng quyền cung cấp công thức tiến hành kinh doanh cho bên mua quyền.

Nhượng quyền cá nhân: bên được nhượng quyền được mua quyền kinh doanh ở một địa điểm xác định.

Nhượng quyền khu vực: cho phép bên được nhượng quyền sở hữu và vận hành một số cửa hàng trong một vùng địa lý nào đó.

Nhượng quyền cấp 1: bên được nhượng quyền, bên cạnh việc có quyền mở và điều hành nhiều cửa hàng trong một khu vực nhất định, thì còn có quyền bán lại quyền kinh doanh này cho người khác trong vùng độc quyền khai thác của nó.

Chiến lược gia nhập dẫn đầu: người đầu tiên cho ra đời sản phẩm mới hoặc là người đầu tiên vào một thị trường mới.

Chiến lược gia nhập theo sau: không phải là người đầu tiên cho ra đời sản phẩm mới hoặc là người đầu tiên vào một thị trường mới.

Câu hỏi nghiên cứu mở rộng lý thuyết

1. Doanh nghiệp xã hội khác với loại hình doanh nghiệp thông thường ở chỗ nào?
2. Khởi sự kinh doanh trong doanh nghiệp có điểm gì đặc biệt, lợi ích đem lại cho các doanh nghiệp là gì?
3. Thế nào là nhượng quyền và nó khác các hình thức sở hữu kinh doanh khác như thế nào?
4. Mô tả sự khác biệt giữa nhượng quyền sản phẩm và thương hiệu với nhượng quyền cách thức kinh doanh.
5. Giải thích sự khác biệt giữa thỏa thuận nhượng quyền cá nhân, thỏa thuận nhượng quyền khu vực và thỏa thuận nhượng quyền đại lý cấp 1.
6. Các nhân tố một cá nhân cần cân nhắc khi định mua quyền kinh doanh.
7. Xác định các chi phí có liên quan tới mua quyền kinh doanh.
8. Ưu và nhược điểm của mua quyền.
9. Xác định các lỗi mà người mua quyền thường gặp phải.
10. Có những cách thức nào để tạo lập doanh nghiệp? Đánh giá ưu, nhược điểm của mỗi cách thức. Nếu bạn định khởi sự kinh doanh, bạn sẽ lựa chọn phương thức khởi sự nào? Vì sao?

11. Để mua lại một doanh nghiệp khác đang hoạt động, cần tiến hành những gì, có những cách thức nào để đánh giá được giá trị của doanh nghiệp định mua? Khi nào thì nên mua lại doanh nghiệp chứ không nên thành lập mới?
12. So sánh cách định giá doanh nghiệp theo giá trị thị trường và theo thu nhập. Phương thức nào dễ áp dụng hơn?
13. Để tiến hành khởi sự kinh doanh chủ doanh nghiệp cần làm những gì? Trình tự các bước tiến hành ra sao?
14. Nguồn tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là gì? Để duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài, ngay từ khi khởi sự chủ doanh nghiệp phải làm gì?
15. Phân tích lợi thế/ bất lợi của hai chiến lược gia nhập thị trường.
16. Những doanh nghiệp gia nhập thị trường đầu có thể làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh? Phân tích cái được/ mất của việc ngăn chặn gia nhập.
17. Để tránh rủi ro chủ doanh nghiệp có thể áp dụng chiến lược gì và trong trường hợp nào?
18. Mô tả quá trình khởi sự kinh doanh trong doanh nghiệp và ứng dụng trong các hãng đang hoạt động.

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Nếu xét theo nền tảng kiến thức khi khởi sự thì chỉ có khởi sự không trên cơ sở có kiến thức cần thiết.
2. Nếu xét theo nền tảng kiến thức khi khởi sự thì có khởi sự không trên cơ sở có kiến thức cần thiết và khởi sự kinh doanh trên cơ sở có kiến thức nghề nghiệp.
3. Nếu xét theo mục đích khởi sự thì có khởi sự không vì mục đích lợi nhuận và khởi sự kinh doanh vì mục đích lợi nhuận.
4. Doanh nghiệp xã hội không vì mục đích lợi nhuận.
5. Nếu xét theo phạm vi kinh doanh sau khởi sự thì chỉ có hai loại: khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế và khởi sự kinh doanh ở thị trường trong nước.

6. Nếu xét theo tính chất sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh sau khởi sự thì chỉ có hai loại khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới và khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ đã có trên thị trường.
7. Nếu theo nguồn gốc khởi sự thì chỉ có hình thức khởi sự kinh doanh bằng cách lập doanh nghiệp hoàn toàn mới.
8. Có 3 phương thức khởi sự kinh doanh: lập doanh nghiệp hoàn toàn mới, mua lại doanh nghiệp đang hoạt động và nhượng quyền kinh doanh.
9. Phương thức khởi sự kinh doanh lập doanh nghiệp hoàn toàn mới bao giờ cũng không có lợi bằng phương thức khởi sự kinh doanh mua lại doanh nghiệp đang hoạt động.
10. Phương thức khởi sự nhượng quyền kinh doanh bao giờ cũng có ưu điểm hơn 2 phương thức khởi sự kinh doanh còn lại.
11. Quy trình khởi sự kinh doanh bao gồm 3 bước: chuẩn bị khởi sự kinh doanh, hình thành ý tưởng kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh.
12. Quy trình khởi sự kinh doanh bao gồm 4 bước: chuẩn bị khởi sự kinh doanh, hình thành ý tưởng kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh, triển khai hoạt động kinh doanh và điều hành và phát triển doanh nghiệp.
13. Muốn thành công thì khi lựa chọn chiến lược gia nhập thị trường người khởi sự phải lựa chọn chiến lược gia nhập dẫn đầu.
14. Để giảm thiểu rủi ro, khi lựa chọn các chiến lược thì thích hợp đối với doanh nghiệp mới là chiến lược đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp.
15. Một doanh nghiệp mới không được quên chiến lược tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

Câu hỏi đúng/sai

1. Những khẳng định nào dưới đây là đúng:
    a. Mua lại một công ty đã hoạt động là cách thức khởi sự dễ thành công nhất

b. Thành lập doanh nghiệp mới là cách thức tốt nhất để triển khai một ý tưởng mới hoặc một sản phẩm mới

c. Franchising là một thỏa thuận chính thức trong đó có quy định cách thức tiến hành kinh doanh của cơ sở kinh doanh

d. Thành lập doanh nghiệp mới thường không được ưa thích bằng mua lại công ty khác vì việc thành lập mới thường đòi hỏi các nghiệp chủ quá nhiều thời gian và công sức

2. Những khẳng định nào dưới đây là sai:

a. Thành lập doanh nghiệp mới luôn rủi ro hơn mua lại công việc kinh doanh của người khác

b. Các doanh nghiệp có đặc điểm ngành nghề kinh doanh khác nhau thì yêu cầu về địa điểm kinh doanh cũng khác nhau

c. Cách thức huy động vốn khởi sự có thể ảnh hưởng tới hình thức pháp lý của doanh nghiệp

d. Những người mới kinh doanh luôn nên bắt đầu với quy mô kinh doanh nhỏ

3. Những khẳng định nào dưới đây về hợp tác kinh doanh là đúng

a. Hợp tác kinh doanh có thể giúp các nghiệp chủ chia sẻ gánh nặng về vốn đầu tư, rủi ro và trách nhiệm với nhau nên luôn là hình thức kinh doanh được ưa thích

b. Hợp tác kinh doanh có hiệu quả nhất khi đối tác là người thân, bạn bè quen biết lâu năm vì sẵn có sự tin tưởng nhau

c. Tranh giành quyền lực và kiểm soát công ty, mâu thuẫn cá nhân là nguyên nhân phổ biến khiến cho các quan hệ hợp tác kinh doanh bị đổ vỡ

d. Không bao giờ nên hợp tác với bạn bè, người thân trong kinh doanh vì nếu quan hệ hợp tác bị đổ vỡ, các mối quan hệ thân tình xưa cũng sẽ không còn

4. Mua lại một công ty đang hoạt động sẽ đem lại các lợi ích sau:

a. Sẽ không có lợi ích gì vì chỉ những công ty làm ăn không tốt mới bị rao bán

b. Luôn luôn có mức chi phí thấp hơn là thành lập mới

c. Thừa hưởng các mối quan hệ đã được thiết lập sẵn với các nhà cung cấp, các đối tượng hữu quan nên sẽ dễ dàng hơn cho các hoạt động triển khai kinh doanh

d. Tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

5. Khởi nghiệp bằng hình thức nhượng quyền kinh doanh thường được ưa thích vì những nguyên nhân sau:

a. Được quyền kinh doanh những tên tuổi nhãn hiệu được người tiêu dùng ưa thích hoặc quen thuộc nên khả năng thành công cao hơn là bắt đầu mới và cũng ít rủi ro hơn

b. Được bên nhượng quyền cung cấp các hỗ trợ tài chính ban đầu rất hữu ích với những nghiệp chủ không có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh

c. Chi phí phải bỏ ra ban đầu thấp hơn so với thành lập mới

d. Được bên nhượng quyền đào tạo về kinh doanh và nghiệp vụ

6. Khi mới bắt đầu vào kinh doanh, doanh nghiệp cần lưu ý các vấn đề sau:

a. Địa điểm nhà cung ứng sẽ là nhân tố quyết định khi doanh nghiệp lựa chọn nhà cung ứng

b. Nên tận dụng mọi cơ hội tạo sức ép với các nhà cung ứng để có được một mức giá hời

c. Phải thường xuyên quảng cáo công ty trên tivi để giới thiệu và nhắc nhở khách hàng về công ty và sản phẩm của công ty

d. Không cần trang bị đầy đủ các phương tiện văn phòng đắt tiền để giảm gánh nặng chi phí cho các nghiệp chủ vào thời điểm bắt đầu kinh doanh

7. Khởi sự vì kế sinh nhai:

a. Thường để nắm bắt cơ hội làm giàu do thị trường mang lại

b. Thường gắn với nhu cầu bắt buộc phải duy trì sự sống, thoát nghèo, chống đói

c. Thường gắn với việc cá nhân bị bắt buộc phải khởi sự do yếu tố môi trường, hoàn cảnh như bị thất nghiệp, bị đuổi việc, gia đình khó khăn

d. Thường có chiến lược khởi sự bài bản

8. Loại hình khởi sự không vì mục tiêu lợi nhuận có các đặc điểm sau:
   a. Xã hội đánh giá thành công của họ không phải qua lợi nhuận mà bằng những tiến bộ xã hội mà họ đóng góp cho cộng đồng
   b. Doanh nghiệp xã hội lấy lợi ích xã hội làm mục tiêu chủ đạo, dùng mục tiêu kinh tế để đạt được mục tiêu xã hội/môi trường
   c. Doanh nghiệp xã hội hoàn toàn không quan tâm tới kinh doanh và lợi nhuận
   d. Chủ doanh nghiệp xã hội không cần biết kiến thức kinh doanh
9. Người khởi sự nếu lựa chọn chiến lược gia nhập dẫn đầu thì:
   a. Là người đầu tiên bước chân vào một thị trường mới
   b. Có thể là người đầu tiên được hưởng lợi từ việc giảm chi phí do tính kinh tế của quy mô và đường cong kinh nghiệm
   c. Có thể là người đầu tiên được hưởng lợi từ sự ổn định của môi trường các ngành mới thành lập
   d. Phải tìm cách thuyết phục khách hàng về lợi ích của sử dụng sản phẩm mới so với các sản phẩm cũ
10. Người khởi sự nếu lựa chọn chiến lược gia nhập theo sau thì:
   a. Có thể tận dụng học hỏi được công nghệ của người đi trước, tránh các sai lầm công nghệ những người đi trước đã gặp phải
   b. Bắt chước các sản phẩm của những người đi trước để cải tiến sản phẩm của mình
   c. Tập trung năng lực của mình vào hoàn thiện mô hình kinh doanh
   d. Phải tìm cách thuyết phục khách hàng về lợi ích của sử dụng sản phẩm mới so với các sản phẩm cũ
11. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp khởi sự bằng chiến lược gia nhập dẫn đầu:
   a. Tiến hành thiết lập lòng trung thành khách hàng với sản phẩm/dịch vụ và doanh nghiệp
   b. Bảo vệ tính khác biệt của sản phẩm: đăng ký quyền sở hữu trí tuệ, nhãn hiệu.

c. Ngăn chặn khả năng tiếp cận các nhà cung cấp và phân phối quan trọng

d. Cho một vài đối thủ cạnh tranh vào thị trường để cùng chia sẻ chi phí phát triển

12. Chiến lược đáp ứng cầu một/một số nhóm khách hàng hẹp:

a. Chiến lược này có thể giúp doanh nghiệp giảm được rủi ro về cạnh tranh

b. Chiến lược này có thể giúp doanh nghiệp giảm được rủi ro về thị trường

c. Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm đa dạng hóa cho nhiều vùng thị trường khác nhau, nhiều đối tượng khách hàng khác nhau

d. Doanh nghiệp còn có được kiến thức và hiểu biết tốt hơn về một/một số nhóm đối tượng khách hàng chuyên biệt

13. Muốn tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài, kiến thức và nguồn lực doanh nghiệp mới thành lập phải được kết hợp sao cho:

a. Có năng lực cung cấp sản phẩm dịch vụ có giá trị trong con mắt khách hàng

b. Các đối thủ cạnh tranh không thể có được kết hợp các nguồn lực như của doanh nghiệp

c. Các đối thủ cạnh tranh phải bỏ chi phí cao mới có được kết hợp các nguồn lực như của doanh nghiệp

d. Cả a, b và c

14. Hình thức khởi sự kinh doanh có nhiều ưu điểm nhất khi:

a. Người khởi sự vì kế sinh nhai

b. Người khởi sự đã tốt nghiệp một trường đại học

c. Khởi sự trên cơ sở có kiến thức cần thiết

d. Người khởi sự có nhà ở vị trí dễ buôn bán

15. Hình thức khởi sự kinh doanh phổ biến trong nền kinh tế toàn cầu hóa hiện nay:

a. Nhằm vào thị trường quốc tế

b. Nhằm vào thị trường trong nước

c. Nhằm vào thị trường của một tỉnh

d. Nhằm vào thị trường cả trong và ngoài nước

16. Sản phẩm/dịch vụ nào có lợi thế cạnh tranh:

a. Đáp ứng chất lượng đúng như người tiêu dùng mong muốn

b. Cung cấp sản phẩm/dịch vụ với nhiều mức chất lượng

c. Cung cấp sản phẩm/dịch vụ với giá cả rẻ nhất

d. Có khối lượng và thời gian cung ứng đúng yêu cầu của khách hàng

17. Loại hình khởi sự kinh doanh có độ rủi ro cao nhất là:

a. Khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới

b. Khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ đã có

c. Khởi sự kinh doanh với sản phẩm đã có trên thị trường mới

d. Khởi sự kinh doanh tại thị trường truyền thống

18. Sẽ dễ thành công hơn:

a. Khởi sự kinh doanh bằng cách xây dựng doanh nghiệp mới

b. Khởi sự kinh doanh trong long một doanh nghiệp đang có

c. Khởi sự kinh doanh bằng cách mua lại một doanh nghiệp cũ

d. Khởi sự kinh doanh bằng nhượng quyền thương hiệu

19. Quá trình khởi sự kinh doanh gồm các giai đoạn:

a. Hình thành ý tưởng kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh

b. Chuẩn bị khởi sự kinh doanh

c. Triển khai hoạt động kinh doanh

d. Điều hành và phát triển doanh nghiệp

20. Quá trình chuẩn bị khởi sự kinh doanh gồm các hoạt động:

a. Chuẩn bị tích lũy kiến thức

b. Hình thành ý tưởng kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh

c. Triển khai hoạt động kinh doanh

d. Điều hành và phát triển doanh nghiệp

21. Những khẳng định nào dưới đây là đúng:

a. Thành lập một doanh nghiệp mới là cách thức duy nhất để khởi nghiệp

b. Mua lại một công ty đã hoạt động là cách thức khởi sự dễ thành công nhất

c. Thành lập doanh nghiệp mới là cách thức tốt nhất để triển khai một ý tưởng mới

d. Thành lập doanh nghiệp mới thường không được ưa thích bằng mua lại doanh nghiệp đã có

22. Những khẳng định nào dưới đây là đúng:

a. Thành lập doanh nghiệp mới luôn dễ thành công hơn mua lại doanh nghiệp cũ

b. Một doanh nghiệp trước hết phải chọn thị trường trong nước

c. Cách thức huy động vốn khởi sự có thể ảnh hưởng tới hình thức pháp lý của doanh nghiệp

d. Những người mới kinh doanh luôn nên bắt đầu với quy mô kinh doanh nhỏ

23. Những khẳng định nào dưới đây về hợp tác kinh doanh là đúng:

a. Hợp tác kinh doanh là hình thức kinh doanh luôn được ưa thích

b. Hợp tác kinh doanh có hiệu quả nhất khi đối tác là người thân, bạn bè quen biết

c. Tranh giành quyền lực, mâu thuẫn cá nhân là nguyên nhân phổ biến khiến cho các quan hệ hợp tác kinh doanh bị đổ vỡ

d. Không cần rạch ròi bằng văn bản trách nhiệm quyền hạn của mỗi cá nhân trong quan hệ đối tác

24. Chiến lược gia nhập dẫn đầu có thể đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp:

a. Lợi thế chi phí

b. Lợi thế do không có/có rất ít đối thủ cạnh tranh

c. Lợi thế trong tạo lập mối quan hệ đối tác chiến lược

d. Lợi thế trong định vị thị trường để thỏa mãn khách hàng

25. Muốn có các lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp phải dựa vào:
    a. Ý tưởng cung cấp sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh
    b. Lựa chọn và quyết định chính xác cặp sản phẩm/dịch vụ - thị trường
    c. Đảm bảo các nguồn lực mà đặc biệt là công nghệ - thiết bị
    d. Biết kết hợp tổng thể các nguồn lực và kiến thức
26. Chiến lược gia nhập dẫn đầu có một số hạn chế:
    a. Thường phải đối phó với sự không ổn định của môi trường
    b. Khó khăn về công nghệ
    c. Khó khăn do cầu thị trường không chắc chắn
    d. Thường phải tìm cách thuyết phục khách hàng về lợi ích của sử dụng sản phẩm mới
27. Muốn giảm thiểu rủi ro phải có chiến lược sau:
    a. Chỉ phục vụ nhóm khách hàng hẹp
    b. Đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ
    c. Đáp ứng cầu mọi nhóm khách hàng
    d. Bắt chước
28. Biện pháp chiến lược để tạo lập hàng rào gia nhập:
    a. Thiết lập lòng của trung thành khách hàng
    b. Tạo nguồn ngân qũy chuyển đổi
    c. Bảo vệ tính khác biệt của sản phẩm
    d. Khuyến khích khả năng tiếp cận các nhà cung cấp và phân phối quan trọng.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài tập 1

Minh sau khi tốt nghiệp Trường Đại học Kinh tế Quốc dân loại ưu đã quyết định về quê nhà lập nghiệp. Anh thấy quảng cáo của công ty cà phê A rất nổi tiếng về nhượng quyền kinh doanh chuỗi nhà hàng bán cà phê. Một tháng sau, Minh bỏ việc làm tại Công ty khai thác khoáng sản của tỉnh và ký hợp đồng đại lý nhượng quyền với Công ty cà phê với phí trả ban đầu cho họ là 20 triệu đồng. Minh thế chấp luôn ngôi nhà của bố mẹ cho để vay ngân hàng 100 triệu nữa để đầu tư vào cửa hàng. Minh không nghiên cứu thị trường, cũng không quan sát cách làm của các đại lý nhượng quyền khác cùng công ty. Cửa hàng cà phê của Minh là cái đầu tiên trong vùng và dân địa phương thì cũng chưa biết đến tên tuổi của hãng. Ngay sau khi Minh mở hàng thì một cửa hàng khác cũng là đại lý nhượng quyền của hãng A mở hàng cách đó không xa. Một năm sau, Minh phá sản.

a. Trước khi quyết định ký hợp đồng đại lý nhượng quyền, Minh phải nghiên cứu và cân nhắc những gì?

b. Bên nhượng quyền nên cung cấp các hỗ trợ gì cho Minh trong trường hợp này?

c. Các điều khoản gì Minh nên yêu cầu khi ký kết hợp đồng đại lý.

Bài tập 2

Trang là một phụ nữ trẻ năng động. Sau 10 năm cộng tác với bạn của cô mở cửa hàng kinh doanh vật liệu xây dựng, cô quyết định rút vốn ra làm ăn riêng vì cô thấy có quá nhiều mâu thuẫn nảy sinh trong kinh doanh. Hai người quyết định nhượng lại cửa hàng kinh doanh của cô cho người bạn khác - Thu. Cửa hàng kinh doanh của họ đã rất thành công, trong suốt quãng thời gian hoạt động doanh thu trung bình của cửa hàng tăng 50% mỗi năm. Cửa hàng đã thiết lập được mối quan hệ bạn hàng trên khắp cả nước.

d. Để xác định giá trị của cửa hàng kinh doanh trên, Thu nên áp dụng phương pháp đánh giá giá trị doanh nghiệp nào? Tại sao?

e. Thu cần biết thêm những thông tin kế toán nào? Cần tiến hành điều chỉnh những gì trên bảng cân đối kế toán để xác định được chính xác giá trị cửa hàng trên?

f. Thu cần cân nhắc những vấn đề gì khi quyết định mua lại cửa hàng?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland (2012): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4th Global Edition, Pearson Education Limited.
2. Kuratko D.F, Entrepreneurship (2004): *Theory, Process, Practice*, 6th edition, South - Western, Thomson Learning.
3. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2009): *Chiến lược kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2012): *Khởi sự kinh doanh,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Robert D. Hisrich; M. Peter (2010): *Entrepreneurship*, 8th edition, Mc Graw Hill International Edition.

Chương 3

CHUẨN BỊ CÁC ĐIỀU KIỆN CẦN THIẾT ĐỂ TRỞ THÀNH NGHIỆP CHỦ

Khởi sự kinh doanh có thể dẫn đến thành công, cũng có thất bại. Thành công do đảm bảo các điều kiện cần thiết trước khi khởi sự; thất bại phần lớn là do khởi sự mà không tính tới mình có đủ điều kiện hay không?

Chương này làm rõ nguyên lý để đảm bảo kinh doanh thành công nghiệp chủ cần có những điều kiện nhất định và phải tạo ra các điều kiện đó trước khi dự định tiến hành khởi sự.

3.1. KHỞI SỰ KINH DOANH – THÀNH CÔNG VÀ THẤT BẠI

Đến tuổi trưởng thành, mỗi người có thể vào đời theo mỗi cách khác nhau: có người xác định đi làm thuê và suốt đời đi làm thuê cho người khác; có người sau một thời gian đi làm thuê, khi đã tích lũy được một chút kiến thức và kinh nghiệm sống thì nảy sinh ý định tự khởi sự kinh doanh để làm chủ mọi hoạt động kinh doanh của mình; cũng có và càng ngày càng có nhiều người nghĩ đến việc bắt đầu sự nghiệp của mình bằng con đường khởi sự kinh doanh. Khi khởi sự, cũng có người vì cuộc sống mưu sinh bức bách, không có công ăn việc làm mà nghĩ đến việc khởi sự để tự kinh doanh, coi kinh doanh như một kế mưu sinh; cũng có người tích lũy kiến thức, chuẩn bị cho mình mọi điều kiện và chỉ khởi sự kinh doanh khi thấy mình đã có đủ các kiến thức, điều kiện cần thiết;... Có người khởi sự kinh doanh với giấc mơ cháy bỏng và không bao giờ tắt là làm giàu không chỉ cho bản thân mà còn giúp ích cho xã hội và những người khác; cũng có người khởi sự kinh doanh chỉ với mong muốn nho nhỏ là có thu nhập duy trì cuộc sống hàng ngày;...

Với đủ kiểu khởi sự như thế, cũng có bức tranh muôn màu về kết quả có thể đạt được sau khi đã khởi sự và phát triển kinh doanh. Theo Brian Headd, nhà kinh tế của Hiệp hội Quản trị doanh nghiệp nhỏ ở Hoa Kỳ, sau bốn năm đầu, 50% doanh nghiệp mới vẫn hoạt động, 33% thất

bại, 17% còn lại đã ngừng hoạt động nhưng lại được người chủ sở hữu coi là thành công. Con số 33% doanh nghiệp mới bị thất bại chỉ ra rằng có động lực thành lập và điều hành một doanh nghiệp thôi là chưa đủ; nó phải được đi đôi với một ý tưởng kinh doanh có tính khả thi, được quản trị tốt và các hoạt động kinh doanh được thực hiện có hiệu quả mới có thể biến các cơ hội thành sự thành công.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) là chương trình hợp tác giữa Trường Babson, Trường Kinh doanh London và Trường Đại học Desarrollo ở Santiago (Chile) nhằm theo dõi những hoạt động khởi sự kinh doanh ở 59 quốc gia trên thế giới. Mối quan tâm chính của GEM là hoạt động thành lập doanh nghiệp mới bao gồm cả những doanh nghiệp đang được thành lập hoặc mới hoạt động dưới 3 năm rưỡi. Kết quả khảo sát năm 2010 ở tại các nước được điều tra cho thấy có khoảng 110 triệu người trong độ tuổi từ 18 đến 64 vừa bắt đầu công việc kinh doanh của mình và 140 nghìn người khác vừa bắt đầu công việc kinh doanh dưới 3 năm rưỡi. Tổng cộng có khoảng 250 nghìn người đã tham gia hoạt động thành lập doanh nghiệp trên 59 quốc gia được điều tra. Một số dữ liệu về tỉ lệ thành lập doanh nghiệp mới lấy từ cuộc điều tra của GEM cho thấy tỉ lệ này cao nhất ở các nước có thu nhập thấp, nơi không có nhiều công việc với điều kiện tốt; tỉ lệ này cũng khá cao ở một số nước có thu nhập cao như Pháp (5,8%), Anh (6,4%) và Mỹ (7,6%). Tỉ lệ 7,6% chỉ ra rằng 1 trong 13 người Mỹ ở tuổi trưởng thành có ý định kinh doanh hoặc đã sở hữu hay quản trị một doanh nghiệp hoạt động dưới 3 năm rưỡi.

GEM cũng xác định liệu những người được điều tra sẽ thành lập một doanh nghiệp mới để tranh thủ một cơ hội hấp dẫn hay chỉ nhằm mục đích thu nhập. Đa số những người ở các nước thu nhập cao thành lập doanh nghiệp do họ có được một cơ hội hấp dẫn. Còn mục đích thu nhập thường đúng với những người ở nước có thu nhập thấp (kết quả của việc thiếu những công việc có điều kiện tốt).

Ở Việt Nam, mặc dù chưa có các điều tra bài bản về khởi sự kinh doanh - thành công và thất bại sau khởi sự - song số liệu thống kê những năm gần đây cũng cho thấy bức tranh có liên quan:

- Tháng 9 năm 2011, Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho biết chỉ trong 9 tháng đầu năm 2011 đã có tới 49.000 doanh nghiệp dừng hoạt

động và giải thể; trong đó có 5.803 doanh nghiệp giải thể, ngừng hoạt động là 11.421 và 31.477 doanh nghiệp đã dừng nộp thuế nhưng chưa đăng ký giải thể[10].

- Đến năm 2012, phát biểu tại "Diễn đàn Đầu tư và Phát triển doanh nghiệp Việt Nam" diễn ra ngày 11/12/2012 do Tạp chí Kinh tế và Dự báo tổ chức, ông Bùi Anh Tuấn, Cục phó Cục Quản lý đăng ký kinh doanh thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho biết, dự báo đến hết năm 2012 sẽ có khoảng 55.000 doanh nghiệp giải thể. Theo VOV thì tính đến 31/12/2012 có 475.700 doanh nghiệp đang hoạt động; riêng năm 2012 có 69.874 doanh nghiệp thành lập mới và cũng có tới 54.261 doanh nghiệp đã giải thể, ngừng hoạt động năm 2012 (con số này cao hơn so với năm 2011 là 53.922 doanh nghiệp)[11].

- Cuối qúy 1-2013 Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ Kế hoạch - đầu tư công bố tình hình doanh nghiệp đăng ký thành lập mới và giải thể trong quý 1-2013. Theo đó, số doanh nghiệp và số vốn đăng ký trong quý 1-2013 vẫn tiếp tục xu thế giảm so với cùng kỳ năm trước. Cụ thể, chỉ đạt 5,05 tỉ đồng/doanh nghiệp trong khi quý 1-2012 là 5,61 tỉ đồng/doanh nghiệp, quý 4-2012 là 6,24 tỉ đồng/doanh nghiệp. Trong khi đó, tình hình doanh nghiệp ngừng hoạt động, giải thể trong quý 1-2013 tiếp tục xu hướng xấu. Cụ thể, Cục Quản lý đăng ký kinh doanh cho biết số doanh nghiệp giải thể trong quý 1-2013 là 2.272 doanh nghiệp (đã hoàn thành các thủ tục giải thể doanh nghiệp). Cả nước có 13.011 doanh nghiệp ngừng hoạt động. Số doanh nghiệp dừng hoạt động trong quý 1-2013 thực tế đã tăng 26,1% so với cùng kỳ quý 1-2012. Như vậy, nếu tính tổng số doanh nghiệp giải thể và dừng hoạt động trong quý 1.2013 đã lên tới trên 15.200 doanh nghiệp. Cũng trong quý 1-2013 cả nước có 7.645 doanh nghiệp ngừng hoạt động đã quay trở lại hoạt động, chiếm 58% tổng số doanh nghiệp ngừng hoạt động cả nước[12].

---

[10] Bài: 49.000 doanh nghiệp "chết" trong 9 tháng qua: Vì sao? Ngày 07/10/2011, Nguồn: Diễn đàn doanh nghiệp.

[11] Bài: 54.261 doanh nghiệp giải thể trong năm 2012, VOV Online cập nhật lúc: 09:08, 05/01/2013.

[12] Cẩm Văn Kính: Hơn 15.200 doanh nghiệp giải thể, ngừng hoạt động, Tuổi trẻ Online, 10/04/2013.

Bức tranh về thành lập doanh nghiệp mới và phá sản cũng như ngừng hoạt động của các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ, ở các nước mà GEM điều tra cũng như số liệu ở Việt Nam cho thấy ở bất cứ đâu và ở mọi giai đoạn phát triển của lịch sử thì số doanh nghiệp thành lập và phát triển cũng nhiều và số doanh nghiệp một thời gian hoạt động ngắn sau tạo lập bị giải thể hay ngừng hoạt động cũng không ít. Tuy nhiên, bức tranh quá nhiều doanh nghiệp phá sản và ngừng hoạt động trong những năm qua còn buộc chúng ta phải đặt câu hỏi: vì sao cùng môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu nhưng chỉ các doanh nghiệp Việt Nam bị phá sản nhiều và không có dấu hiệu thuyên giảm trong ba năm qua? Liệu có những nguyên nhân nào riêng có ở Việt Nam gây ra thực trạng này? Liệu có nguyên nhân do môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp nước ta khác các nước khác hay nguyên nhân do các nghiệp chủ nước ta chưa được chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết như các nghiệp chủ ở các nước khác hay còn do cách thức khởi sự của nghiệp chủ ở nước ta cũng khác với cách thức khởi sự của nghiệp chủ ở các nước khác?

Những nội dung dưới đây không có ý định nghiên cứu mọi nhân tố tác động đến sự thành công của một doanh nghiệp mà chỉ trình bày các điều kiện cơ bản mà nếu muốn khởi nghiệp và kinh doanh thành công thì một nghiệp chủ buộc phải có và vì vậy cần đánh giá đúng mình và rèn luyện để có.

3.2. ĐẶC TRƯNG CỦA NGHỀ KINH DOANH

3.2.1. Khái lược

Kinh doanh là quá trình tạo ra và cung cấp một hay một số loại sản phẩm/dịch vụ hoặc một khâu trong toàn bộ quá trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường nhằm thu lợi nhuận. Xã hội luôn luôn cần nhiều và ngày càng nhiều các loại sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu tăng lên vô hạn của con người và phương thức cung cấp sản phẩm/dịch vụ qua mua bán trên thị trường là phương thức phổ biến. Mặt khác, việc tạo ra các loại sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho loài người đòi hỏi phải sử dụng các nguồn lực, trong đó có thu hút nguồn nhân lực, giải quyết công ăn việc làm cho xã hội. Hoạt động kinh doanh còn tạo ra lợi nhuận – điều kiện để xã hội tiếp tục phát triển. Vì vậy, kinh doanh là hoạt động gắn với sự phát triển của loài người. Ở tất cả các nước thi hành cơ chế thị trường

việc kinh doanh và coi kinh doanh là một nghề là việc đương nhiên như cơm ăn, áo mặc vậy.

Từ khoảng giữa thập niên 50 đến nửa cuối thập niên 80 của thế kỉ 20, ở nước ta đã tồn tại quan điểm không thừa nhận kinh doanh. Cả xã hội đã không quan niệm kinh doanh là một nghề. Nếu có ai còn kinh doanh khi đó, họ thường chỉ kinh doanh với quy mô hết sức nhỏ bé và thường được khai lý lịch là dân nghèo thành thị. Trong xã hội, thậm chí, nhiều người còn miệt thị kinh doanh; coi kinh doanh như một thứ hoạt động xa lạ, đáng lên án. Vì sợ kinh doanh nên khi đó xã hội không sử dụng phạm trù kinh doanh; mọi hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ được gọi là hoạt động kinh tế.

Chỉ từ giữa thập niên 80 đến nay ở nước ta mới bắt đầu giai đoạn thôi không bài xích, miệt thị kinh doanh, chấp nhận kinh doanh và đến gần đây đã có ý thức cổ vũ kinh doanh phát triển.

Mặc dù kinh doanh là một nghề song cho đến tận ngày nay ở nước ta thậm chí vẫn có rất nhiều người đặt câu hỏi liệu kinh doanh có phải một nghề? Người ta hay nghĩ rằng "nghề" phải là nghề kĩ thuật cụ thể như cơ khí, luyện kim,... chứ quản trị không thể là "nghề". Cũng như vậy, người ta nghĩ rằng ai cũng có thể kinh doanh được. Đúng, có thể ai cũng kinh doanh được nếu hiểu theo nghĩa chỉ cần có chút "vốn", vài mét vuông cửa hàng là có thể mở được một cửa hiệu, kinh doanh những mặt hàng nào đó mà người chủ có ý muốn song vấn đề là ở chỗ, với tất cả những thứ đó liệu đem lại kết quả như thế nào? Đó là sự thành đạt hay là sự thoát nghèo?

Hộp 3.1. Đã xảy ra điều sai lầm nào?

Thiếu niềm đam mê và thiếu khách hàng có thể giết chết một doanh nghiệp

Ý tưởng về You Castr bắt đầu vào giữa năm 2006, trong chuyến đi của ba người gồm Ariel Diaz, Jay Peak, và Jeff Dwyer. Trong suốt chuyến đi, những người bạn chia sẻ với nhau về những ý tưởng kinh doanh. Một ý tưởng được bàn luận nhiều hơn cả: Làm thế nào để tạo ra một nơi mà người ta có thể đưa ra những bình luận trực tiếp cho một sự kiện thể thao? Họ đều cho rằng như vậy sẽ rất tuyệt cho những người xem thể thao, như những sự kiện bóng đá tại trường học và đưa những bình luận trực tiếp của họ lên trang mạng.

Diaz chia sẻ ý tưởng đối với Jeff Hebert, một người bạn của cô. Trong vòng một tháng Diaz cùng với Hebert, Peak và Dwyer bắt đầu xây dựng một phiên

bản thử nghiệm cho dự án. Ban đầu, tất cả thành viên vẫn đi làm vào ban ngày, tiếp tục phát triển ý tưởng về YouCastr vào buổi tối và cuối tuần. Cuối cùng, họ nghỉ việc, cả bốn người dành thời gian đó để kêu gọi tài trợ, mở văn phòng, thuê nhân viên, xây dựng, điều hành và đổi mới hoạt động. Việc đổi mới hoạt động thường dựa vào phản hồi của người sử dụng. YouCastr đưa vào một thanh công cụ ảo để mọi người có thể thu âm bình luận của mình về sự kiện thể thao trên truyền hình. Nhưng cách này không hiệu quả. Sau đó, hãng tập trung vào việc tạo điều kiện để mọi người bình luận về sự kiện thể thao không phát trên truyền hình, như các trận bóng trong trường học. Cuối cùng, nó phát triển sang cả những lĩnh vực khác, chủ yếu bằng việc không nhấn mạnh vào thể thao nữa và bổ sung thêm thêm vào một số tính năng hướng nhiều hơn về những người quay video thay vì đơn thuần tập trung vào những người yêu thể thao. Mô hình doanh thu của YouCastr lấy từ phần trăm hoa hồng trên trang web. Người sử dụng trang web để đưa ra bình luận trực tiếp về sự kiện thể thao sẽ cho phép người nghe được quyền nghe bình luận về sự kiện khi họ trả một khoản phí nhỏ.

Cuối cùng, YouCastr đã không hoạt động. Trong một bài viết trên blog về sự thất bại của YouCastr, Diaz đưa ra năm lý do, trong đó có ba lý do liên quan đến thiếu niềm đam mê và thiếu khách hàng.

Đầu tiên, công ty bị hết tiền. Mặc dù hoạt động ở mức tiết kiệm nhất, cuối cùng đơn giản là công ty không còn tiền để hoạt động. Thứ hai, không có thị trường. Giả định cơ bản trong mô hình kinh doanh của YouCastr là khách hàng sẽ phải trả cho bình luận bằng tiếng và hình về những sự kiện thể thao không có trên đài phát thành hoặc truyền hình. Nhưng hóa ra, số người thích dịch vụ này không đủ nhiều. YouCastr thực sự cũng đã tìm ra một số thị trường nhỏ có khách hành sẵn sàng trả tiền, ví dụ như những trận bóng đá tại trường phổ thông, đấm bốc, và một số sự kiện biểu diễn võ thuật. Nhưng thị trường này không đủ lớn để nuôi sống một công ty. Lý do thứ ba là nhóm sáng lập công ty sẵn sàng kinh doanh. Bốn người sáng lập YouCastr vì họ muốn khởi sự kinh doanh – chứ không phải họ yêu thích truyền thông hay thể thao. Họ không phải là người sử dụng sản phẩm của chính họ. Điều này rất khó giúp họ duy trì nỗ lực khi gặp khó khăn. Lý do thứ tư là họ thấy rằng không có tương lai phát triển nào cả. Họ đã dự đoán sai về khả năng sẵn sàng chi trả để nghe phát thanh sự kiện thể thao, và không thấy được bất kỳ triển vọng nào để thay đổi điều này. Cuối cùng, sau ba năm rưỡi khởi sự, đã đến lúc phải dừng lại. Mặc những người sáng lập đều cho rằng, họ là những người sống sót, họ đã phải đưa ra một quyết định khó khăn là đóng cửa công ty và tiếp tục với công việc khác.

A. Diaz: Nhìn lại trường hợp của YouCastr, The Ambitious Life Blog, http://theambitiouslife.com/youcastr-a-post-mortem, 03/6/2010 (truy cập 28/02/2011)

Có lẽ chỉ trên cơ sở tư duy về tính chuyên môn hóa nghề nghiệp thấp, tư duy đơn thuần theo kiểu đồng nghĩa kinh doanh với kế sinh nhai mới phát sinh quan niệm ai cũng có thể kinh doanh được – một quan niệm hoàn toàn sai lầm. Nhiều lúc cần phải đặt câu hỏi: liệu có phải chúng ta chưa có được doanh nhân nổi tiếng tầm cỡ thế giới, liệu có phải nhiều doanh nghiệp nước ta kinh doanh không hiệu quả là xuất phát từ sự sai lầm này?

Thực ra, điều đầu tiên cần khẳng định chính là khẳng định kinh doanh là một hoạt động có tính nghề nghiệp. Người thực hiện một phần trong số các hoạt động điều hành để quá trình kinh doanh diễn ra theo ý muốn được gọi là các nhà quản trị, những người đứng đầu thường được gọi là doanh nhân. Muốn kinh doanh, cần có các kỹ năng, đặc biệt còn cần cả trí tuệ, nghệ thuật và may mắn.

3.2.2. Một số đặc trưng chủ yếu

3.2.2.1. Nghề kinh doanh - một nghề cần kỹ năng

Trên thế giới có rất nhiều nghề nghiệp khác nhau. Đầu tiên người ta hay nói đến nghề theo nghĩa rộng như nghề cơ khí, nghề dạy học, nghề luật sư,... Nghề rộng lại được chia nhỏ thành các nghề hẹp hơn tùy thuộc vào quan điểm hình thành nghề nghiệp. Chẳng hạn, nghề cơ khí lại được chia nhỏ thành các nghề chuyên môn hóa sâu như nghề tiện, phay, bào, sọc,... và cũng có thể hình thành nghề theo kiểu "tổng hợp" hơn như nghề nguội. Nghề dạy học cũng được chia nhỏ hơn thành nghề giáo viên (chuyên dạy học ở bậc phổ thông), giảng viên (chuyên dạy học ở bậc đại học); rồi mỗi bậc lại được tiếp tục chia nhỏ theo hướng chuyên môn hóa sâu như giáo viên văn, sử,... Nghề kinh doanh là một nghề mang tính tổng hợp.

Hộp 3.2. Hãng thực hiện tốt hoạt động kinh doanh mới

Angry Birds và Zeo

Hầu hết mọi người đều đã quen với cái tên Angry Birds, trò chơi mà người chơi bắn những chú chim vào những con lợn nằm bên trên hoặc bên trong nhiều cấu trúc khác nhau. Mục đích cuối cùng là phá hủy tất cả những con lợn trong trò chơi. Lấy cảm hứng từ bản phác thảo từ những chú chim không cánh, trò chơi xuất hiện đầu tiên trên Apple iPhone tháng 12 năm 2009. Từ đó, nó được nhiều người sử dụng rộng rãi và Rovio Mobile, hãng sáng tạo ra trò chơi có trụ sở tại Phần Lan, đã cho ra đời phiên bản Angry Birds dành hệ điều hành Android và một số hệ điều hành khác. Trong khi khó có thể biết chắc chắn vì sao Angry Birds thành công đến vậy, trò chơi này được khen ngợi bởi nó là một trò chơi gây nghiện, gây cười, và giá thấp (99 xen cho một lần download). Với mọi định dạng, Angry Birds đã được tải hơn 100 triệu lần, và trở thành một trong những trò chơi điện tử thành công nhất trong lịch sử. Trên thực tế, những chú chim trong trò chơi được vẽ với nhiều màu sắc khác nhau, có khả năng phá hoại, đã trở thành biểu tượng văn hóa. Thậm chí họ đã làm thành đồ chơi, với giá từ 12 đến 15 đô la mỗi loại, và hãng Rovio Mobile đang cân nhắc việc làm một loạt phim hoạt hình về những chú chim này.

Thật ấn tượng phải không? Công ty sáng tạo ra Angry Birds, Rovio Mobile, thành lập năm 2003 bởi 3 sinh viên, Niklas Hed, Jarno Vakevainen, và Kim Dikert từ Trường Đại học Công nghệ Helsinki (bây giờ được gọi là Đại học Khoa học Công nghệ Aalto) tại Phần Lan. Khi còn đi học, ba người này đã từng tham gia một cuộc thi sáng tạo trò chơi điện tử được tổ chức bởi Nokia và HP. Bài thi của họ, trò chơi mang tên "King of Cabbage World" đã giành chiến thắng và chiến thắng này thúc đẩy họ thành lập một công ty thiết kế phần mềm trò chơi. Hơn thế nữa, từ năm 2003 đến năm 2009, Rovio Moblie đã sản xuất được 51 trò chơi điện tử, trong đó chưa có trò chơi nào được phổ biến. Angry Birds là sản phẩm thứ 52. Điều này chứng minh cho sự quyết tâm và đam mê của ba người đồng sáng lập hãng.

Cùng năm thành lập của Rovio Moblie, Jason Donahue và Ben Rubin, hai sinh viên của Đại học Brown, đưa ra sản phẩm Zeo, trước đây được biết tới là Axon Labs. Nhằm giảm bớt những lời than vãn và giúp người mọi tỉnh táo hơn, Donahue và Rubin nhận thấy rằng giấc ngủ có ảnh hưởng đến tinh thần, cảm xúc của con người trong suốt ngày tiếp theo. Vì thế Zeo được đưa ra để đảm bảo giấc ngủ và thức dậy đúng lúc. Để làm được như vậy, Zeo đã tạo ra một đồng hồ báo thức và phụ kiện đi kèm là màn hình theo dõi trạng thái ngủ. Thiết bị theo dõi

trạng thái ngủ này làm việc thông qua một băng quấn quanh đầu người sử dụng khi ngủ. Một thiết bị đặt cạnh giường sẽ ghi lại giấc ngủ và đánh thức người ngủ trong giai đoạn ngủ cuối cùng, ngay trước khi mong muốn thức dậy xuất hiện. Một dịch vụ huấn luyện giấc ngủ cá nhân, dưới dạng một trang web, giúp người sử dụng có thể đánh giá và phân tích dạng giấc ngủ và đưa ra gợi ý làm thế nào để tăng chất lượng cho giấc ngủ của mình.

Hệ thống Zeo hoạt động dựa trên cả phần mềm và phần cứng, cả hai phần này được xây dựng từ đầu bởi Donahue và Robin. Bản mẫu đầu tiên được xây dựng, sau đó là hai và họ bắt đầu kêu gọi các doanh nhân trong khu vực – những người đã từng phát triển sản phẩm vật lý cho lời khuyên về cách vận hành của hệ thống. Một người mà họ đã nhắm đến là Colin Angle, Giám đốc của iRobot, người chế tạo robot hút bụi Roomba nổi tiếng. Để liên lạc điện thoại được với Angle không hề dễ. Donahue và Rubin phải gọi điện thoại rất nhiều lần, và cuối cùng làm quen được với thư ký của Angle. Họ luôn được trả lời rằng ông Angle không có thời gian và để giữ phép lịch sự, họ được đề nghị gọi lại vào một thời điểm khác. Một ngày nọ, trong lúc đang lái xe về nhà sau một cuộc họp, họ thử lại một lần nữa và thật bất ngờ, họ được nối máy. Họ chỉ có 5 phút để lôi kéo sự chú ý của Angle và thuyết phục ông đồng ý gặp họ. Angle cuối cùng trở thành nhà cố vấn của Zeo và thành viên ban giám đốc và là người giới thiệu Donahue và Rubin với những nhà sản xuất Trung Quốc – những người mà nay chịu trách nhiệm sản xuất phần cứng của Zeo. Donahue và Rubin cũng tuyên bố rằng Zeo không thể thành công nếu không có sự cố vấn và giúp đỡ của Angle.

Nguồn: Tác giả sưu tầm

Ở phương diện lý thuyết, đã làm nghề thì phải biết nghề. Trình độ am hiểu nghề được gọi là trình độ nghề nghiệp. Trong thực tế, với bất cứ nghề nào cũng có người hành nghề khi chưa biết nghề; có người làm nghề với trình độ nghề nghiệp rất thấp và cũng có những người hành nghề ở trình độ cao, thậm chí tinh thông nghề nghiệp.

Làm nghề gì cũng cần có kỹ năng nghề nghiệp; kỹ năng nghề nghiệp đưa người hành nghề đến đỉnh cao của nghề - sự thành đạt. Kỹ năng nghề nghiệp càng cao, khả năng kinh doanh thành công càng lớn; ngược lại, kinh doanh với kỹ năng càng thấp, càng dễ đưa doanh nghiệp đến chỗ phá sản. Điều đáng sợ nhất nếu người không biết nghề lại tưởng mình đã biết, biết nghề chưa nhiều lại tưởng mình đã biết nhiều, chưa tinh thông nghề nghiệp lại tưởng mình đã tinh thông. Hãy lấy ví dụ ở "nghề" đá bóng: bạn có nhận thấy một điều là hầu như mọi nam giới ai cũng biết (không nhiều thì ít) đá

bóng không? Nhưng bạn có nhận thấy một điều là đá bóng đến đỉnh cao của nghề là không dễ không? Hãy quan sát các đội bóng đá nước ta: cũng hình thành các đội với đầy đủ ban lãnh đạo và đội ngũ các cầu thủ giống như các đội bóng khác trên thế giới, cũng tập, cũng đá,...: chẳng khác gì họ. Song đã bao giờ bạn so sánh và hỏi vì sao các đội bóng nước ta lại ở trình độ thấp vậy không? Thiết nghĩ, với bóng đá, có thể bạn không cần hỏi nhưng với nghề kinh doanh mà bạn đang muốn lao vào thì bạn nên nghiêm túc nhìn nhận: phải biết "nghề kinh doanh" trước khi khởi sự kinh doanh bởi nó là điều kiện đầu tiên đảm bảo cho sự thành công của bạn.

Như bao nghề khác, kinh doanh cũng là một "nghề". "Nghề" kinh doanh lại là một nghề tương đối rộng, có nhiều cấp độ khác nhau: người kinh doanh không chỉ điều hành doanh nghiệp mà ít nhiều còn liên quan đến quyền sở hữu doanh nghiệp; những người không sở hữu mà làm thuê ở cấp độ điều hành cao nhất được gọi là giám đốc; thấp hơn một chút là nhà quản trị điều hành; thấp nữa được gọi là nhà quản trị. Ở cấp độ nhà quản trị lại có thể chia thành nhiều nghề cụ thể hơn; việc chia cụ thể như thế nào lại tùy thuộc vào quan niệm tổ chức công việc dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa hay đảm bảo tính thống nhất của quá trình: nếu phân chia theo kiểu chuyên môn hóa sẽ có các nhà quản trị chuyên môn hóa công việc tổ chức, các nhà quản trị chuyên môn hóa công việc kế hoạch,... còn nếu phân chia dựa trên nền tảng đảm bảo tính thống nhất của quá trình sẽ hình thành các nhà quản trị đa năng, biết nhiều công việc chuyên môn hóa khác nhau.

Vấn đề là ở chỗ để hành nghề có kết quả và hiệu quả cao thì dù làm nghề ở bất cứ cấp độ nào cũng đều đòi hỏi có kỹ năng nghề nghiệp. Kỹ năng nghề nghiệp trước hết phải được đào tạo ở các trường đào tạo nghề ở các cấp độ khác nhau; với nghề kinh doanh thì đào tạo thấp nhất là trình độ sơ cấp và cao nhất là thạc sỹ quản trị kinh doanh. Chất lượng kỹ năng nghề quản trị biểu hiện ở chất lượng của các quyết định kinh doanh: có quyết định làm cho doanh nghiệp phát triển vượt bậc về quy mô, đem lại lợi nhuận to lớn cho chủ sở hữu; cũng có quyết định làm cho doanh nghiệp đang ở đỉnh cao trở thành tàn lụi, phá sản. Tuy nhiên, "cân, đong" trình độ nghề quản trị là việc làm vô cùng khó khăn.

Tuy giống các nghề khác ở tính "nghề nghiệp" song nghề kinh doanh cũng có đặc trưng khác nhiều nghề khác ở chỗ không gây ra hậu

quả tức thời. Nếu bác sỹ chưa học đến nơi đến chốn thì trong trường hợp thần kinh bình thường, chắc người đó không dám cầm dao mổ cho người khác dù là vết mổ đơn giản nhất nhưng một người chưa bao giờ đi học, thậm chí không có kiến thức kinh doanh vẫn có thể lập ra và điều hành một doanh nghiệp. Nếu bác sỹ chưa thạo mổ mà dám cầm dao mổ người khác thì có thể gây hậu quả nhãn tiền: người bệnh có thể chết ngay trên bàn mổ, song người chưa bao giờ học kinh doanh vẫn có thể điều hành doanh nghiệp do anh ta lập ra mà nhìn bên ngoài nhiều người ít kiến thức thấy cũng chẳng khác người có bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh là bao. Vấn đề chỉ là ở chỗ anh ta ra các quyết định sai, quyết định sai hầu như không làm cho doanh nghiệp chết ngay mà chỉ làm doanh nghiệp chết từ từ nên khó bề nhận biết ngay sau khi anh ta ban hành quyết định.

Phải là người có trí tuệ cao, người khởi nghiệp mới thoát khỏi vòng tư duy theo kiểu truyền thống, cũ kĩ và manh mún. Phải là người có trí tuệ rất cao mới nhận thức và dám quyết định tạo ra công nghệ mới, sản phẩm mới, vật liệu mới; mới dám và biết quyết định cần phát triển ở thị trường nào, rút lui khỏi thị trường nào và kiên quyết cạnh tranh ở thị trường nào? mới dám quyết định sử dụng và biết sử dụng người tài giỏi hơn mình; mới dám quyết định áp dụng một mô hình quản trị tiên tiến hơn, đem lại hiệu quả cao hơn. Cũng chỉ trên cơ sở có trí tuệ cao, chủ doanh nghiệp mới biết đề phòng và tìm cách giảm thiểu rủi ro có thể xuất hiện trong quá trình kinh doanh,...

Nghệ thuật làm cho kẻ thù trở thành bạn, đến vậy là tuyệt khéo. Ví thử Rockefeller đã lựa một chiến thuật khác, đã công kích các thợ mỏ, quát vào tai họ tất cả những lời thật làm cho họ mất lòng, dùng một giọng khó chịu như bảo họ khờ, thử hỏi họ có chịu nhận lỗi của họ không, dù lý luận của ông cực kỳ xác đáng? Và lúc đó sẽ ra sao? Lòng giận, thù và phản đối tất sẽ tăng lên.

3.2.2.2. Nghề kinh doanh - một nghề cần nghệ thuật

Nghệ thuật quản trị là tính mềm dẻo, linh hoạt trong việc sử dụng các nguyên tắc, công cụ, phương pháp kinh doanh; tính nhạy cảm trong việc phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo và tài tình nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định với hiệu quả kinh doanh cao nhất.

Hiểu như vậy, nghệ thuật quản trị đề cập đến thái độ, cách ứng xử của người khởi sự trong các tình huống khác nhau. Các thái độ, cách ứng xử này của nghiệp chủ phải nhằm đảm bảo tính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khi đã thành lập xong, doanh nghiệp tồn tại và phát triển của trong môi trường kinh doanh rất cụ thể. Mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chỉ có thể thành công thông qua việc giải quyết tốt các mối quan hệ giao tiếp của nghiệp chủ với cán bộ công quyền, đồng nghiệp cũng như các nhà quản trị và những người dưới quyền.

Bên cạnh trí lực ra quyết định đúng, nghiệp chủ còn phải biết nên truyền tải quyết định đó cho ai, vào thời điểm nào và với thái độ cụ thể như thế nào? Chẳng hạn, anh ta sẽ không thành công nếu truyền tải quyết định đã ban hành cho người có trình độ, có tính chủ động cao và cũng có lòng tự ái cao với thái độ không mềm dẻo; ngược lại, cũng sẽ không thành công nếu truyền tải quyết định cho người nhu nhược mà không tỏ thái độ kiên quyết, rõ ràng,... Câu chuyện về Rockefeller với những người thợ mỏ mô tả ở Hộp 3.3 cho chúng ta thấy một bài học về nghệ thuật khi cư xử với cấp dưới trong tình thế vô cùng khó khăn và nhờ có nghệ thuật mà Rockefeller đã giải quyết được tình huống đó.

Để đưa doanh nghiệp phát triển, nghiệp chủ cần thể hiện cách ứng xử nghệ thuật ở rất nhiều góc độ. Đó là nghệ thuật dùng người, nghệ thuật gây thiện cảm, nghệ thuật dẫn dụ người khác, nghệ thuật sửa tính cách người khác mà không làm họ phật ý, nghệ thuật hình thành mong muốn,... Cũng nhiều ví dụ về sự thành công của nghiệp chủ nếu biết nghe người khác nói. Trong *Giáo trình Quản trị kinh doanh*[13] thì nghệ thuật tự quản trị lại được nhấn mạnh và đặt lên hàng đầu bởi quan niệm rất đơn giản: bất cứ ai nếu muốn quy phục được người khác thì trước hết anh ta phải làm chủ được bản thân mình; cũng hoàn toàn tương tự, bất cứ ai nếu muốn chỉ huy được người khác thì trước hết phải biết tự chỉ huy, tự rèn luyện mình.

3.2.2.3. Nghề kinh doanh - một nghề cần có một chút "may mắn"

Như đã khẳng định kinh doanh trước hết là một nghề như bao nghề khác. Song khác với nhiều nghề khác, nghề kinh doanh luôn gắn với rủi

[13] PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2013): Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, trang 292-314 .

ro cao. Sở dĩ như vậy vì nghề kinh doanh gắn trước hết với các quyết định đầu tư. Mọi quyết định đầu tư đều gắn với việc bỏ tiền ra trước và thu lại vốn và có thể có lãi sau. Muốn kinh doanh ở bất cứ lĩnh vực hoạt động nào, việc đầu tiên là phải bỏ ra chi phí chuẩn bị hoạt động nhằm tạo ra các điều kiện kỹ thuật hạ tầng cần thiết để có thể tiến hành các hoạt động kinh doanh. Chính hành vi "bỏ tiền đầu tư trước, thu gốc và lãi sau" dẫn đến tính rủi ro cao trong việc ra các quyết định kinh doanh - nghề kinh doanh có đặc thù gắn với rủi ro.

Ngày nay, khoa học quản trị kinh doanh phát triển, các công cụ mới đều cố gắng tập trung giải quyết vấn đề dự báo – làm sao để dự báo tiếp cận tính chính xác tương lai. Dự báo càng tốt bao nhiêu, càng hạn chế được tính rủi ro bấy nhiêu. Tuy nhiên, với tính chất biến động ngày càng tăng của môi trường và thị trường, các công cụ dự báo không phải bao giờ cũng tỏ ra hữu ích. Cũng chính vì vậy, bên cạnh các công cụ dự báo, nghiệp chủ còn cần có tính nhạy cảm cao trong nhận thức chiến lược. Điều này, cũng giúp ích rất nhiều cho nghiệp chủ định hướng đi "giảm" tính rủi ro. Song nó cũng không phải là tất cả, cái cuối cùng có thể nói đến – đó là trông chờ ở một chút may mắn.

Hộp 3.3. Rockefeller với những người thợ mỏ

Năm 1915, Rockefeller là người bị nhiều người oán nhất ở miền mỏ Colorado. 2 năm rồi, xứ đó bị tàn phá vì một vụ đình công làm đổ máu nhiều nhất trong nền kỹ nghệ Mỹ. Những người thợ mỏ trong công ty Nhiên liệu và Kim thuộc ở xứ Colorado do ông Rockefeller làm giám đốc quyết liệt đòi tăng lương. Dụng cụ và nhà máy bị phá phách, người ta kêu lính tới, sinh ra một cuộc đổ máu và nhiều thợ đình công bị ngã gục dưới làn đạn. Trong tình hình khẩn trương như vậy, trong không khí bừng bừng thù oán đó, Rockefeller quyết lấy lòng và hòa giải với họ.

Sau hàng tuần cổ động ráo riết trong đám thợ để mở sẵn con đường hòa giải, ông diễn thuyết trước đám thợ đình công, bài diễn văn đó là một trứ tác có kết quả lạ lùng. Nó dẹp được những làn sóng thù nghịch bao vây ông, đang muốn nhận ông xuống và làm cho một số đông thợ theo ông. Ông giảng giải với họ một cách thân mật, khéo léo đến nỗi thợ đình công trở lại làm việc mà không hề nhắc tới sự tăng lương nữa, mặc dù trước kia họ chiến đấu dữ tợn đến thế. Bài diễn văn được bắt đầu:

"Ngày hôm nay là một ngày vinh dự trong đời tôi. Lần này là lần thứ nhất tôi được cái vui và cái may mắn gặp hết thảy những người thay mặt nhân viên trong công ty lớn của chúng ta, các vị quản lí, các vị chi huy, và xin anh em tin chắc rằng tôi lấy làm hân hạnh được có mặt ở đây và sẽ nhớ cuộc hội họp này suốt đời tôi. Nếu cuộc hội họp này xảy ra hai tuần lễ trước thì tôi đối với phần nhiều anh em cũng như một người dưng thôi. Nhưng vì mới vài ngày nay, tôi đã đi thăm hết các mỏ ở phương Nam, trò chuyện với các người thay mặt anh em, thăm viếng gia đình anh em, hỏi han vợ con anh em,... cho nên, hôm nay chúng ta gặp nhau ở đây, không phải như thù nghịch nhau, mà như chỗ bạn thân và chính nhờ cái tinh thần mến nhau đó mà tôi thấy sung sướng được bàn với anh em về quyền lợi chung của chúng ta.

Thiệt chỉ nhờ thịnh tình của anh em mà tôi được có mặt trong cuộc hội họp giữa các vị giám đốc của công ty và các vị thay mặt cho nhân viên, vì tôi không có cái may được ở trong nhóm dưới. Vậy mà tôi thấy tôi liên kết mật thiết với anh em, vì tuy đại diện cho chủ nhân, nhưng tôi còn thay mặt tất cả những người làm công nữa..."

Nguồn: Dale Carnegie (Nguyễn Hiến Lê – P.Hiếu dịch), Đắc nhân tâm – bí quyết của thành công, Nxb Tổng hợp Đồng Tháp 1994, trang 119-121.

Điều này có ý nghĩa gì? Ý nghĩa lớn nhất của nó là cần nhận thức phải có tri thức khoa học khi ra các quyết định kinh doanh song nếu quyết định cụ thể nào đó chưa đạt kết quả như mong muốn, thậm chí thất bại thì nghiệp chủ cũng không được nản. Hãy biết nghiêm túc đánh giá lại và rút kinh nghiệm; nếu bản thân đã làm hết sức rồi và kết quả không mong đợi là do khách quan không thể lường trước thì hãy biết dũng cảm tiếp tục tiến lên. Chỉ có những nghiệp chủ biết phán đoán, dự báo chính xác và biết rút ra các bài học cần thiết khi ra quyết định chưa đúng mới có thể thành công.

3.3. NGHIỆP CHỦ BIẾT ĐƯA KINH DOANH ĐẾN THÀNH CÔNG

3.3.1. Nghiệp chủ và doanh nhân

Hiểu theo nghĩa thông thường thì thuật ngữ nghiệp chủ dùng để chỉ chủ doanh nghiệp. Từ xa xưa, người ta quan niệm ai cũng có thể làm chủ doanh nghiệp; đặc biệt, với kinh doanh nhỏ như ở nước ta thì với một khoản vốn không lớn cũng có thể kinh doanh và do đó cũng có thể là chủ

doanh nghiệp. Càng gần đây, người ta càng có quan niệm kinh doanh là một nghề, quản trị kinh doanh là một nghề nên không phải bất cứ ai hễ có tiền là có thể làm nghiệp chủ được.

Cần phân biệt giữa nghiệp chủ và chủ sở hữu: nếu doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ sở hữu thì thường người chủ sở hữu cũng đồng thời là nghiệp chủ. Nhưng nếu doanh nghiệp có nhiều người chủ sở hữu thì sao? Trong trường hợp này, cách hiểu có ý nghĩa nên là chỉ những chủ sở hữu đóng vai trò nhà quản trị cao cấp mới được quan niệm là nghiệp chủ. Họ vừa đóng vai trò thành viên sáng lập, vừa đóng vai trò sở hữu và vừa đóng vai trò nhà quản trị. Những người khác chỉ đóng vai trò đồng chủ sở hữu.

Do có sự đan xen giữa sở hữu và quản trị nên đến nay cũng có nhiều quan niệm về nghiệp chủ. Cũng có nghiệp chủ đồng nghĩa với doanh nhân vì nghiệp chủ đó vừa thành lập, vừa làm chủ doanh nghiệp lại vừa trực tiếp đảm nhiệm một chức danh quản trị nào đó – thường đóng vai trò nhà quản trị cao cấp. Cũng có những nghiệp chủ chỉ sở hữu chứ không trực tiếp tiến hành các hoạt động kinh doanh.

Doanh nhân là nhà quản trị điều hành hoạt động kinh doanh; doanh nhân có thể là nghiệp chủ hoặc doanh nhân chỉ đi làm thuê mà không là nghiệp chủ. Cả doanh nhân và nghiệp chủ đều giống nhau ở chỗ họ chọn nghề kinh doanh và/hoặc quản trị kinh doanh. Muốn thành công, họ đều cần có các tố chất như nhau.

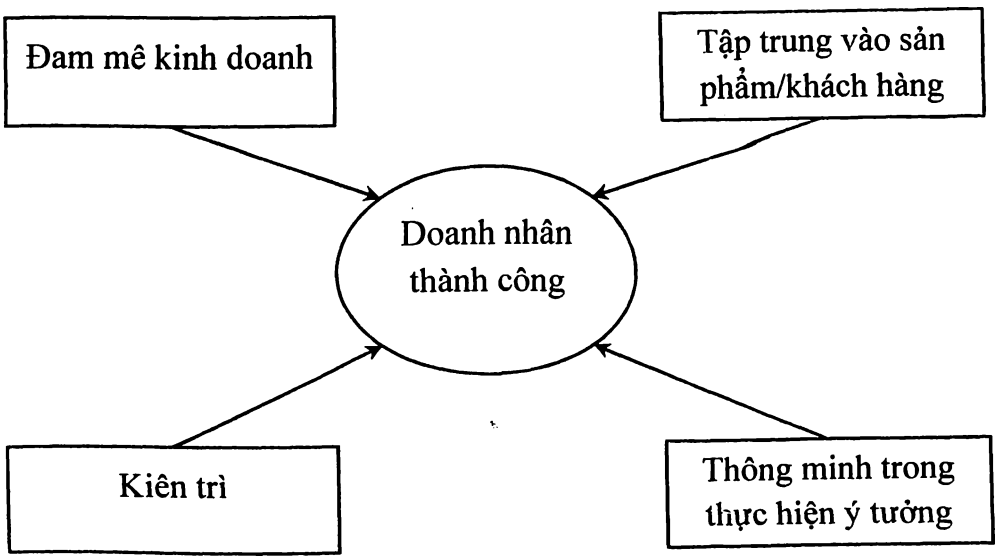
Nội dung mục này trình bày doanh nhân hàm ý nói nghiệp chủ cũng đóng vai trò doanh nhân và muốn thành công thì trước hết nghiệp chủ không phải chỉ là người có đủ tố chất của doanh nhân mà còn phải là người biết thu nhận các nhà quản trị có đủ tố chất để thực hiện các hoạt động quản trị cho mình.

3.3.2. Những đặc trưng cơ bản của nghiệp chủ thành công

Thứ nhất, đam mê kinh doanh

Đam mê là phạm trù diễn tả sự say mê đến mức cuồng tín, sự hy sinh thời gian, công sức cũng như các điều kiện khác để đạt được ước muốn nào đó của con người. Có thể nói với bất kỳ nghề gì thì điều kiện đầu tiên để đạt đỉnh cao của nghề chính là sự đam mê; không đam mê, không đạt kết quả mong muốn; đam mê là điều kiện đầu tiên của bất kỳ

sự thành công nào. Muốn làm nghề kinh doanh đạt đến đỉnh cao của nghề, nghiệp chủ phải đam mê kinh doanh.



Hình 3.1. Bốn đặc trưng cơ bản của doanh nhân thành công

Đam mê kinh doanh thường xuất phát từ niềm tin của nghiệp chủ vào ảnh hưởng tích cực của kết quả hoạt động kinh doanh đến đời sống của mọi người. Điều này có thể thấy từ trường hợp Aquaflow - hãng điều chế một loại rong trồng trong nước thải thành sản phẩm thay thế cho dầu thô. Nick Gerritsen, người sáng lập hãng Aquaflow, hi vọng có thể đẩy mạnh hơn nữa những nỗ lực rất khẩn trương của chính quyền trước những vấn đề biến đổi khí hậu. Tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của mọi người cũng là một trong những động lực cơ bản của các doanh nghiệp xã hội, nơi mà những người sáng lập từ bỏ những vị trí làm việc đầy triển vọng để theo đuổi mục tiêu xã hội. Một trường hợp khác là John Wood, người sáng lập Room to Read và là tác giả của cuốn sách *Rời bỏ Microsoft để thay đổi thế giới*. Wood có niềm đam mê lớn với việc giúp đỡ trẻ em tại các nước đang phát triển. Chính từ niềm đam mê này mà ngay từ trước khi rời hãng Microsoft, ông đã bán một lượng nhỏ cổ phiếu Microsoft để lấy tiền mua sách và xây trường học. Wood chính thức rời khỏi Microsoft để dành toàn bộ thời gian cho Room to Read. Đến tháng 5 năm 2011, Room to Read đã xây dựng được 1.440 trường học và phân phát 9,4 triệu cuốn sách

ở các nước đang phát triển. Trong đoạn phỏng vấn tạp chí Forbes năm 2007, ông nói: "Trong những chuyến đi của mình, tôi đã thấy rất nhiều trẻ em ở những nơi nghèo nhất thế giới không được đến trường, không có sách vở hay thư viện, đó chính là lúc tôi quyết định bán một số cổ phiếu của mình để giúp đỡ chúng. 200 cổ phiếu của Microsoft là đủ để xây dựng một trường học hoàn chỉnh ở vùng nông thôn của Napal"[20].

Đam mê là điều đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp hay bất kỳ cá nhân, tổ chức nào muốn thành công. Có năm lý do cơ bản khiến đam mê là quan trọng nhất, được trình bày trong Bảng 3.1. Từng lý do phản ánh đặc điểm cá nhân dẫn đến sự hình thành đam mê. Chỉ thiếu một trong những đặc điểm này sẽ khiến cho việc thành lập và phát triển doanh nghiệp trở nên khó khăn rất nhiều.

Một điều cần phải lưu ý: nghiệp chủ cần có lòng đam mê, nhưng không đồng nghĩa với việc nhìn mọi thứ qua lăng kính màu hồng. Sẽ là sai lầm nếu cho rằng có đam mê là có tất cả và mọi thứ đều trở nên khả thi. Điều quan trọng là cần có niềm tin vào ý tưởng của mình, những cũng cần phải hiểu được những đe dọa và rủi ro tiềm tàng. Thêm vào đó, nghiệp chủ cũng cần hiểu được rằng ý tưởng hiệu quả nhất để theo đuổi khi đam mê của họ phù hợp với những kỹ năng của mình và niềm đam mê đó thuộc vào lĩnh vực có cơ hội kinh doanh hợp pháp.

Đam mê là điều kiện cần thiết để có thể kinh doanh thành công song đam mê chưa phải là tất cả!

Thứ hai, biết tập trung vào sản phẩm/khách hàng

Muốn kinh doanh, kiếm được tiền thì phải bán được hàng. Mà hàng có bán được hay không lại do khách hàng có mua không? Khách hàng là người có nhu cầu sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Khách hàng sẽ chỉ mua nếu sản phẩm/dịch vụ phù hợp với cầu của họ: Nếu khách hàng thấy ưng ý sản phẩm/dịch vụ thì họ mua; ngược lại, nếu khách hàng không thấy thích sản phẩm/dịch vụ thì họ không mua.

Chính vì vậy, đặc tính tiếp theo của doanh nhân thành đạt và cũng là biểu hiện của người có tư duy kinh doanh tốt - là biết tập trung vào sản phẩm và khách hàng. Vấn đề là ở chỗ thị trường có rất nhiều nhóm khách hàng với cầu về sản phẩm/dịch vụ rất khác nhau: có nhóm khách hàng giàu có, họ ít quan tâm đến giá cả mà đòi hỏi rất cao về chất lượng; song cũng

có những nhóm khách hàng có thu nhập không cao, họ chỉ ưng mua những sản phẩm/dịch vụ chất lượng vừa phải với giá cả càng thấp, càng tốt.

Bảng 3.1. Năm lý do cơ bản khiến đam mê trở thành một yếu tố quan trọng quyết định tới việc tạo lập và duy trì một doanh nghiệp

Lý do	*Giải thích*
1. Khả năng học hỏi và hiểu	Bản thân người sáng lập không phải lúc nào cũng có sẵn câu trả lời. Cần phải có đam mê để thu thập được thông tin phản hồi. Mọi thay đổi không phải lúc nào cũng rõ ràng. Có đam mê sẽ có được câu trả lời đúng, giống như được tiếp thêm sinh lực và khiến mọi thứ trở nên thú vị.
2. Sẵn sàng làm việc chăm chỉ trong thời gian dài	Thông thường, doanh nhân phải làm việc với thời gian dài hơn một người làm công việc bình thường. Bạn chỉ có thể làm và duy trì được nếu thực sự đam mê việc mình đang làm.
3. Khả năng vượt qua trở ngại và những lời từ chối	Rất hiếm có một doanh nhân nào không phải trải qua thất bại và nghe câu trả lời "không" từ khách hàng tiềm năng, nhà đầu tư, và từ nhiều người khác khi khởi nghiệp hay xây dựng doanh nghiệp xã hội. Năng lượng khiến họ tiếp tục công việc chính là niềm đam mê với ý tưởng của mình.
4. Khả năng lắng nghe những phản hồi về sự hạn chế của doanh nghiệp và về bản thân	Bạn sẽ gặp rất nhiều người – một số người với ý định tốt nhưng một số thì không – đó là những người sẽ cho bạn biết làm thế nào để phát triển doanh nghiệp và phát triển bản thân. Bạn phải lắng nghe những người cho bạn ý kiến tốt và thay đổi nếu cần thiết. Bạn phải biết bỏ qua những ý kiến không tốt từ những người có ý định xấu để họ không làm bạn thất vọng.
5. Kiên trì và kiên định khi doanh nghiệp gặp khó khăn	Sự kiên trì và kiên định đều đến từ đam mê. Là một doanh nhân, bạn sẽ gặp phải khoảng thời gian khó khăn. Việc xây dựng một doanh nghiệp đầy những thử thách. Đam mê sẽ giúp một doanh nhân vượt qua những thời điểm khó khăn.

Nguồn: A. Sack, "Tại sao sự đam mê lại quan trọng đối với khởi sự kinh doanh", A Sack of Seattle blog, http://asack.typepad.com/a_sack_of_seattle/ 2012/03/why-is-passion-is-so-important-to-a-startup.html (đăng lần đầu ngày 16/3/2010)

Trước đây, khi thị trường là thị trường cung thì việc tập trung vào sản phẩm/dịch vụ ít được đặt ra vì trong trường hợp này hàng hóa khan

hiếm, người mua luôn phải cạnh tranh nhau để mua được hàng hóa mà mình cần trên thị trường.

Ngày nay, trong bối cảnh thị trường của hầu hết các sản phẩm/dịch vụ là thị trường cầu, tập trung vào sản phẩm/khách hàng chính là việc nghiệp chủ luôn biết cân nhắc với các điều kiện cụ thể của mình, của đối thủ cạnh tranh và của thị trường để tập trung vào sản phẩm/dịch vụ có phẩm cấp và giá cả đáp ứng cầu của một/những nhóm khách hàng xác định nào đó.

Một ví dụ về nghiệp chủ có tố chất biết tập trung vào sản phẩm/khách hàng là Steve jobs, người đồng sáng lập Apple. Ông đã từng viết "Máy tính là một công cụ tuyệt vời khi chúng ta làm ra nó, nhưng điều quan trọng là làm sao phải đưa nó đến tới tay càng nhiều người càng tốt". Quan điểm của ông nhấn mạnh trước hết tới hai yếu tố quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào – sản phẩm và khách hàng.

Như vậy, điều quan trọng không phải là tập trung vào sản phẩm/dịch vụ chung chung mà phải tập trung vào đúng những thứ cần thiết cho nhóm khách hàng vào đúng thời điểm cần thiết. Một ví dụ về sự thành công là JibJab. JibJab là một công ty giải trí kỹ thuật số được thành lập vào năm 1999 bởi Evan và Gregg Spiridellis. Công ty này gây được sự chú ý trong cuộc bầu cử tổng thống vào năm 2004 khi video ca nhạc hoạt hình về George W. Bush và John Kerry hát bài hát "This Land is your land" do hãng này sản xuất rất được ưa thích (đạt 2,1 triệu lượt xem trên Youtube). Ngay từ ban đầu, mục tiêu của công ty là xây dựng một nền tảng có khả năng mở rộng để tạo ra và phân phối các sản phẩm giải trí kỹ thuật số. Có một vấn đề của những người sáng lập công ty là họ thực sự giỏi sản xuất ra những bộ phim hoạt hình hay, vì vậy luôn nhận được đơn hàng cho công việc phụ trong khi phải phát triển hoạt động kinh doanh chính. Họ biết rằng phải kiểm soát được công việc và từ bỏ việc sản xuất phim hoạt hình do nó chiếm mất thời gian dành cho niềm đam mê thực sự.

Điều kiện để tập trung vào các công việc thiết yếu là nghiệp chủ cần biết cách kiểm soát công việc và cũng biết cách từ chối các công việc không thiết yếu: "Tôi thực sự có thể làm một việc để kiếm được 50 nghìn đô-la, nhưng nếu làm như thế, chúng ta sẽ tự giam mình trong 3 tháng và không thể thực hiện các dự án khác. Vì vậy, thực sự cần phải có sự kiểm soát và bỏ qua cơ hội. Biết cách bỏ qua là một kỹ năng vô cũng quan trọng mà chúng tôi đã có được.

Hộp 3.4. Đam mê, sáng tạo và thành công

Trong suốt lịch sử phát triển của ngành điện toán hiện đại, tốc độ xử lý dữ liệu – khoảng thời gian cần thiết để máy tính của bạn hoàn tất một thao tác – được quyết định bằng tốc độ của các con chip bóng bán dẫn.

Những bóng bán dẫn này hoạt động theo phương thức tắt – mở theo chu kỳ để tạo ra mật mã, giống như những chữ cái để tạo thành từ. Tập hợp lại, hàng triệu chu kỳ được ghi lại và thao tác dữ liệu những cách vô tận. Các bóng bán dẫn tắt – mở với tốc độ càng cao, phần mềm chạy càng nhanh, chuyển hóa các máy vi tính từ các máy tính toán đơn thuần thành phương tiện giải trí đa phương tiện và máy móc dùng trong các doanh nghiệp,...

Nhưng đến tận những năm 1970, chỉ những nhà khoa học nghiên cứu về tên lửa và các trường đại học lớn mới sử dụng máy tính; vài máy tính còn chiếm cả căn phòng, thậm chí cả tòa nhà. Ý tưởng về một chiếc máy tính cá nhân nằm gọn trên bàn làm việc chỉ là thứ sản phẩm của khoa học viễn tưởng. Song mọi thứ bắt đầu thay đổi vào năm 1980, khi nhóm Haifa của Intel thiết kế ra con chip 8088, với các bóng bán dẫn có thể tắt – mở khoảng năm triệu lần mỗi giây (4,77 megahertz) và có kích thước đủ nhỏ để tạo ra máy tính dung trong văn phòng và nhà riêng.

Tập đoàn IBM sau đó đã chọn chip 8088 của Intel làm não bộ cho máy tính cá nhân hay PC đầu tiên của hãng này; mở ra một kỷ nguyên mới cho máy tính. Đây cũng là một đột phá vượt bậc của Intel. Phóng viên Michael Malone nhận xét: "Với hợp đồng của IBM, Intel đã chiến thắng trong cuộc chiến vi xử lý".

Từ đó trở đi, công nghệ điện toán ngày càng thu nhỏ về kích thước và nhanh hơn về tốc độ xử lý. Vào năm 1986, nhà máy sản xuất duy nhất tại nước ngoài của Intel ở Jerusalem đã cho ra đời chip 386 đạt tốc độ 33 megahertz. Dù chỉ là một phần nhỏ so với tốc độ của bộ chip ngày nay, song tại thời điểm đó Intel đã gọi đây là một con chip "siêu nhanh" – gấp 7 lần chip 8088. Intel đã vững vàng trên lộ trình mà người đồng sáng lập hãng là Gordon Moore đã dự đoán: cứ sau 12-24 tháng, số lượng bóng bán dẫn lắp đặt trong con chip sẽ giảm một nửa, còn tốc độ thì tăng gấp đôi. Câu nói này còn được biết đến với tên gọi "Định luật Moore".

Như vậy, ngành công nghiệp vi xử lý đã được xây dựng trên nhận thức này, cho ra đời những thế hệ chip ngày càng nhanh hơn. IBM, phố Wall và giới bái chí trong lĩnh vực kinh doanh cũng nhanh chóng nhập cuộc với tốc độ và số lượng bóng bán dẫn giờ đây là tiêu chuẩn để xác định sức mạnh của một con chip.

Quá trình này kéo dài đến năm 2000, thời điểm xuất hiện một yếu tố khác: năng lượng. Đúng như Moore dự đoán, chip ngày càng nhỏ hơn và nhanh hơn. Song chúng cũng tiêu thụ nhiều điện năng hơn và do đó tỏa nhiều nhiệt hơn, trở thành một vấn đề thực sự đáng quan ngại. Giải pháp khả thi nhất là dùng quạt, nhưng với máy tính xách tay thì quạt quá lớn để lắp đặt vào bên trong. Các chuyên gia trong ngành gọi vấn đề hóc búa này là "bức tường năng lượng".

Những kỹ sư người Israel của Intel là nhóm đầu tiên trong công ty nhận thấy điều này. Độ ngũ Haifa của Intel đã mất trắng nhiều đêm với cà phê nóng, đồ ăn nguội và những cuộc thảo luận chi tiết để vượt qua "bức tường năng lượng". Họ đã tập trung hơn bất kỳ ai trong ngành công nghiệp "di động" – thiết kế chip cho máy tính xách tay và các thiết bị cầm tay khác. Nhận thấy khuynh hướng này, Intel đã giao cho Chi nhánh Israel chịu trách nhiệm phát triển những chip di động cho cả tập đoàn.

Nhưng thậm chí khi đã được giao trọng trách này, nhóm kỹ sư Israel vẫn không chịu thỏa hiệp để làm việc theo phong cách Intel. David Perlmutter – Giám đốc Intel cho biết: "Thậm chí trước cả khi được giao nhiệm vụ như một nhóm di động, nhóm phát triển ở Israel đã luôn đề xuất các giải pháp cho bộ vi xử lý di động – trái ngược với các quan niệm truyền thống ở Intel". David tốt nghiệp Học viện Công nghệ Technion, nơi được xem là MIT của Israel và tham gia thiết kế chip tại Intel Israel từ năm 1980. Một trong số những ý tưởng độc đáo này là việc tìm cách vượt qua "bức tường năng lượng". Rony Friedman là kỹ sư hàng đầu của Intel tại thời điểm đó. Ông đã luôn trăn trở trong việc tìm cách sản xuất những con chip tiêu thụ ít năng lượng, vốn ngang nhiên chống lại giáo điều đang thắng thế khi đó rằng cách duy nhất giúp chip mạnh hơn là cấp thêm nhiều năng lượng cho bóng bán dẫn. Ông nghĩ điều này hơi giống việc bắt động cơ xe hơi làm việc nhiều hơn để giúp xe chạy nhanh hơn. Chắc chắn có sự liên quan giữa tốc độ xe hơi và tốc độ của bộ vi xử lý, nhưng đến lúc nào đó động cơ xe hơi sẽ bị nóng do quá tải và cả chiếc xe sẽ chậm lại.

Friedman cùng đội ngũ kỹ sư Israel đã tìm ra giải pháp tương tự như quá trình sang số của xe hơi, người lái vẫn đảm bảo được tốc độ xe hơi trong khi động cơ chạy chậm lại. Trong một con chip, điều này được thực hiện bằng cách khác: họ phân tách các lệnh được chuyển đến con chip. Nhưng hiệu quả thì vẫn thế: những bóng bán dẫn trong dòng chip tiết kiệm điện của nhóm Intel Israel không cần tắt – bật nhanh như trước; tuy nhiên, quá trình xử lý dữ liệu vẫn tương tự như việc sang số xe hơi lên tốc độ cao hơn nên chúng có thể xử lý phần mềm nhanh hơn.

Khi nhóm kỹ sư Intel Israel trình bày ý tưởng của họ với ban lãnh đạo Intel ở Santa Monica, họ đã nghĩ rằng chắc sếp sẽ rất hồi hộp. Còn gì tốt hơn một chiếc xe hơi chạy nhanh mà không quá nóng? Tuy nhiên, điều được nhóm Israel nhìn nhận như một tài sản – rằng động cơ sẽ chậm hơn – ban lãnh đạo Intel lại coi đó là rắc rối lớn...

Suy cho cùng, toàn bộ ngành công nghiệp bán dẫn khi đó đã đánh giá sức mạnh và giá trị của một con chip bằng cách đo tốc độ xử lý hay "đồng hồ tốc độ".

Những con chip của Israel có tốc độ xử lý nhanh hơn cũng không quan trọng. "Động cơ" của máy tính – tạo ra từ những con chip của bóng bán dẫn lại tắt – mở không đủ nhanh. Giới phân tích tại phố Wall bày tỏ sự hứng thú (hay lạnh nhạt) với số phiếu của Intel dựa trên hiệu suất của tham số: đồng hồ tốc độ nhanh hơn – mua; đồng hồ tốc độ chậm hơn – bán. Những ai cố gắng thuyết phục ngành công nghiệp và giới báo chí rằng số liệu này đã lỗi thời là kẻ thua cuộc. Đặc biệt khi chính Intel là nơi đã tạo ra nó – thông qua định luật Moore – sự gắn bó của phản xạ có điều kiện với đồng hồ tốc độ. Nó tương tự như việc thuyết phục hãng xe Ford từ bỏ việc tìm kiếm thông số mã lực mạnh hơn, hoặc nói với hãng Tiffany's rằng kích cỡ carat chẳng là gì.

"Chúng tôi bị bật ra khỏi bánh xe thời đại – đồng hồ tốc độ là vua và chúng tôi là kẻ ngoài lề", Rony Friedman hồi tưởng lại.

Trưởng bộ phận chip của Intel – Paul Otellini đã ra sức hủy toàn bộ dự án. Học thuyết về thông số tốc độ đã ăn sâu vào não của ban lãnh đạo Intel và họ không có ý định tổ chức một cuộc hội thảo về việc nên hay không nên thay đổi điều đó.

"Hội thảo" là một phần của văn hóa Israel, vốn có từ thời lập quốc. Từ cuối tháng 3 đến cuối tháng 5 năm 1947, David Ben Gurion- được đánh giá là George Washington của Israel – đã tiến hành điều tra thực trạng vũ trang của người Do Thái Palestine trong sự tiên đoán của một cuộc chiến chắc chắn sẽ xảy ra nếu Israel dám tuyên bố độc lập. Ông đã dành nhiều thời gian để gặp gỡ, thăm dò và lắng nghe các cá nhân trong giới quân sự thuộc mọi cấp bậc. Hơn sáu tháng trước khi Liên Hợp Quốc quyết định thông qua kế hoạch chia tách Palestine thành 2 quốc gia: một nhà nước Do Thái và một nhà nước Ả Rập, Ben Gurion đã nhận thức sâu sắc rằng giai đoạn tiếp theo trong mối xung đột Ả Rập – Israel sẽ khác xa so với cuộc chiến mà quân đội Do Thái

tham gia từ trước khi thành lập nhà nước Israel chính thức. Do vậy họ cần lùi lại giữa những tranh cãi đang diễn ra để lập kế hoạch đối phó với những mối đe dọa cận kề.

Kết thúc buổi hội thảo, Ben Gurion đã viết về sự tự tin và sẵn sàng của những người lính như sau: "Chúng ta phải thực hiện nhiệm vụ khó khăn – lay chuyển tận gốc những người vẫn, đã và đang nghĩ rằng họ đang có thứ đó. Thực tế, họ chẳng có gì. Họ có ý chí, họ có năng lực tiềm ẩn nhưng họ cũng cần ý thức rằng có bột mới gột lên hồ".

Dĩ nhiên, Otellini của Intel không biết đến câu chuyện này nhưng nhóm kỹ sư Israel gửi đến ông một thông điệp tương tự. Họ đã nhìn thấy trước viễn cảnh Intel ngày càng tiến gần tới "bức tường năng lượng". Thay vì thụ động chờ để húc vào nó, nhóm kỹ sư Israel muốn Otellini tránh điều đó bằng cách lùi lại một chút, bỏ lại những tư duy thông thường và xem xét sự thay đổi mang tính căn bản trong chiến lược công nghệ của Intel.

Theo một số người nhận được sự "quấy rầy" của nhóm kỹ sư Intel Israel, các CEO ở Santa Clara đã muốn bóp chết nhóm Israel. Đội ngũ nhân viên Israel đã trải qua chuyến bay 20 giờ giữa Tel Avip và California thường xuyên đến nỗi dường như họ có mặt ở khắp nơi; sẵn sàng dồn các vị CEO ở hành lang hoặc thậm chí trong nhà vệ sinh hoặc bất kỳ đâu để tranh luận về trường hợp của họ. David Perlmutter dành một tuần mỗi tháng để có mặt tại đại bản doanh Santa Clara và dành phần lớn thời gian để nhấn mạnh về trường hợp của nhóm Israel nhằm thuyết phục các SESP giữ lại dự án của họ.

Một luận điểm được phía Israel nhấn mạnh là việc dẹp bỏ học thuyết về thông số đồng hồ tốc độ tuy không phải là không có rủi ro nhưng nếu cứ giữ lại tư duy này sẽ còn gây nguy hiểm hơn. Nói như Dov Frohman, người sáng lập Intel Israel: "Nỗi sợ hãi mất mát luôn lớn hơn niềm hy vọng nhận được".

Frohman đã cố gắng rất lâu để nuôi dưỡng văn hóa tranh luận và không nhất trí tại Intel Israel và ông hy vọng rằng đặc tính này sẽ ảnh hưởng tới Santa Clara. "Mục tiêu của người lãnh đạo", ông nói "là tối đa hóa sự chịu đựng trong khi khuyến khích sự bất đồng chính kiến. Khi một tổ chức đang trong thời kỳ khủng hoảng, thiếu sự chịu đựng là vấn đề lớn. Điều đó có nghĩa là những thay đổi bạn thực hiện là chưa đủ triệt để,... Hoặc những ý kiến đã đâm đầu xuống đất. Nếu bạn thậm chí không nhận ra mọi người trong tổ chức bất đồng với bạn, bạn đang gặp rắc rối rồi".

Cuối cùng nhóm kỹ sư người Israel đã sống sót và chiến thắng trong cuộc tranh luận với các ông chủ người Mỹ. Một CEO của Intel nhớ lại: "Mỗi lần xuất hiện, họ lại có các kết quả nghiên cứu và dữ liệu tốt hơn, thuyết phục hơn". Dần dần họ đã đưa ra những lập luận vững chắc về hướng phát triển cho ngành công nghiệp này. Nhóm Israel đã nói với những nhà quản trị rằng: Intel hoặc là phát triển theo hướng đó và dẫn đầu, hoặc sẽ bị lỗi thời.

Cuối cùng thì Otellini, lần này với cương vị CEO, đã thay đổi ý định. Thật khó để phản bác lại công trình nghiên cứu áp đảo của nhóm kỹ sư người Israel, chưa kể đến sự bền bỉ của họ. Vào tháng 3 năm 2003, dòng chip mới có mã là Banias – được đặt theo tên mùa xuân ở phía bắc Israel – đã được đưa ra thị trường dưới dạng chip Centrino dành cho máy tính xách tay. Tốc độ của nó chỉ bằng một nửa con số 2,8 gigahertz phổ biến trong dòng chip Pentium đang thống trị thị trường máy tính bàn, với giá đắt gấp đôi. Nhưng nó đã đem lại cho người dùng máy tính xách tay tính di động và tốc độ mà họ cần.

Việc chuyển sang dùng thiết kế của nhóm kỹ sư Israel được Intel và giới công nghệ gọi là "bước ngoặt khôn ngoan" vì nó là cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt so với phương pháp truyền thống là nỗ lực tăng tốc độ của chip nhưng lại bỏ qua yếu tố quan trọng là lượng nhiệt tỏa ra và mức tiêu tốn điện năng. Sau này Intel đã áp dụng mô hình "khôn ngoan" này không chỉ cho chip di động mà còn cho các thế hệ chip tiếp theo dành cho máy tính để bàn. Khi nhìn lại, điều ấn tượng nhất về chiến dịch của nhóm Israel cho thiết kế mới chính là những kỹ sư này không chỉ cố gắng hoàn thành công việc của họ. Họ quan tâm đến tương lai của cả công ty; cuộc chiến này không để phân thắng thua trong nội bộ Intel mà là để thắng trong cuộc chiến với các đối thủ.

Kết quả là mẫu thiết kế chip mới của nhóm Israel, từng bị chế giễu trong công ty, được thị trường đón nhận vang dội, góp phần vào sự tăng trưởng 13% trong doanh số bán hang của Intel từ năm 2003 tới năm 2005. Nhưng Intel vẫn chưa hoàn toàn loại bỏ hết các nguy cơ. Bất chấp thành công của dòng chip mới, vào năm 2006, những cạnh tranh mới đã khiến thị phần của Intel giảm xuống mức thấp nhất trong vòng mười một năm. Lợi nhuận ròng cũng vì thế giảm 42% khi Intel buộc phải hạ giá bán sản phẩm để giữ vững thị phần.

Mọi chuyện bắt đầu khả quan hơn cho Intel vào cuối tháng 7 năm 2006, khi Otellini trình làng chip Core 2 Duo, thế hệ tiếp theo của dòng Pentium. Đây là dòng chip áp dụng "bước ngoặt khôn ngoan" của nhóm nghiên cứu Israel kết hợp với một công nghệ mới khác – cũng do nhóm Israel phát minh – là "công nghệ lõi kép", giúp tăng hiệu năng của dòng chip mới mạnh hơn bao giờ hết. "Đây là những bộ vi xử lý tốt nhất mà chúng tôi từng thiết kế và phát triển. Sản phẩm này không chỉ là một thay đổi mang tính nền tảng, mà còn là bước nhảy vọt mang tính cách mạng", Otellini nói với 500 thính giả tại một buổi liên hoan ở đại bản doanh Santa Clara của Intel. Ông vừa dứt lời, trên màn hình lớn lập tức hiện ra những kỹ sư đáng tự hào đã làm nên con chip mới. Họ đang ăn mừng thành công từ nhà máy Haiffa, Intel thông qua sóng vệ tinh. Cổ phiếu của Intel đã giảm 19% trong cả năm thì sau lễ công bố sản phẩm mới vào tháng 7, con số này liền nhảy vọt lên 16%. Trên đà chiến thắng Intel liên tục cho ra mắt 40 mẫu chip mới trong vòng 100 ngày tiếp theo, phần lớn trong số này vẫn dựa trên thiết kế của nhóm kỹ sư Israel.

Rony Friedman, người hiện vẫn làm việc tại Haifa, và là lãnh đạo những nhóm phát triển sản phẩm của Intel trên khắp thế giới cho biết: "Thật không thể tin chỉ mới vài năm trước không ai thèm quan tâm đến sản phẩm của chúng tôi. Còn giờ đây chúng tôi đang tạo ra những bộ chip đóng góp phần lớn vào doanh thu của Intel".

Nguồn: Dan Senor & Saul Singer (2013), Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel, trang 75-85

Việc tập trung vào sản phẩm/khách hàng cũng yêu cầu sự cần mẫn để xác định được vị trí của sản phẩm và xem liệu chúng có thể hoàn tất. Ví dụ, ý tưởng về Apple Macintosh có từ đầu những năm 1980 khi Steve Jobs và một số nhân viên khác của của Apple tham quan một cơ sở nghiên cứu của hãng Xerox. Họ đã thực sự kinh ngạc khi thấy những chiếc máy tính thể hiện những biểu tượng đồ họa và các menu kéo xuống. Những chiếc máy tính cũng cho phép người sử dụng điều khiển trên màn hình thông qua một thiết bị nhỏ có bánh xe lăn được gọi là con chuột. Jobs quyết định sử dụng những đổi mới này cho Macintosh, máy tính thân thiện với người sử dụng đầu tiên trên thế giới. Trong suốt hai năm rưỡi, nhóm Macintosh đã làm việc và phát triển sản phẩm này, duy trì được sự tập trung vào sản phẩm/khách hàng, tạo ra một máy tính chất lượng cao, dễ học được cách dùng, sử dụng thú vị và đáp ứng được nhu cầu của đông đảo người sử dụng tiềm năng.

Thứ ba, biết kiên trì bất chấp sự thất bại

Hoạt động kinh doanh tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới chỉ có thể thành công nếu đáp ứng đúng cầu thị trường. Nhu cầu của con người lại rất đa dạng, phong phú và thường xuyên thay đổi. Với các tính quy luật giá cả vốn có của thị trường của hầu hết các loại sản phẩm/dịch vụ vận động theo hướng khi lên, khi xuống: lúc giá tăng cao, các doanh nghiệp đổ xô vào sản xuất làm cung tăng mà không nhà sản xuất nào kiểm soát được. Trong khi đó, khi giá tăng người tiêu dùng có xu hướng dùng ít sản phẩm/dịch vụ hơn; thay thế nó bằng các sản phẩm/dịch vụ khác. Điều này làm giảm cầu về sản phẩm/dịch vụ đó. Vì vậy dẫn đến hiện tượng cung vượt cầu, giá giảm; người kinh doanh gặp khó khăn. Giá giảm dần, dẫn đến một số người kinh doanh có chi phí cao hơn không chịu được, bỏ thị trường để sang thị trường khác; giá càng giảm, số người rời bỏ thị trường ngày càng đông, đến một lúc nào đó cung lại thấp hơn cầu; giá bắt đầu tăng trở lại.

Như vậy, giá cả thị trường vận động mang tính chu kỳ: xuống thấp dần và khi chạm đáy lại quay lại chiều tăng; khi tăng đến đỉnh, lại quay theo chiều xuống thấp. Vấn đề là ở chỗ chu kỳ này có thể ngắn song cũng có thể rất dài. Chỉ những nghiệp chủ nào nhận biết được tính quy luật thị trường, rất kiên trì; dám vượt qua sự thất bại để tiếp tục các hoạt động kinh doanh mới vượt qua được thời kỳ khó khăn của thị trường để đón chờ một cơ hội kinh doanh mới.

Kinh tế phát triển mang tính chu kỳ: khi thuận lợi, phát triển mạnh mẽ; lúc khó khăn không phát triển được, ngưng trệ và thậm chí xuống dốc. Kinh doanh trong môi trường ấy tất yếu phải chấp nhận sự thăng trầm. Khi gặp khó khăn, nghiệp chủ phải biết tâm niệm có vấp ngã mới có thành công, coi thất bại là mẹ thành công, thất bại là sự kích thích dẫn đến thành công. Muốn vậy, nghiệp chủ phải có ý chí đi đến cùng chứ quyết không bao giờ chịu lùi bước. Kiên trì thực hiện các mục tiêu đã vạch là tư chất đảm bảo thành công trong kinh doanh. Nhiều người thành đạt trong cuộc sống và sự nghiệp cho rằng đức kiên nhẫn, sự tận lực trong làm việc, lòng say mê mà khởi đầu thường từ những ước mơ, khát vọng và những ý nghĩ táo bạo,... đã giúp họ thành công. Muốn có tính kiên trì, trước hết phải biết kiểm tra khả năng kiên trì của mình để từ đó hình thành các giải pháp rèn luyện nó.

Thị trường bất động sản nước ta mấy năm qua và hiện nay đang là ví dụ điển hình của tính quy luật thị trường. Mới cách nay vài bốn năm,

giá đất đai, bất động sản ở tận trên trời; đùng một cái, mua bán chững lại, giá bất động sản giảm và ngày càng giảm sâu; đến nay giá đất đai không chỉ giảm sâu mà còn chững hẳn lại – thị trường bất động sản "đóng băng". Vấn đề là bao giờ thì thị trường này ấm dần trở lại? Cái khó chính là ở chỗ mỗi nghiệp chủ khó dự báo được điều này và nhiều người do kinh doanh với tư duy "ăn xổi" thì dù có dự báo được vẫn không đủ lực để vượt qua được. Chỉ những người kiên trì và đã có tính toán đề phòng từ trước mới có thể có đủ sức để vượt qua thời kỳ đóng băng của thị trường bất động sản ngày nay.

Lịch sử phát triển các doanh nghiệp lớn gặt hái nhiều thành công trên thế giới đều cho chúng ta hình ảnh: nghiệp chủ nào kiên trì kinh doanh một loại sản phẩm nào đó thì có cơ hội thành công; những nghiệp chủ thiếu kiên trì thường thất bại hoặc khó có thành công. Có thể ví dụ ở lĩnh vực sản xuất loại sản phẩm rất truyền thống là rượu: cả thế giới nấu rượu và đến nay vẫn có thói quen sử dụng nhiều rượu. Bức tranh kinh doanh rượu lại nhiều màu sắc: có doanh nghiệp thành lập từ hàng trăm năm nay hoặc hơn trăm năm nay vẫn kiên trì sản xuất chỉ loại rượu trắng; họ đã thành công khi cho ra đời hết loại rượu này đến loại rượu khác với chất lượng đảm bảo, đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao của người uống. Trong khi đó, rất nhiều doanh nghiệp, người kinh doanh khác cũng nấu rượu nhưng tính kiên trì không cao, thiếu tính sáng tạo nên mãi mãi vẫn chỉ sản xuất được các loại rượu chất lượng thấp, giá trị thấp, khó tiêu thụ; nếu doanh nghiệp loại này có tồn tại cũng chỉ "lay lắt" qua ngày; khó phát triển.

Có thể kết luận mang tính quy luật: "Kiên trì đẻ ra sáng tạo". Chỉ có thể kiên trì, trên cơ sở kiên trì nghiên cứu, thay đổi, cải tiến sản phẩm/dịch vụ mới dẫn đến kết quả là ngày càng sáng tạo ra các sản phẩm/dịch vụ mới có tính ưu việt hơn nhiều so với sản phẩm/dịch vụ truyền thống, đáp ứng các nhu cầu mới ngày càng cao của con người. Kết quả của tính kiên trì là sáng tạo ra ngày càng nhiều chủng loại sản phẩm/dịch vụ mới, ưu việt; kết quả của tính kiên trì là sự chinh phục thiên nhiên, sáng tạo ra những điều kỳ diệu mà những người không có đức tính kiên trì không thể vượt qua được.

Hộp 3.5. Nông trang và cuộc cách mạng nông nghiệp

Ngày nay, tuy chiếm chưa đến 2% dân số Israel song những nông trang viên sản xuất đến 12% lượng hàng hóa xuất khẩu của cả nước.

Những nhà sử học đã gọi nông trang là "hoạt động công xã thành công nhất thế giới". Tuy nhiên, vào năm 1944, bốn năm trước thời điểm lập quốc của Israel, chỉ có 16.000 người sống trong các nông trang (kibbutzim). Được tạo ra như các khu định cư nông nghiệp nhằm xóa bỏ sự tư hữu và đem lại bình đẳng cho toàn dân, phong trào đã phát triển trong suốt 20 năm tiếp theo, lên thành 80.000 người sống trong 250 cộng đồng, song con số này vẫn chỉ chiếm 4% dân số Israel. Tuy nhiên, ngày nay các nông trang đã đóng góp 15% thành viên của quốc hội và một son số còn lớn hơn thế cho lực lượng sỹ quan và phi công của quân đội Israel. Một phần tư trong số 800 lính Israel hy sinh trong cuộc chiến Sáu ngày năm 1967 là các nông trang viên – gấp sáu lần so với tỉ lệ của họ trong tổng dân số.

Mặc dù viễn cảnh về một công xã chủ nghĩa xã hội có thể mang hình ảnh của một nền văn hóa du mục, nhưng điều này không đúng với nông trang lúc ban đầu. Những nông trang viên bắt đầu biểu tượng hóa sự chịu đựng gian khổ và loại bỏ tính lễ nghi, sự theo đuổi bình đẳng triệt để của họ đã sản sinh ra chủ nghĩa khổ hạnh. Ví dụ tiêu biểu là Abraham Herzfield, một lãnh đạo phong trào nông trang trong những năm đầu tiên của nhà nước Israel, người cho rằng việc xả nước nhà vệ sinh là sự suy đồi không thể chấp nhận được. Ngay cả trong một nước Israel nghèo khổ và bị vây hãm của những năm 1950, khi những nhu yếu phẩm cũng bị giới hạn, bệ xí xả nước vẫn được xem là tiện nghi phổ thông trong mọi khu dân cư và thành phố của Israel. Người ta đồn rằng khi chiếc bệ xí đầu tiên được lắp tại một nông trang, Herzfield đã tự tay dùng rìu phá tan nó. Nhưng đến những năm 1960, ngay cả Herzfield cũng không thể chống lại sự tiến bộ, và hầu hết các nông trang đều lắp đặt nhà vệ sinh có xả nước.

Mô hình nông trang có tính chất tập trung và dân chủ cao độ. Mỗi câu hỏi của vấn đề tự quản, như trồng cây gì hay thành viên có nên sở hữu ti vi đều được đưa ra thảo luận không dứt. Shimon Peres nói với chúng tôi: "Tại nông trang không có cảnh sát, không có tòa án. Thời tôi làm thành viên ở đó, người ta không có tiền riêng; và thậm chí còn không có cả thư riêng trước lúc tôi đến. Thư gửi đến và ai cũng được đọc".

Có lẽ điều gây tranh cãi nhất là việc trẻ em tại nông trang được tất cả mọi người nuôi dưỡng. Tuy mỗi nơi mỗi khác nhưng hầu hết các nông trang đều có những "nhà trẻ", ở đó trẻ em cùng chung sống và được các thành viên trong nông trang chăm sóc. Tại hầu hết các nông trang, trẻ con được gặp cha mẹ của chúng vài tiếng mỗi ngày, nhưng chúng ngủ cùng bạn bè, chứ không phải ở nhà cha mẹ.

Sự trỗi dậy của nông trang một phần là kết quả của những đột phá trong công nghệ và nông nghiệp do các nông trang và các trường đại học của Israel thực hiện. Sự chuyển dịch từ những khó khăn khắc nghiệt và những lý tưởng không thể lay chuyển của thế hệ lập quốc cũng như sự chuyển dịch từ việc cày bừa sang công nghiệp tiên tiến là điều có thể quan sát được tại một nông trang như Hatzerim. Nông trang này, cùng với 10 khu định cư nhỏ và biệt lập khác, đã được dựng lên chỉ trong 1 đêm tháng 10 năm 1946, khi Haganah, lực lượng quân sự chính của nhà nước tiền do thái muốn thiết lập sự hiện diện của mình tại những điểm chiến lược ở khu vực phía nam sa mạc Negev. Khi bình minh ló rạng, 5 người phụ nữ và 21 người đàn ông được phái đến để xây dựng cộng đồng, thấy mình đang đứng trên một ngọn đồi khô cằn và hoang dã, chỉ thấy một cây keo duy nhất ở phía chân trời.

Phải mất một năm trước khi nhóm quản lý xây dựng đường ống có đường kính 6 inches dẫn nước từ khu vực cách đó 40 dặm. Trong suốt Cuộc chiến Độc lập năm 1948, nông trang Hatzerim đã bị tấn công và cắt đứt nguồn nước. Thậm chí sau khi cuộc chiến kết thúc, do đất bị nhiễm mặn, khó canh tác mà vào năm 1959, những thành viên nông trang đã tranh cãi về chuyện đóng cửa Hatzerim để chuyển đến địa điểm khác có môi trường thân thiện hơn.

Nhưng cuối cùng, cộng đồng này đã quyết định ở lại khi nhận ra vấn đề đất nhiễm mặn không chỉ ảnh hưởng đến Hatzerim mà hầu như toàn bộ vùng Negev. Hai năm sau, thành viên quản lý nông trang Hatzerim đã thau rửa đất đai tới mức có thể trồng trọt được. Tuy nhiên, đây chỉ là đột phá đầu tiên của Hatzerim cho chính họ và cho cả quốc gia.

Vào năm 1965, kỹ sư thủy lợi Simcha Blass đến Hatzerim với ý tưởng cho một phát minh ông muốn thương mại hóa: công nghệ tưới nước nhỏ giọt. Đây là khởi đầu của đơn vị mà sau này đã trở thành Netafim, công ty toàn cầu về kỹ thuật tưới tiêu nhỏ giọt.

Giáo sư Ricardo Hausmann đứng đầu Trung tâm Phát triển quốc tế tại Đại học Harvard và là nguyên Bộ trưởng trong chính phủ Venezuela. Ông cũng là chuyên gia nổi tiếng thế giới về các mô hình phát triển kinh tế quốc gia. Mọi quốc gia đều có khó khăn và hạn chế, ông nói với chúng tôi, nhưng điều gây kinh ngạc của Israel chính là thiên hướng tiếp nhận các vấn đề - như sự thiếu nước – và biến chúng thành tài sản như trong trường hợp này là dẫn đầu trong các lĩnh vực nông nghiệp vùng hoang mạc, tưới nhỏ giọt và khử mặn. Mô hình nông trang luôn ở vị trí tiền tuyến của quá trình này từ khi bắt đầu. Những khó khăn về mặt môi trường mà các nông trang phải đối mặt cuối cùng lại vô cùng hiệu quả,...

Bất lợi của quốc gia khi có một phần lãnh thổ bị sa mạc hóa đã được chuyển hóa thành của cải. Nhìn vào Israel hôm nay, hầu hết du khách sẽ ngạc nhiên khi biết dựa vào lượng mưa hàng năm 95% diện tích của đất nước bị xếp vào nhóm bán khô hạn, khô hạn hoặc rất khô hạn. Khi mới lập quốc, sa mạc Negev đã tràn lên phía Bắc, giữa Jeusalem và Tel Aviv. Vẫn là vùng đất lớn nhất Israel nhưng tiến trình xâm thực của sa mạc Negev đã bị đảo lộn khi vùng đất phía Bắc của nó đã phủ đầy các cánh rừng và các cánh đồng nông nghiệp do con người trồng. Phần lớn điều này đạt được là nhờ các chính sách thủy lợi sáng tạo từ thời của Hatzerim. Israel ngày này dẫn đầu thế giới về tài chế nước thải: hơn 70% lượng nước được tái chế, gấp ba lần tỉ lệ tại Tây Ban Nha, quốc gia đứng ở vị trí thứ hai.

Nông trang Mashabbe Sade, cũng trong sa mạc Negev còn đi xa hơn: những thành viên của nông trang đã tìm ra cách sử dụng nước tái chế không chỉ một mà những hai lần. Họ đã đào giếng sâu bằng chiều dài mười sân bóng đá – gần nửa dặm – và phát hiện nguồn nước vừa ấm, vừa mặn. Điều này không có gì là tuyệt vời cho đến khi họ tham khảo ý kiến của giáo sư Samuel Appelbaum của Trường Đại học Bengurion tại Negev: Ông ấy nhận ra đây là nguồn nước hoàn hảo để nuôi cá nước ấm.

"Thật không đơn giản khi phải thuyết phục mọi người rằng nuôi cá trên sa mạc là việc làm có ý nghĩa, nhà ngư học Appelbaum nói. Nhưng việc đập tan ý nghĩ rằng đất đai cằn cỗi đồng nghĩa với vô dụng là rất quan trọng. Các nông trang viên bắt đầu bơm nguồn nước nóng 37°C vào các bể chứa cá rô phi, cá chẽm và cá vược để sản xuất thương mại. Sau khi được dùng trong bể cá, chỗ nước chứa chất thải của cá giờ lại là nguồn phân bón hoàn hảo cho các rặng cây chà là và ô liu. Các nông trang cũng tìm ra cách trồng rau và cây ăn trái được tưới trực tiếp bằng nguồn nước ngầm.

Một thế kỷ trước, Israel được Mark Twain và nhiều du khách miêu tả là vùng đất đa phần cằn cỗi. Giờ đây nơi này có khoảng 240 triệu cây xanh do hàng triệu người cùng trồng trên khắp đất nước nhưng lớn nhất và có lẽ cũng là phi thường hơn cả chính là rừng Yatir...

Rừng Yatir sống nhờ nước mưa mặc dù lượng mưa hàng năm tại đây chỉ đạt 280 mm, tương đương 1/3 lượng mưa hàng năm ở Dallas, Texas...

Tháng 12.2008, Đại học Ben-Gurion chủ trì một hội nghị chống sa mạc hóa lớn nhất thế giới do Liên hợp quốc tài trợ. Các chuyên gia đến từ 40 nước háo hức được tận mắt chứng kiến tại sao Israel là quốc gia duy nhất mà sa mạc đang dần bị đẩy lùi.

Nguồn: Dan Senor & Saul Singer (2013), Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel, trang200-208

Hộp 3.5 cho người đọc bức tranh về đất nước và con người Israel – những con người vừa biết kiên trì, vượt qua mọi khó khăn, thử thách; vừa thông minh sáng tạo đã biến một đất nước ở vùng sa mạc cằn cỗi thành nơi tạo ra nhiều cây trái.

Một ví dụ về sự kiên trì mất vài lần để xây dựng thành công một doanh nghiệp là Kyle Smitley, người sáng lập barley & birch, một hãng bán quần áo trẻ em được làm từ chất liệu hữu cơ. Ở tuổi 22, Smitley thành lập barley & birch vào tháng 1 năm 2009 với mục đích mang đến cho các cặp cha mẹ và trẻ em một môi trường đồ dùng thân thiện nhất có thể. Mặc dù có lịch sử tín dụng không tì vết, cô vẫn bị tất cả các ngân hàng từ chối. Cuối cùng, cô cũng nhận được khoảng vay 10 nghìn đô la từ Accion - một tổ chức tài chính. Sau đó, cô áp dụng một chiến dịch marketing lớn, gửi đi 500 lá thư được ký trực tiếp cùng với mô tả sản phẩm của mình tới những cửa hàng bán sản phẩm thân thiện với môi trường. Nỗ lực này thất bại. Cô tìm đến những blogger là các bà mẹ, nhờ họ đưa tin về công ty của cô và thúc đẩy những người đọc blog này tìm hiểu về sản phẩm của barley & birch tại những cửa hàng quần áo trẻ em. Đến cuối năm 2009, sản phẩm của Smitley đã có mặt tại 30 cửa hàng. Chỉ có sự kiên trì mới khiến Smitley không bỏ cuộc trước khi đạt được những kết quả quan trọng.

Tuy nhiên, cũng rất cần biết tính toán và kiên trì trên cơ sở những cân nhắc và tính toán khoa học: chỉ có thể thành công nếu con người biết dự báo hướng phát triển đúng và kiên trì đi theo hướng đó; ngược lại, sẽ vô cùng nguy hiểm nếu con người cứ kiên trì đi theo lối mòn, thiếu tính sáng tạo.

Thứ tư, thông minh trong việc thực hiện ý tưởng

Khả năng đưa một ý tưởng thành một hoạt động kinh doanh khả thi là một phẩm chất quan trọng của nghiệp chủ thành công. Trong nhiều trường hợp, đây là yếu tố quyết định tới sự thành bại của một doanh nghiệp mới. Ngạn ngữ Trung Quốc có câu: "Bắt đầu một hoạt động kinh doanh thì rất dễ; giữ nó hoạt động là rất khó".

Khả năng triển khai thành công một ý tưởng kinh doanh nghĩa là phát triển một mô hình kinh doanh, tập hợp một đội ngũ nhân lực mới, huy động được nguồn lực tài chính, tạo dựng các mối quan hệ đối tác, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên và những việc khác nữa. Tất cả các

công việc đó đều đòi hỏi khả năng đưa các ý tưởng, sáng tạo, tưởng tượng; biến ý tưởng sáng tạo thành hành động và các kết quả có thể đo lường được. Theo Jeff Bezos, người sáng lập Amazon.com, thì: "Ý tưởng thì dễ; thực hiện mới là khó". Đối với nhiều nghiệp chủ, giai đoạn khó khăn nhất là thời kỳ ngay sau khi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Jodi Gallaer, người sáng lập một hãng đồ lót, đã chỉ ra một thực tế: "Khoảng thời gian thử thách nhất trong công việc của tôi là khi tôi bắt đầu thực hiện mọi thứ"[27].

Để giải thích thế nào là một cách thực hiện thông minh, chúng ta hãy nhìn vào hãng Starbucks. Mặc dù hãng này không phát triển mạnh hay có lãi ngay lập tức, Starbucks vẫn là một doanh nghiệp thành công. Ý tưởng kinh doanh bắt đầu từ Howard Schultz, người đã mua lại Starbucks vào năm 1987 khi ông nhận ra một thực tế rằng hầu hết người Mỹ không thể kiếm cho mình một nơi có thể thoải mái, yên tĩnh thưởng thức tách cà phê. Nhìn thấy một cơ hội lớn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, Schultz đã tấn công thị trường một cách mạnh mẽ để đưa Starbucks dẫn đầu ngành và xây dựng thương hiệu quốc gia. Đầu tiên, ông thuê một đội quản trị marketing nhiều kinh nghiệm, xây dựng một cơ sở rang cà phê tầm cỡ thế giới để cung cấp cà phê hạt cao cấp cho hệ thống bán lẻ của ông và tập trung vào việc xây dựng cơ sở hạ tầng tổ chức hiệu quả. Sau đó, Schultz tuyển dụng một chuyên gia hệ thống thông tin quản trị từ hãng McDonald để thiết kế hệ thống các điểm bán hàng, cho phép khách hàng có khả năng mua trên khắp 300 cửa hàng bán lẻ. Quyết định quan trọng này đã giúp công ty phát triển mạnh trong nhiều năm tiếp theo. Starbucks thành công bởi Schultz đã biết cách làm thế nào để thực hiện một ý tưởng. Ông đã xây dựng một đội ngũ các nhà quản trị nhiều kinh nghiệm, triển khai một chiến lược hiệu quả và sử dụng công nghệ thông tin hiện đại để giúp công ty phát triển mạnh. Những biện pháp thực hiện xuất sắc này sẽ giúp Schultz và Starbucks khi họ phải đối mặt với những thách thức cạnh tranh năm 2011 và sau này. Đối lập với những gì Schultz đã thực hiện với Starbucks, Bob Young, người sáng lập của một số tập đoàn lớn, cho rằng chi phí để thực hiện những việc này quá cao. Khi được hỏi "Bài học lớn nhất và lỗi lầm lớn nhất mà ông từng phạm phải là gì?", Young đã trả lời "Trong hai công việc kinh doanh đầu tiên của tôi, tôi luôn chú trọng đến những 'điều mới mẻ'; vì thế tôi đã không quan tâm đến

từng chi tiết. Và kết quả của việc của việc thiếu sự quan tâm, thích thú là chúng tôi chưa bao giờ đạt được lợi nhuận mà chúng tôi cần phải đạt".

Bước đầu tiên để triển khai mọi hoạt động kinh doanh của bất kỳ ai là khởi sự. Lịch sử khởi sự kinh doanh trên thế giới và ở nước ta trong nhiều thế kỷ qua cho thấy một bức tranh rất đa màu: người khởi sự kinh doanh thành công – đưa sự nghiệp kinh doanh phát triển mạnh mẽ ngay sau khởi sự cũng lắm và thất bại – sau khi khởi sự không lâu doanh nghiệp đã không còn đủ sức tiếp tục tồn tạo trên thị trường cũng nhiều. Vấn đề là ở chỗ cần phải làm gì để người khởi sự thành công là chắc chắn, còn thất bại chỉ là hãn hữu? Muốn vậy, người học cần nắm chắc các kiến thức cơ bản sẽ trình bày ở các nội dung tiếp theo của chương này.

3.4. TƯ CHẤT CỦA MỘT DOANH NHÂN SẼ "THÀNH ĐẠT"

Người chủ doanh nghiệp – doanh nhân là một con người hành động, có động cơ mạnh mẽ, chịu mạo hiểm để đạt tới những mục tiêu của mình. Những đức tính và những nét đặc trưng kể ra sau đây phác thảo nên diện mạo một doanh sẽ thành đạt.

3.4.1. Ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành

Vấn đề không phải chỉ là tạo lập một doanh nghiệp để khởi sự kinh doanh mà là doanh nghiệp khi đã được lập ra là phải phát triển. Muốn doanh nghiệp phát triển cần có đội ngũ các nhà quản trị có kỹ năng và có đủ các tố chất cần thiết. Một trong các tố chất đó là ý thức rõ ràng nhiệm vụ phải hoàn thành. Muốn đưa doanh nghiệp phát triển thì đội ngũ các nhà quản trị phải đồng lòng, mỗi người, mỗi việc và phải có trách nhiệm hoàn thành công việc của mình; người đứng đầu đội ngũ các nhà quản trị không đóng vai trò bình thường như các nhà quản trị cấp dưới khác mà là người có trách nhiệm kết nối công việc của mọi nhà quản trị. Đây là nhiệm vụ cực kỳ khó khăn mà không phải ai cũng làm được song đây lại là điều kiện để gắn kết đội ngũ các nhà quản trị trong một thể thống nhất. Vì vậy, người ta nói rằng, doanh nhân phải có ý thức rõ ràng về trách nhiệm mình phải hoàn thành.

Để đưa con thuyền kinh doanh qua mọi thác ghềnh, người chủ doanh nghiệp phải ý thức được nhiệm vụ chèo lái của mình. Người lãnh đạo phải ý thức được các nhiệm vụ khi đưa thuyền đi qua vùng nước

mênh mông, hiền hòa; song cũng phải ý thức được mình sẽ phải làm gì nếu con thuyền đi đến vùng ghềnh thác, đặc biệt cần làm gì trong trường hợp thác nghềnh rất nguy hiểm. Chỉ có như thế con thuyền kinh doanh mới có thể đến đích cần đến.

Ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành biểu hiện rõ nét ở ý chí muốn thành công, ý thức suy tính tới lợi nhuận cũng như ở tính bền bỉ, kiên trì và kiên quyết. Bên cạnh đó, người lãnh đạo cũng phải có nghị lực, có sức làm việc lớn, hoạt bát và đặc biệt phải là người có sáng kiến.

3.4.2. Lòng tự tin

Đây là tố chất đầu tiên của doanh nhân - người lãnh đạo. Kinh doanh là hoạt động đầy rẫy rủi ro và có thể gặp vô vàn khó khăn không lường trước được. Là người điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nhân phải có lòng tự tin mới có thể đưa doanh nghiệp vượt qua mọi khó khăn thử thách đến thành công. Người ta thường ví con đường kinh doanh là con đường gập ghềnh; người lãnh đạo lái con thuyền kinh doanh cũng chẳng khác gì người lái thuyền điều khiển con thuyền của mình trên một dòng sông chưa hề quen biết; phải đưa con thuyền vượt qua muôn vàn ghềnh thác mà không thể lường trước được điều gì chờ đợi mình ở phía trước. Vậy, liệu con thuyền có tới đích nếu người điều khiển nó không có lòng tự tin?

Bảng 3.2. Những đức tính cần thiết của doanh nhân

Đức tính	*Nét đặc trưng*
1. Lòng tự tin	a. Sự bình thản b. Tính độc lập c. Tinh thần lạc quan
2. Ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành để đạt tới kết quả đã được dự tính	a. Ý chí đạt tới thành công b. Ý thức lo tới lợi nhuận c. Tính bền bỉ, kiên trì, kiên quyết d. Có nghị lực, có sức làm việc lớn, hoạt bát e. Sáng kiến

Đức tính	*Nét đặc trưng*
3. Năng khiếu chịu mạo hiểm	a. Thích mạo hiểm b. Không sợ rủi ro c. Ham thích cái mới d. Ham thích sự thách thức
4. Năng khiếu chỉ huy	a. Có cách ứng xử của người thủ lĩnh b. Thoải mái trong các quan hệ với người khác c. Biết lợi dụng những gợi ý và chỉ trích của người khác
5. Năng khiếu đặc biệt	a. Nhạy cảm với cái mới b. Có năng lực đổi mới, tính sáng tạo c. Tính linh hoạt d. Tháo vát e. Khả năng thích ứng f. Năng khiếu thu thập thông tin
6. Biết lo về tương lai	a. Lo xa b. Sáng suốt

Vì sao một con người lại có lòng tự tin? Anh ta sẽ chỉ có lòng tự tin khi anh ta có kiến thức; khi anh ta đủ am hiểu để làm chủ mọi tình huống có thể xảy ra. Lòng tin được thể hiện ở sự bình thản, tính độc lập trong suy nghĩ và tinh thần lạc quan của doanh nhân. Sự bình thản trước mọi biến cố có thể xảy ra là biểu hiện rõ nét của lòng tự tin, chỉ ai có lòng tự tin cao độ mới có thể bình thản giải quyết mọi vấn đề khi biến cố xảy ra. Tính độc lập trong suy nghĩ và quyết định chính là biểu hiện khác của lòng tự tin. Chỉ ai có lòng tự tin mới độc lập suy nghĩ và dám quyết định đúng mà không sợ dư luận. Và chỉ ai có lòng tự tin mới có tinh thần luôn lạc quan trong cuộc sống. Tất cả các tố chất này đều cần có ở bất kỳ doanh nhân hay nhà quản trị điều hành nào.

Tất nhiên, lòng tự tin là điều kiện và là tố chất không thể thiếu của doanh nhân. Vì vậy, bất cứ ai muốn trở thành doanh nhân phải rèn luyện để có lòng tự tin, tự khẳng định mình.

3.4.3. Năng khiếu chịu mạo hiểm

Đây cũng là đức tính quan trọng của người lãnh đạo. Có nhà quản trị học đã phát biểu: "Lợi nhuận là phần thưởng cho những người dám chịu rủi ro". Ai dám chịu rủi ro, có thể có lợi nhuận; ai có năng lực chịu rủi ro cao, khả năng có nhiều lợi nhuận và ngược lại. Mà ai kinh doanh cũng muốn có nhiều lợi nhuận nên phải có năng khiếu chịu mạo hiểm.

Chỉ dám chịu mạo hiểm, người lãnh đạo mới dám "lái" con thuyền kinh doanh vào nơi mình chưa biết sẽ hiểm nguy ở mức độ nào. Và chỉ trên cơ sở đó, mới có thể thu hái lợi nhuận và đi đến thành công. Không có năng khiếu chịu mạo hiểm, người lãnh đạo không dám đưa ra các quyết định táo bạo khi cần. Do dự, chần chừ trong nhiều trường hợp đồng nghĩa với bỏ lỡ cơ hội kinh doanh và do đó khó đem lại thành công cho doanh nghiệp. Điều này hoàn toàn giống người lái thuyền: khi con thuyền sắp đến ngã ba thác ghềnh, không còn thời gian để người điều khiển suy tính mà trong tích tắc người lái thuyền phải quyết định hoặc rẽ hướng này, hoặc rẽ sang ngả khác. Nếu không quyết định kịp thời, có thể chính người lái thuyền đã làm cho con thuyền đâm thẳng vào vực xoáy hoặc bờ đá nào đó ngay phía trước con thuyền.

3.4.4. Năng khiếu chỉ huy

Người chủ doanh nghiệp là người lái thuyền - thuyền trưởng. Để hoàn thành sứ mệnh này, người chủ doanh nghiệp phải có năng lực chỉ huy người khác. Năng lực chỉ huy là điều kiện đưa con thuyền doanh nghiệp vượt qua thác ghềnh.

Muốn vậy, người chủ doanh nghiệp không phải chỉ cần có quyền lực chính thức mà còn rất cần có cách ứng xử của người thủ lĩnh, thoải mái trong các quan hệ với người khác và phải có năng khiếu biết lợi dụng những gợi ý và chỉ trích của người khác. Đây là đức tính quan trọng giúp anh ta thu lượm được các ý kiến tốt hơn cái mà bản thân anh ta có và vì vậy là điều kiện giúp người chủ doanh nghiệp vượt qua khó khăn mà bản thân anh ta tưởng chừng không qua nổi.

3.4.5. Biết lo về tương lai

Hộp 3.6. Niềm khát khao thành công

"Sự chân thành mang lại sự tin tưởng, sự tin tưởng mang lại sự tôn trọng, và sự tôn trọng giúp bạn dẫn dắt tập đoàn của mình"

Kazuo Inamori - Người sáng lập, Chủ tịch danh dự Công ty Kyocera - Người sáng lập Công ty DDI, Nhật Bản

Tài năng lãnh đạo là bẩm sinh hay qua đào tạo?

Tôi thường suy tư về câu hỏi này. Tôi nghĩ câu trả lời là "cả hai". Giống như có các vận động viên điền kinh, nhạc sĩ hay hoạ sĩ bẩm sinh, cũng có những người sinh ra đã có khả năng lãnh đạo và lôi cuốn quần chúng một cách tự nhiên.

Nhưng tôi cũng tin rằng hầu hết mọi người có thể tự đào tạo để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, thậm chí là xuất chúng. Điều quan trọng hơn khả năng lãnh đạo bẩm sinh - đó là các nỗ lực mà các nhà lãnh đạo phải thực hiện và những nguyên tắc, chân lí căn bản làm nền tảng cho công việc lãnh đạo của họ. Tình huống bi kịch nhất là một nhà lãnh đạo tài năng với lối tư duy tiêu cực đưa tập đoàn của mình đi chệch hướng hoặc dẫn đến tự huỷ hoại.

Những tư duy thành công của tôi

Tôi không đầu hàng cho tới khi thật hài lòng với kết quả đạt được. Thất bại chỉ là một trạng thái tinh thần. Tôi không triển khai dự án quan trọng nào cho tới khi hoàn toàn tin tưởng vào giá trị lớn lao của nó. Khi đó, tôi không có lí do để từ bỏ nếu gặp trở ngại. Nếu phương án này không thành công, tôi tìm kiếm phương án khác cho tới khi tôi tìm được cách đạt được các mục tiêu đích thực của dự án. Đôi khi tôi phải hết sức kiên nhẫn.

Làm thế nào để quản lí những nhân viên thiếu hiệu quả?

Tất cả chúng ta đều có những khả năng khác nhau. Một vài người có khả năng rất cao còn số khác thì kém hơn. Nhưng miễn là các nhân viên tích cực và thực sự nỗ lực thì các giám đốc cần đối xử tốt với họ, bất kể khả năng đóng góp của họ. Các giám đốc cần xác định các điểm mạnh của người lao động và tìm một vị trí thích hợp trong tổ chức để họ có đóng góp nhiều hơn.

Khi thấy những người lao động có thái độ tiêu cực, chúng ta hãy cố gắng trao đổi với họ. Chúng ta cố gắng chỉ ra cho họ thấy thái độ tích cực có vai trò quan trọng như thế nào đối với mỗi cá nhân cũng như đối với công ty. Trong trường hợp cực đoan, chúng ta thậm chí có thể đề nghị họ tìm một công ty hay công việc khác mà họ cảm thấy có thể hoạt động tích cực hơn và do vậy, sẽ hiệu quả hơn. Những người lao động tiếp tục có thái độ tiêu cực sau một thời gian, sẽ tự động rời bỏ công ty.

Những nỗ lực hàng ngày và các kế hoạch hàng năm

Trong suốt cuộc đời mình, tôi luôn tin tưởng rằng cách tốt nhất để dự đoán tương lai là hàng ngày làm việc nghiêm túc và coi ngày mai là sự mở rộng các nỗ lực của ngày hôm nay. Nói cách khác, nếu bạn muốn ngày mai sẽ trở thành điều bạn hy vọng, thì hôm nay, bạn phải làm việc cật lực và hoàn thành việc đã định ra. Ở công ty Kyocera, chúng tôi hầu như tin vào các kế hoạch sáng suốt của từng năm. Tôi tin điều quan trọng là phải có một tầm nhìn mà chúng ta muốn hướng đến. Những kế hoạch dài hạn sẽ làm cho chúng ta thành những kẻ nói mò hoặc khiến chúng ta giống như các thầy bói.

Sự chân thành là phẩm chất lãnh đạo

Sự chân thành mang lại sự tin tưởng, sự tin tưởng mang lại sự tôn trọng, và sự tôn trọng giúp bạn dẫn dắt tập đoàn của mình. Chúng ta thường nghĩ sự tôn trọng là một tính cách của các nhà giáo hay giáo sư nên việc đề cao sự tôn trọng đối với các nhân viên điều hành kinh doanh là một suy nghĩ khá lạ lùng. Tuy nhiên, để khiến các nhân viên của bạn xích lại gần nhau, hãy sử dụng những khả năng tốt nhất của họ và phát triển năng lực của họ, bạn phải chia sẻ quan hệ làm việc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau. Sự tin tưởng này không thể có được trừ khi người lãnh đạo là một người chu đáo, chân thành và quan tâm tới người khác.

Tại sao chúng ta cần có được sự tôn trọng hơn là sự tin tưởng của khách hàng?

Rõ ràng sự tôn trọng và sự tin tưởng luôn song hành với nhau nhưng giữa chúng có sự khác biệt. Tin tưởng là tiền đề căn bản trong kinh doanh. Khi các khách hàng tôn trọng bạn, họ bằng lòng lắng nghe các ý kiến và gợi ý của bạn. Thay vì chỉ trao cho bạn các đơn đặt hàng theo nhu cầu hiện tại, các khách hàng sẽ bắt đầu tư vấn cho bạn làm thế nào để thiết kế các sản phẩm mới một cách tốt nhất. Ví dụ, nếu bạn là một nhà cung cấp phụ kiện, một khách hàng thực sự tôn trọng bạn có thể tư vấn cho bạn về các giai đoạn thiết kế ban đầu sản phẩm mới nhất của anh ta.

Tương lai kinh doanh của bạn sẽ được "kiến tạo từ bên trong" vì khách hàng tôn trọng khả năng chuyên nghiệp, sự tận tâm, và trên hết là sự hòa hợp cá nhân của bạn.

Tạo ra viễn cảnh rõ ràng

Cá nhân tôi cố gắng tập trung vào một mục tiêu có chủ đích sao cho lập được chương trình trong tâm khảm, điều này có thể hình thành và kích thích các ý tưởng. Bất cứ ai có niềm khát khao mãnh liệt đều có thể làm như vậy. Điều quan trọng là phải tiếp tục thực hiện các ước mơ của chúng ta bất kể

hiện tại chúng ta đang thiếu gì. Khi chúng tôi thành lập Kyocera, chúng tôi để nhiều tháng để lập kế hoạch, mơ ước, suy tưởng và tranh luận. Khi chúng tôi thành lập công ty DDI chúng tôi cũng làm như vậy. Ngày nay, DDI được xem là đối thủ thách thức thành công nhất đối với sự độc quyền ban đầu của Nippon Telegraph & Telephone (NTT).

Đổi mới ở những hãng vừa khởi sự

Đây là khi nhu cầu đòi hỏi đổi mới trở lên cực kì quan trọng. Kyoto Ceramic, Ltd, tên ban đầu của Kyocera, được thành lập vào năm 1959. Thành phần cốt yếu của công ty là bộ phận hiện nay chúng tôi gọi là Gốm cao cấp.

Ngay từ đầu, tập đoàn này đã luôn ứng dụng những ý tưởng độc đáo nhất. Chúng tôi khám phá những ứng dụng mới trong thiết bị bán dẫn, cần câu, dao bằng gốm và bất cứ lĩnh vực hứa hẹn nào. Thành công nhất trong những ứng dụng của chúng tôi là bảng gốm cho mạch tích hợp. Vào thời đó, sản xuất bảng gốm chất lượng cao bằng cách kẹp các cực giữa các tấm gốm rồi ghép chúng lại là một ý tưởng hoàn toàn mới. Các chuyên gia nói chúng tôi không thể làm được. Tuy nhiên, vào năm 1994, doanh số hàng năm các bảng bán dẫn của chúng tôi đã lên tới 1 tỉ USD.

Sau đó tôi nảy ra ý tưởng phát triển lò sưởi gốm dựa trên cùng công nghệ ghép đã sử dụng cho bảng bán dẫn. Ngày nay, các lò sưởi gốm của Kyocera được chấp nhận trên toàn cầu như là các sản phẩm nguyên gốc và duy nhất trong ô tô và thiết bị khác, với tổng giá trị lên trên 50 triệu USD.

Tinh thần lạc quan khi sóng gió

Một nhà lãnh đạo phải luôn vui vẻ và lạc quan - đặc biệt trong lúc suy thoái. Cách thức thực hiện điều này là luôn tin vào khả năng hiện thực hoá viễn cảnh đã đặt ra và chia sẻ niềm tin này với nhân viên. Trong lúc khó khăn, điều đặc biệt quan trọng là nhìn hiện thực như nó vốn có và thiết kế các chiến lược phù hợp nhất với hoàn cảnh hiện tại. Nên nhớ rằng nền kinh tế vận động theo chu kỳ, và do vậy, một nhà lãnh đạo lạc quan - người nghĩ rằng suy thoái sẽ qua đi - sẽ dẫn dắt tập đoàn theo một hướng tích cực hơn so với người bi quan - những người nghĩ rằng mọi thứ sẽ xấu đi.

Nguồn: Trí tuệ kinh doanh châu Á – 32 giám đốc thành công nhất khu vực, NXB Lao động 2005, trang 17-23

Đây cũng là đức tính không thể thiếu của người chủ doanh nghiệp. Doanh nhân phải biết lo xa và phải sáng suốt. Lo xa và sáng suốt dự phòng giúp doanh nhân tính toán cẩn thận và phòng tránh những bất trắc có thể.

Những nét tính cách trên đây có mối quan hệ phụ thuộc nhau: người có lòng tin dễ sẵn sàng chịu trách nhiệm về những quyết định mình và chấp nhận nguy hiểm.

Mọi người đứng đầu doanh nghiệp đều không giống nhau ở các nét đặc trưng trên song họ có những điểm chung, chẳng hạn phần lớn số họ đều có lòng tự tin, khả năng chấp nhận mạo hiểm, tính mềm dẻo, khéo léo, lòng ham thích rõ rệt đối với sự thành công và có nhu cầu lớn về tính độc lập.

Hãy phân tích ở Hộp 3.6 những tư chất của ông Kazuo Inamori - Người sáng lập, Chủ tịch danh dự Công ty Kyocera và Công ty DDI, Nhật Bản. Công ty Kyocera ra đời năm 1959 với 28 nhân viên và số vốn 10.000 USD mà Kazuo Inamori vay của người bạn. Ngày nay, Kyocera là công ty hàng đầu sản xuất linh kiện bán dẫn và sản phẩm truyền thông, có 37.000 nhân viên hoạt động ở Nhật và nước ngoài.

3.4.6. Năng khiếu đặc biệt

Người đứng đầu doanh nghiệp cần có các năng khiếu đặc biệt gắn với kinh doanh. Năng khiếu đặc biệt này thể hiện trước hết ở tính nhạy cảm với cái mới. Đây là đặc tính rất cần thiết. Chỉ trên cơ sở nhạy cảm với cái mới, người đứng đầu doanh nghiệp mới không để sản phẩm, dịch vụ hoặc bản thân doanh nghiệp rơi vào trạng thái lạc hậu, trì trệ.

Tiếp đến phải là khả năng đổi mới, tính sáng tạo của người đứng đầu doanh nghiệp. Phải có khả năng này, người đứng đầu doanh nghiệp mới có thể chỉ đạo cấp dưới liên tục đổi mới hoạt động.

Người chủ doanh nghiệp còn phải là người có tính linh hoạt cao, sẵn sàng nhận biết và thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh. Có thế doanh nghiệp mới tránh được các thất bại mà nếu không linh hoạt đã vấp phải.

Tiếp đến phải là khả năng đổi mới, tính sáng tạo của người đứng đầu doanh nghiệp. Phải có khả năng này, người đứng đầu doanh nghiệp mới có thể chỉ đạo cấp dưới liên tục đổi mới hoạt động.

Người chủ doanh nghiệp còn phải là người có tính linh hoạt cao, sẵn sàng nhận biết và thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh. Có thế doanh nghiệp mới tránh được các thất bại mà nếu không linh hoạt đã vấp phải.

Tháo vát trong cuộc sống cũng là biểu hiện không thể thiếu của người có năng khiếu kinh doanh đặc biệt.

Bên cạnh đó, người chủ doanh nghiệp còn cần có khả năng thích ứng với sự biến đổi của xung quanh và có năng khiếu thu thập thông tin.

3.5. CHUẨN BỊ TRỞ THÀNH DOANH NHÂN

3.5.1. Chuẩn bị các kiến thức cần thiết

Thứ nhất, chuẩn bị các kiến thức kinh doanh cần thiết

Các kiến thức kinh doanh liên quan đến sản phẩm - thị trường, khách hàng, bạn hàng, cung ứng nguồn lực,... Không ai sinh ra đã có ngay các kiến thức kinh doanh cần thiết. Tất cả các kiến thức kinh doanh đều có thể học một cách căn bản ở các trường đào tạo hoặc tự học trong cuộc đời. Con đường học tập ở các trường đào tạo thường ngắn hơn và căn bản hơn. Con đường tự học thường dài hơn song có thể tạo cho người đứng đầu doanh nghiệp độ nhanh nhạy cao hơn.

Người sẽ lập nghiệp phải có tư chất tự đánh giá mình còn thiếu kiến thúc gì, cần học ở đâu, học khi nào?...

Từ đó, người chuẩn bị lập nghiệp chuẩn bị sẵn các kiến thức cần thiết trong quá trình lập nghiệp của mình.

Thứ hai, chuẩn bị các kiến thức quản trị cần thiết

Kiến thúc quản trị rất đa dạng. Vấn đề là ở chỗ người đứng đầu doanh nghiệp phải biết mình đã có gì, ở mức độ nào, cái gì mình thiếu, chưa có, cái gì mình còn đang có ở trình độ khiêm tốn, cần bổ sung. Điều này cực kì cần thiết đối với mọi người chuẩn bị lập nghiệp hay người đứng đầu doanh nghiệp.

Chuẩn bị các kiến thức cần thiết không có nghĩa là bạn phải có ngay các kiến thúc đó mà phải chuẩn bị dần dần. Điều quan trọng là phải xác định được tối thiểu mình cần biết gì và phải đáp ứng trước khi khởi sự kinh doanh. Những thứ khác có thể bổ sung, có thể biết rõ để tìm kiếm sự "hỗ trợ" bằng con đường sử dụng nhân lực.

3.5.2. Chuẩn bị các tố chất cần thiết

Nếu người khởi sự đã có sẵn các đức tính mô tả ở mục 3.3 hoặc như các chuyên gia Canada đã tóm gọn những đặc trưng mà doanh nhân cần có bởi "mẫu người 4D" (4 tố chất bắt đầu bằng chữ D trong tiếng Anh), bao gồm khát vọng, động lực, kỷ luật và quyết tâm - tức là bạn đã có tương đối đầy đủ "tố chất" của một chủ doanh nghiệp, một nhà kinh doanh (xem Hộp 3.7). Nếu còn thiếu, không có cách nào khác là bạn phải tự rèn luyện mình để có.

Tự biết mình phải chịu trách nhiệm về năng khiếu chỉ huy của mình, bạn sẽ tha thiết hơn với việc phát triển năng khiếu đó.

Nhân cách của bạn phải góp phần ảnh hưởng tới cách ứng xử của bạn làm người lãnh đạo. Chức vụ mà bạn đang giữ phải tạo cho bạn một số cơ hội để thực thi nghệ thuật chỉ huy. Những tình huống phát sinh từ những hoạt động hàng ngày của bạn và từ những quan hệ của bạn với nhân viên dưới quyền là những dịp bạn có thể nâng cao trình độ của bạn trong vai trò người lãnh đạo. Biết lợi dụng các cơ hội để biểu hiện năng lực chỉ huy của bạn trong công việc hàng ngày là cách tốt nhất để rèn luyện nghệ thuật nắm quyền hành. Bạn càng có nhiều các đức tính trên đây bao nhiêu, bạn sẽ càng có cơ hội trở thành doanh nhân bấy nhiêu.

Hộp 3.7. Nguồn lực cần thiết để khởi nghiệp kinh doanh

Hầu như bất cứ ai cũng có thể mở doanh nghiệp, song để kinh doanh thành đạt thì không dễ. Theo số liệu trong cuốn "Tỷ lệ đổ vỡ của các công ty mới", ít nhất có một nửa số công ty mới tại Canada không tồn tại đến năm thứ 3. Ấn phẩm này cho biết, nếu muốn mở 1 doanh nghiệp bạn phải có 4 nguồn lực dưới đây.

Bạn có đủ những tố chất cần thiết của một doanh nhân?

Những doanh nhân thành công là những người luôn tận tụy với hoạt động kinh doanh của mình. Các chuyên gia Canada đã tóm gọn những đặc trưng mà doanh nhân cần có bởi "mẫu người 4D" (4 tố chất bắt đầu bằng chữ D trong tiếng Anh), bao gồm Khát vọng (Desire), Động lực (Drive), Kỷ luật (Discipline) và Quyết tâm (Determination).

Bạn cần có không chỉ ý tưởng kinh doanh, mà cả khả năng thực hiện những ý tưởng đó. Những doanh nhân thành công là những người có quyết tâm cao để vượt qua những trở ngại, thậm chí thất bại trong thời gian ngắn.

Khát vọng và Động lực là điều kiện cần song chưa đủ để khởi nghiệp kinh doanh. Kỷ luật và Quyết tâm là những yếu tố đảm bảo để các doanh nhân đi theo và phát triển các ý tưởng kinh doanh, bất luận quá trình này suôn sẻ hay phải đối mặt với nhiều trở ngại.

Bạn có đủ những kiến thức cần thiết về kinh doanh?

Nhiều người cố mở doanh nghiệp trong khi còn thiếu những kiến thức cơ bản. Đây là nguyên nhân chính làm nhiều công ty "chết yểu".

Để mở doanh nghiệp, bạn cần trang bị cho mình kiến thức về nhiều khía cạnh kinh doanh khác nhau và phải có những kỹ năng nhất định hoặc có nghiên cứu để tìm thuê những người đảm nhận các công việc mà bạn thấy thiếu kỹ năng.

Kỹ năng không thể thiếu đối với DN là việc quản lý con người. Ngoài ra, bạn cũng cần trang bị kiến thức về bán hàng và marketing. Cần nhận dạng đâu là những đối thủ cạnh tranh của mình? Đâu là những cạm bẫy trên thương trường? Chính sách khách hàng như thế nào?

Bạn có huy động đủ nguồn vốn cho việc mở và vận hành kinh doanh?

Chỉ một số ít người có vốn để mở doanh nghiệp, còn đa phần phải huy động vốn bên ngoài khi khởi sự kinh doanh. Trước khi mở doanh nghiệp, bạn cần phải xác định rõ sẽ huy động vốn ở đâu. Đây là nhân tố quan trọng nhất trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

Việc huy động đủ lượng vốn cần thiết để khởi nghiệp kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, bởi không có gì đảm bảo rằng kinh doanh của bạn sẽ đem lại ngay nguồn thu cho bạn như dự kiến và không có gì đảm bảo rằng, doanh nghiệp của bạn sẽ đem lại đủ tiền để duy trì cuộc sống cho cả gia đình bạn. Như vậy, vốn cần thiết không chỉ gồm vốn để mở doanh nghiệp mà còn để duy trì hoạt động của doanh nghiệp cho đến khi đem lại lợi nhuận.

Bạn có được những nguồn lực hỗ trợ kinh doanh cần thiết?

Gia đình là mắt xích quan trọng nhất trong hệ thống hỗ trợ kinh doanh. Không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các nhà kinh doanh thành đạt đều là những người đã xây dựng gia đình. Gia đình không chỉ là nguồn hỗ trợ về tài chính, mà còn là nguồn động viên về tinh thần cũng những nguồn ý tưởng và lời khuyên đáng quý đối với hoạt động kinh doanh của bạn.

Nguồn hỗ trợ kinh doanh quý giá khác là các doanh nhân. Trước khi mở doanh nghiệp, bạn cần tiếp xúc và trao đổi với các doanh nhân đã từng thành công trong hoạt động này để có được những thông tin cần thiết và có thể là những lời khuyên hữu ích.

Nguồn: Đầu Tư - Thứ hai, 29/11/2004, 14:18 GMT+74

Là người đứng đầu doanh nghiệp, bạn phải tự xác định cho mình các mục tiêu thể hiện khát vọng của bạn và nuôi dưỡng các hy vọng thực hiện mục tiêu đã xác định. Mục tiêu càng rõ ràng bao nhiêu, bạn càng có cơ hội để đạt được chúng bấy nhiêu. Để làm được, bạn phải hiểu rõ hiện trạng của mình, xác định thật cụ thể mục tiêu muốn đạt và phải dự kiến các hành động cũng như thời gian sẽ tiến hành để biến mục tiêu thành hiện thực.

Bảng 3.3. Những mục tiêu bạn muốn đạt đến

TT	*Nhân tố xem xét*	*Mục tiêu cụ thể*	*Hiện trạng*	*Dự kiến để đạt mục tiêu*	
				Hành động	*Thời gian*
1	Sức khoẻ				
2	Học vấn				
3	Gia đình				
4	Bạn bè				
5	Kiến thức kinh doanh				
6	Kiến thức quản trị				
7	Phát triển nghề nghiệp				
8	Chức vụ có thể đạt tới				
9	Các tố chất				

Là người đứng đầu doanh nghiệp, bạn phải có cái nhìn cuộc đời một cách lành mạnh. Đây chính là điều kiện giúp bạn vượt qua các thăng trầm trong bước đường kinh doanh mà không bị mất thăng bằng.

Là người đứng đầu bạn phải là người có kỉ luật. Bất luận trong trường hợp nào, bạn đều phải chấp hành nghiêm túc pháp luật, quy chế cũng như mọi quy định về thời gian, về hoàn thành công việc đúng yêu cầu về số lượng, chất lượng và thời gian,... Đây không chỉ là điều kiện để bạn hoàn thành nhiệm vụ của mình mà còn làm gương cho những người khác noi theo.

Phần lớn mọi người để cho hoàn cảnh chi phối thái độ của họ, nhưng là người đứng đầu doanh nghiệp phải ngược lại, có thái độ tác động hoàn cảnh và sự việc xảy ra.

Là người đứng đầu doanh nghiệp, bạn phải biết tạo ra động cơ hành động cho nhân viên và phải chịu trách nhiệm nâng cao trình độ của nhân viên dưới quyền.

3.5.3. Đánh giá mạnh, yếu của bản thân

Sau khi đã chuẩn bị các kỹ năng và tố chất cần thiết, trước khi tiến hành bất kì hoạt động kinh doanh nào, người muốn khởi sự phải đánh giá xem bản thân mình có khả năng ở lĩnh vực đó như thế nào? Đây là điều kiện đầu tiên để có thể khởi sự thành công.

Sẽ rất có ích nếu người khởi sự kinh doanh tự đánh giá xem bản thân mình thích gì, không thích gì và có năng lực gì cũng như không có năng lực gì liên quan đến công việc kinh doanh? Điều này không chỉ giúp người khởi sự có thể đi đến một ý tưởng kinh doanh tốt mà còn giúp anh ta biến ý tưởng kinh doanh đó thành hiện thực.

3.5.3.1. Nội dung đánh giá

Thứ nhất, đánh giá những điểm mạnh

Mỗi người đều có những điểm mạnh và những kỹ năng có thể nào đó trong một lĩnh vực cụ thể. Những điểm mạnh sẽ là nền tảng cho một công việc kinh doanh cụ thể của người khởi sự kinh doanh.

Bản thân người khởi sự có thể đã quen thuộc với những kỹ năng của mình đến mức chúng không thể ngay lập tức xuất hiện trong đầu mình. Vì vậy, cách tốt nhất là hãy tự đánh giá bản thân trong một vài tuần lễ xem mình có những năng khiếu gì? Sau đó, cũng có thể kết hợp với việc hỏi những người hiểu rõ mình để biết ấn tượng của họ về những gì họ thấy bản thân mình vượt trội.

Thứ hai, đánh giá những điểm yếu

Người khởi sự kinh doanh hãy nhớ lại và liệt kê các điểm yếu của bản thân mình. Điều này có thể không dễ dàng. Hãy suy nghĩ mở rộng ra ngoài những nhược điểm đã rõ ràng. Nếu cảm thấy lúng túng, nên hỏi ý kiến của những người quen biết - đặc biệt là những người biết từ khi bản thân còn nhỏ - để xem họ có đồng tình với nhận xét của bản thân bạn không.

Bảng 3.4. Đánh giá mạnh, yếu của bản thân

Các kỹ năng	Điểm				
	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
1. Điểm trung bình kỹ năng bán hàng ■ Lập kế hoạch bán hàng ■ Đàm phán ■ Nắm vững kỹ thuật sản phẩm ■ Bán hàng trực tiếp ■ Tổ chức dịch vụ sau bán hàng ■ Theo dõi đối thủ cạnh tranh					
2. Điểm trung bình kỹ năng marketing ■ Chiến lược/kế hoạch marketing ■ Quản trị kênh phân phối ■ Quảng cáo/xúc tiến bán hàng/quan hệ với công chúng ■ Định giá ■ Bao gói					
3. Điểm trung bình kỹ năng tài chính ■ Lập kế hoạch tiền mặt ■ Quản trị các dòng tiền ■ Lập các bảng cân đối tài chính ■ Đọc báo cáo tài chính ■ Phân tích tình hình tài chính ■ Quan hệ với thị trường tài chính					
4. Điểm trung bình kỹ năng kế toán ■ Ghi hóa đơn, thanh toán, nhận tiền ■ Ghi chép ban đầu ■ Báo cáo tình hình kinh doanh hàng tháng ■ Chuẩn bị báo cáo thuế hàng quý/năm					

Các kỹ năng	Điểm				
	Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
5. Điểm trung bình kỹ năng QT hành chính ■ Lập chương trình ■ Điều hành các công việc hành chính					
6. Điểm trung bình kỹ năng quản trị nhân sự ■ Tuyển dụng/sa thải nhân viên ■ Khuyến khích và chịu trách nhiệm vật chất ■ Xây dựng môi trường văn hóa					
7. Điểm trung bình kỹ năng kĩ năng cá nhân ■ Kỹ năng thuyết trình ■ Kỹ năng viết ■ Kỹ năng sử dụng máy tính ■ Kỹ năng xử lý văn bản ■ Kinh nghiệm về fax, thư điện tử ■ Kỹ năng tổ chức					
9. Điểm trung bình các khả năng khác ■ Làm việc trong thời gian dài ■ Quản trị các rủi ro và sự căng thẳng ■ Đối mặt với thất bại ■ Làm việc độc lập ■ Làm việc cùng người khác ■ Chịu các áp lực trong công việc					
Tổng số điểm trung bình đạt được					

Thứ ba, đánh giá những kỹ năng, kinh nghiệm đã tích lũy

Dù làm việc trong bất kì môi trường nào, mỗi người đều có thể tích lũy được những kỹ năng và kinh nghiệm nhất định. Để biết được các kỹ năng và kinh nghiệm của mình, bản thân người khởi sự hãy tự viết ra tất cả các công việc mà mình đã từng đảm nhiệm, hãy nghĩ đến các nhiệm vụ khác nhau mà bản thân biết cách hoàn thành. Để có danh sách kỹ năng, kinh nghiệm hoàn chỉnh nên liệt kê ít nhất 10 mục khác nhau.

Thứ tư, đánh giá những việc bản thân thích làm

Nhà quản trị khởi sự kinh doanh hãy lập danh mục những việc bản thân thích làm. Điều này có thể không dễ dàng. Danh sách đó phải gồm ít nhất 10 việc khác nhau. Hãy suy nghĩ mở rộng ra ngoài những sở thích và những mối quan tâm nảy sinh tức thì trong đầu mình. Nếu cảm thấy lúng túng, bạn nên hỏi ý kiến của những người đã biết mình từ lâu - đặc biệt là những người đã hiểu bạn từ thời thơ ấu - để xem họ cảm thấy bản thân bạn vui sướng nhất khi bạn làm việc gì.

Thứ năm, đánh giá những việc bản thân không thích làm

Nhà quản trị khởi sự kinh doanh cũng cần lập danh mục những việc bản thân không thích làm. Điều này có thể cũng không dễ dàng. Danh sách đó phải gồm ít nhất 10 mục khác nhau. Hãy suy nghĩ mở rộng ra ngoài những việc không muốn hoặc không thích làm nảy sinh tức thì trong đầu mình. Nếu cảm thấy lúng túng, bạn nên hỏi ý kiến của những người đã biết mình từ lâu - đặc biệt là những người đã quen biết bạn từ thời thơ ấu - để xem họ cảm thấy bạn khó chịu khi làm việc gì.

3.5.3.2. Phương pháp tiến hành

Để tiến hành đánh giá đúng mạnh, yếu của bản thân nhà quản trị khởi sự cần tiến hành thận trọng, không nóng vội, mà:

- Để năm danh sách này ở chỗ dễ thấy (trên bàn làm việc của bạn) trong vài tuần. Mỗi khi có một ý tưởng mới, hãy lập tức ghi nó vào một mục phù hợp.

- Hỏi những người hiểu rõ bản thân mình để khơi dậy trí nhớ cũng như khẳng định các vấn đề mà bản thân mình chưa thấy rõ ràng.

- Hãy đánh giá cả điểm mạnh, yếu của bản thân bằng phương pháp cho điểm gắn trực tiếp với các hướng mà bạn có ý định kinh doanh.

Bảng 3.4 sẽ giúp bạn xác định điểm mạnh, yếu của mình và xác định xem liệu bạn đã sẵn sàng trở thành nghiệp chủ hay chưa?

Người có ý định khởi sự hãy tự đánh giá bản thân theo các kỹ năng được liệt kê trong bảng. Tự cho điểm từng kỹ năng cụ thể bằng cách điền số điểm thích hợp theo thang điểm 1÷10 với điểm 1÷2 chỉ khả năng ở mức rất thấp, 2÷4 chỉ mức thấp, 4÷6 chỉ mức trung bình, 6÷8 chỉ mức cao và 8÷10 chỉ mức rất cao. Sau đó, tính điểm trung bình ở từng lĩnh vực và tổng số điểm trung bình bản thân đạt được rồi ghi vào cột và dòng tương ứng. Có thể kết luận về mạnh, yếu của bản thân theo số điểm tự đánh giá được như sau:

- Nếu tổng số điểm trung bình bản thân đạt được ít hơn 40 điểm, tốt nhất là dừng ý định kinh doanh lại để tiếp tục bổ sung các kiến thức mà mình còn yếu.

Nếu tổng số điểm trung bình bản thân đạt được trong khoảng 40÷50, người muốn khởi sự gần như có thể tiến hành công việc kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn nên dành thêm thời gian để khắc phục một số điểm yếu của bản thân.

- Nếu tổng số điểm trung bình bản thân đạt được lớn hơn 50, người khởi sự đã có thể sẵn sàng bắt đầu công việc kinh doanh của mình.

Khi đã thấy mình có đủ điều kiện; người khởi sự phải bắt đầu từ tìm kiếm ý tưởng kinh doanh và đánh giá ý tưởng để lựa chọn và chỉ khởi sự khi đã có ý tưởng kinh doanh tốt – nội dung được trình bày ở Chương 4.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 3

Tóm tắt chương

Khởi sự kinh doanh diễn ra trong thực tế với nhiều mục đích và cách thức khác nhau và dẫn đến kết quả cũng khác nhau. Có người khởi sự kinh doanh dẫn đến thành công, tạo ra dấu ấn vẻ vang cho gia đình và dòng họ và cũng không ít người khởi sự kinh doanh dẫn đến thất bại. Vấn đề là ở chỗ nếu người khởi sự có đủ kiến thức, tố chất cần thiết khả năng thành công sau khởi sự là cao; ngược lại, nếu khởi sự với sự hiểu biết không nhiều, khả năng thất bại sẽ lớn.

Đặc trưng cơ bản của doanh nhân thành đạt là đam mê kinh doanh, biết tập trung vào sản phẩm/khách hàng, biết kiên trì bất chấp sự thất bại và thông minh trong thực hiện ý tưởng.

Kinh doanh là một nghề - cũng như bao nghề khác, nghề kinh doanh cần có kỹ năng. Tuy nhiên, khác nhiều nghề khác ở chỗ rất khó phân biệt để nhận biết ngay một con người nào đó có kỹ năng hành nghề kinh doanh không? Mặt khác, khác với các nghề thông thường khác ở chỗ nghề kinh doanh không chỉ là nghề cần kỹ năng thông thường mà vượt lên trên đó nghề kinh doanh còn là một nghề cần trí tuệ, nghệ thuật và cần có một chút "may mắn".

Do tính chất đặc biệt của nghề kinh doanh mà hình như nhiều người nghĩ rằng ai cũng có thể hành nghề kinh doanh được. Tuy nhiên, một doanh nhân sẽ "thành đạt" cần có các tư chất nhất định. Đó là lòng tự tin, là ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành để đạt tới kết quả đã được dự tính; năng khiếu chịu mạo hiểm cũng là một đức tính quan trọng của người lãnh đạo; các năng khiếu như năng khiếu chỉ huy, biết lo về tương lai cũng như năng khiếu đặc biệt là các điều kiện không thể thiếu của một doanh nhân thành đạt.

Cũng vì thế, để trở thành chủ doanh nghiệp mỗi người phải chuẩn bị cho mình các tố chất cũng như các kiến thức cần thiết. Đó là các kiến thức kinh doanh và các kiến thức quản trị cần thiết.

Từ khóa

Doanh nhân thành công, đam mê kinh doanh, kiến thức kinh doanh, kiến thức quản trị, nghề kinh doanh, người tạo lập doanh nghiệp, nhà quản trị, tập trung vào sản phẩm/khách hàng, tố chất của doanh nhân.

Câu hỏi ôn tập

1. Thế nào là nghề kinh doanh? Hãy phân tích các đặc trưng chủ yếu của nghề kinh doanh.
2. Thế nào là doanh nhân? Doanh nhân/người tạo lập doanh nghiệp phải có đầy đủ các tố chất gì? Hãy phân tích các tố chất đó.
3. Để trở thành doanh nhân bạn cần chuẩn bị cho bản thân mình các vấn đề gì và chuẩn bị như thế nào?

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Ai cũng có thể khởi sự kinh doanh và cũng có thể thành công sau khởi sự.
2. Bất cứ ai nếu có đủ điều kiện là lòng yêu kinh doanh thì khi khởi sự kinh doanh cũng đều thành công.
3. Mọi người khởi sự kinh doanh đều có mục đích giống nhau: làm giàu cho bản thân và cho xã hội.
4. Kinh doanh không phải là một nghề.
5. Kinh doanh là một nghề bình thường nên người kinh doanh chỉ cần có kỹ năng nghề nghiệp là đủ.
6. Nghề kinh doanh là nghề cần trí tuệ.
7. Nghề kinh doanh là nghề cần nghệ thuật.
8. Nghề kinh doanh chịu nhiều may rủi nên không cần trí tuệ.
9. Nhà quản trị nhất định phải có và chỉ cần có lòng tự tin là kinh doanh thành đạt.
10. Nhà quản trị cần có kiến thức kinh doanh và kiến thức quản trị cần thiết.

11. Tư chất của một nhà quản trị thành công là lòng tự tin, ý thức rõ ràng về nhiệm vụ, năng khiếu chịu mạo hiểm, năng khiếu chỉ huy, biết lo về tương lai và còn phải có các năng khiếu đặc biệt.
12. Ai cũng có sẵn điều kiện để khởi sự nên không phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết trước khi khởi sự.
13. Muốn khởi sự thành công, người khởi sự phải kiểm tra và chuẩn bị cho mình các điều kiện cần thiết trước khi khởi sự.

Câu hỏi trắc nghiệm

TT	*Các mệnh đề sau đúng hay sai?*	*TT*	*Các mệnh đề sau đúng hay sai?*
1	Đặc trưng của nghề kinh doanh a. Nghề kinh doanh cần có kĩ năng nghề nghiệp cao b. Nghề kinh doanh cần có trí tuệ c. Nghề kinh doanh "ngồi mát, ăn bát vàng" d. Nghề kinh doanh - một nghề cần nghệ thuật	2	Nghề kinh doanh cần có một chút "may mắn" a. Kinh doanh gắn với đầu tư b. Kinh doanh gắn với rủi ro cao c. Tính rủi ro càng ngày càng cao vì môi trường biến động ngày càng lớn d. Cần có tính nhạy cảm cao trong nhận thức chiến lược
3	Nghệ thuật quản trị a. Là tính mềm dẻo, linh hoạt sử dụng nguyên tắc, công cụ, phương pháp kinh doanh b. Quyết tâm c. Là biết luôn lắng nghe mọi người d. Dám nghĩ, dám làm	4	Tố chất cần có của doanh nhân a. Khát vọng b. Biết tiết kiệm thời gian nghe người khác c. Tự tin d. Nhạy cảm trong việc phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh

5 Tư chất của một doanh nhân sẽ "thành đạt"

a. Luôn muốn mình hơn người khác
b. Năng khiếu chịu mạo hiểm
c. Năng khiếu chỉ huy
d. Năng khiếu đặc biệt

6 Biểu hiện của lòng tự tin

a. Tính độc lập
b. Tính sởi lởi
c. Tinh thần lạc quan
d. Không chú ý đến rủi ro khi ra quyết định

7 Biểu hiện của ý thức rõ về nhiệm vụ

a. Ý chí muốn thành công
b. Ý thức lo tới lợi nhuận
c. Tính bền bỉ, kiên trì, kiên quyết
d. Sáng kiến

8 Đặc trưng của năng khiếu chịu mạo hiểm

a. Không sợ rủi ro
b. Đi đầu trong công việc
c. Thích cái mới lạ
d. Thích sự thách thức

9 Năng khiếu chỉ huy

a. Thoải mái trong các quan hệ với người khác
b. Nhạy cảm với cái mới
c. Có năng lực đổi mới, tính sáng tạo
d. Khả năng thích ứng

10 Năng khiếu đặc biệt

a. Có năng lực đổi mới, tính sáng tạo
b. Biết lợi dụng những gợi ý và chỉ trích của người khác
c. Tính linh hoạt
d. Năng khiếu thu thập thông tin

11 Doanh nhân có lòng tự tin

a. Thể hiện ở sự bình thản, tính độc lập
b. Thể hiện ở thái độ luôn tươi cười với người khác
c. Thể hiện ở tinh thần lạc quan

12 Doanh nhân có ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành

a. Là tư chất không thể thiếu
b. Ý thức rõ ràng các nhiệm vụ của doanh nghiệp
c. Biểu hiện ở ý chí muốn thành công

d. Thể hiện ở thái độ coi thường người lúc nào cũng nghĩ đến công việc

13 Doanh nhân có năng khiếu chịu mạo hiểm

a. Là điều kiện để "lái" con thuyền doanh nghiệp vào nơi chưa biết

b. Là điều kiện để thu lợi nhuận và đi đến thành công

c. Ngược với đo dự, chần chừ

d. Giống với liều mạng

15 Các tư chất của doanh nhân

a. Giúp họ đi đến thành công

b. Có quan hệ phụ thuộc nhau

c. Các đặc trưng ở các doanh nhân phải giống nhau

d. Mọi mệnh đề trên đều đúng

d. Biểu hiện ở tính bền bỉ, kiên quyết

14 Doanh nhân có năng khiếu chỉ huy

a. Có năng lực chỉ huy người khác

b. Biết lợi dụng những gợi ý và chỉ trích của người khác

c. Không cần có cách ứng xử của người thủ lĩnh

d. Mọi mệnh đề trên là đủ

16 Chuẩn bị trở thành doanh nhân

a. Chuẩn bị các tố chất cần thiết

b. Chuẩn bị các mong muốn cần thiết

c. Chuẩn bị các kiến thức cần thiết

d. Chuẩn bị học hỏi các điều chưa biết

Bài tập

1. Trắc nghiệm khả năng khởi sự của bạn

Bạn có thể xây dựng công ty 1 triệu USD? Để tìm hiểm xem liệu công ty mới khởi sự của bạn có thể nhanh chóng đạt được mục tiêu doanh số bán hàng thường niên 1 triệu USD hay không, hãy thử cuộc trắc nghiệm dưới đây:

a. Các khách hàng có nói với bạn rằng những lợi ích mà công ty bạn đem lại là đặc biệt và đơn nhất?

Ø Có

Ø Không

b. Thị trường của bạn có đủ lớn để trợ giúp các công ty có doanh số từ 1 triệu USD trở lên?

Ø Có

Ø Không

c. Những khách hàng quan trọng nhất của bạn có đang quảng bá, giới thiệu với mọi người về các sản phẩm, dịch vụ của bạn?

Ø Có

Ø Không

d. Bạn có một đối tác liên kết quy mô lớn và danh tiếng sẵn sàng cung cấp cho bạn sự tin cậy và cánh cửa đến với các khách hàng mới, các thị trường mới?

Ø Có

Ø Không

e. Tình hình tài chính của bạn có ổn định, và tốc độ tăng trưởng doanh thu thường nên đạt từ 50% trở lên?

Ø Có

Ø Không

f. Tập thể quản trị của bạn có được dẫn dắt bởi một bộ đôi năng động, với một người tập trung vào các khách hàng còn người kia tập trung vào các hoạt động nội bộ?

Ø Có

Ø Không

g. Hội đồng quản trị hay ban cố vấn công ty có bao gồm ít nhất một chủ doanh nghiệp sở hữu một công ty có doanh thu trên 1 triệu USD?

Ø Có

Ø Không

Kết quả:

- ***0 - 2 câu trả lời "Có"***: Bạn dường như đang sở hữu một công ty còn khó khăn hay một công ty vốn đã có tốc độ tăng trưởng chậm chạp. Nhưng nếu lựa chọn của bạn là tiếp tục vị thế một công ty nhỏ, sẽ không có gì bạn phải băn khoăn cả.

- *3 - 4 câu trả lời "Có"*: Không phải tất cả đã mất, nhưng bạn cần nỗ lực hơn nhiều để khỏa lấp các khoảng trống trong mô hình kinh doanh của bạn.
- *5 - 6 câu trả lời "Có"*: Bạn hoàn toàn có cơ sở để đạt được mục tiêu doanh số bán hàng 1 triệu USD trong 12 năm tới.
- *7 câu trả lời "Có"*: Xin chúc mừng! Bạn đang thẳng tiến trên con đường trở thành công ty có doanh số 1 triệu USD.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A. Diaz: *Nhìn lại trường hợp của You Castr,* The Ambitious Life Blog, http://theambitiouslife.com/youcastr-a-post-mortem, 03/6/2010 (truy cập 28/02/2011).
2. Dan Senor & Saul Singer (2013): *Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel.*
3. Đặng Tài An Trang, Nguyễn Xuân Nam, Nguyễn Nữ Hoài Linh (biên dịch, 2005): *Trí tuệ kinh doanh châu Á – 32 giám đốc thành công nhất khu vực,* Nhà xuất bản Lao động.
4. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2011): *Khởi sự kinh doanh và Tái lập doanh nghiệp,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Noam Wasserman (2013): *Thế lưỡng nan của nhà sáng lập – Những bí quyết nhận diện và vượt qua các cạm bẫy,* Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
6. Peter F.Drucker (Trịnh Quốc Anh dịch, 2011): *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. William H.Draper III (2013): *Cuộc chơi khởi nghiệp,* Nhà xuất bản Thanh niên.

PHẦN 2
KHỞI SỰ KINH DOANH

Chương 4

HÌNH THÀNH, ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN Ý TƯỞNG KINH DOANH

Trước khi khởi sự nghiệp chủ phải có ý tưởng kinh doanh tốt. Chương này trang bị cho sinh viên kiến thức và kỹ năng cần thiết để tự mình hình thành và đánh giá ý tưởng kinh doanh, lựa chọn ý tưởng kinh doanh có tiềm năng biến mục tiêu kinh doanh thành hiện thực. Đây là một trong nhiều điều kiện để có thể khởi sự, triển khai tạo lập doanh nghiệp thành công.

4.1. NHẬN DIỆN CƠ HỘI KINH DOANH

4.1.1. Cơ hội kinh doanh

Theo từ điển tiếng Việt cơ hội diễn đạt các điều kiện nhất định của môi trường tạo điều kiện thuận lợi cho một hoạt động nào đó. Cơ hội kinh doanh mô tả các điều kiện cụ thể của môi trường tạo điều kiện thuận lợi, có khả năng dẫn đến thành công cho một hoạt động kinh doanh cụ thể nào đó. Như thế, khi xét cơ hội kinh doanh luôn phải gắn với một hoạt động kinh doanh cụ thể.

Có thể nói, các nhân tố cũng như điều kiện tự nhiên, công nghệ - kỹ thuật, xã hội, kinh tế,... luôn vận động một cách khách quan ngoài ý muốn chủ quan của con người. Bản thân các nhân tố đó tác động qua lại với nhau và tác động lẫn nhau theo các tính quy luật nhất định. Chính sự vận động có tính quy luật đó có thể tạo ra các điều kiện thuận lợi hoặc gây khó khăn cho các hoạt động kinh doanh nhất định. Do mọi sự vật và hiện tượng luôn ở trạng thái vận động không ngừng nên ở một thời điểm hay thời kỳ cụ thể nhất định có thể môi trường kinh doanh tạo ra cơ hội cho một hoạt động kinh doanh cụ thể thì khi qua thời điểm hoặc thời kỳ đó, cơ hội kinh doanh sẽ không còn; thậm chí, còn có thể tạo ra nguy cơ cho hoạt động kinh doanh đó. Bất cứ thị trường nào lúc đầu khi nhu cầu cụ thể của con người chưa được đáp ứng thì tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp đáp ứng cầu thị trường. Khi nhu cầu cụ thể đã đáp ứng đến độ bão hòa thì không còn là cơ hội mà là nguy cơ cho nhiều doanh nghiệp đang kinh doanh sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu đó. Chẳng hạn, một trường

học, cơ quan chính quyền thường tạo cơ hội cho dịch vụ photo copy ở xung quanh; nhưng khi nhiều cửa hàng cùng mở ở một khu vực nhỏ sẽ không còn là cơ hội nữa.

Hộp 4.1. Câu chuyện của Ashish Rangnekar

Năm 2008, Ashish Rangnekar đang làm việc cả ngày và anh chuẩn bị thi Gmat. Anh làm tất cả những công việc bình thường để chuẩn bị cho kì thi, chẳng hạn như mua sách để luyện thi và tham dự các kì thi thử. Vác theo những cuốn sách nặng và cố gắng thu xếp thời gian để chuẩn bị thi là những việc anh đã trải qua hết sức mệt mỏi. Khi có thời gian để học thì anh lại không mang theo sách và khi anh mang theo sách thi lại không có thời gian để học. Anh nghĩ "Liệu có cách nào tốt hơn để làm chủ quá trình này hay không?"

Cùng thời gian với việc Rangnekar tham dự kì thi Gmat, sản phẩm Iphone ra mắt trên thị trường, và Rangnekar là một trong những người xếp hàng chờ để có được một sản phẩm cho mình. Anh ta nhận thấy bản thân mình đã tiêu tốn một lượng thời gian rất lớn cho cái iphone này như kiểm tra thư điện tử, lướt web, hay chơi trò chơi. Khi nghĩ về Gmat, và IPhone, một ý nghĩ lóe ra trong đầu anh. Nếu như con người có thể sử dụng Iphone của họ để học Gmat, họ có thể giải quyết cả hai vấn đề cùng một lúc tại một thời điểm. Thứ nhất, họ không nhất thiết phải vác những cuốn sách nặng theo mình. Thứ hai, bởi vì họ thường mang iphone theo mình nên họ có thể tối đa hóa thời gian để học bằng việc tranh thủ thời gian ít phút giữa những cuộc hội thảo hay những dịp tương tự.

Thú vị với phát kiến này, Rangnekar đã liên hệ với bạn bè của anh, Ujjwal Gupta, để thảo luận ý tưởng đó. Gupta là nghiên cứu sinh ở Trường Penn State. Rangnekar và Gupta đã quen biết nhau khi còn là sinh viên ở Ấn Độ. Cả hai đều hào hứng với ý tưởng này. It merged a pain, sự phức tạp giữa việc vác một cuốn sách to theo để học Gmat, với vấn đề công nghệ, với Iphone và trong một hoàn cảnh mà cần thiết phải cải tiến cách để học Gmat. Điều trước tiên cần phải làm đó là tạo ra các ứng dụng dùng cho Iphone. Không chỉ Rangnekar mà Gupta đều không là những nhà lập trình, nên họ không thể có những kiến thức cơ bản để tạo ra các ứng dụng. Nhưng thật may, họ tìm được sinh viên ở Trường Penn State giỏi trong vấn đề lập trình mà lại rất quan tâm đến dự án này. Cuối năm 2008, họ đã có phiên bản đầu tiên cho ứng dụng trên Iphone. Trong ảnh, Rangnekar đứng bên trái và Gupta đứng bên phải.

Rangnekar vẫn duy trì công việc của mình, anh làm cho Capital One hết năm 2009 nhưng tập trung vào vấn đề ứng dụng. Nó không chỉ là hướng dẫn học Gmat mà còn lập danh mục câu hỏi để luyện tập. Ứng dụng này làm được rất nhiều việc, ví dụ như có thể so sánh kết quả luyện tập của các sinh viên dựa trên những bài luyện tập họ đã thực hành. Khi được đưa lên itune store, ứng dụng này ngay lập tức được tải về.

Một điều không thể tin được, chỉ trong vòng hai tháng sau khi ứng dụng được đưa lên mạng, đã có hơn 1000 khách hàng ở 7 quốc gia đã trả khoản phí 10 đô la để tải ứng dụng. Mức độ quan tâm này đã công nhận cho Rangnekar và Gupta là họ đang đứng ở trên một thứ gì đó. Cũng tại thời điểm này, phần lớn các ứng dụng của Iphone được miễn phí hoặc được bán với giá 99 cent. Việc có 1000 người trả 10 đô la cho một sản phẩn để tải ứng dụng về là một bằng chứng về giá trị của sản phẩm. Một điều mà thuận lợi hơn là số mệnh đã thực sự giúp cho Rangnekar và Gupta - đó là thời điểm rất hoàn hảo. Ứng dụng của họ ra đời đúng thời gian mà ứng dụng trở nên thông dụng – không quá sớm mà cũng không quá muộn. Đó cũng là ứng dụng thi Gmat đầu tiên trên itune của Iphone. Nhóm câu hỏi luyện tập đầu tiên được thiết kế và viết bởi Rangnekar và Gupta, nhưng họ cũng nhanh chóng học được phương pháp "didn't scale". Sự tiếp cận của học được dịch chuyển đến nơi mà họ ứng dụng, BenchPrep, tạo nên nền tảng và tiếp tục thâm nhập vào những công ty như McGraw-Hill để đưa những hướng dẫn bài test vào điện thoại đi động.

Rangnekar đã từ bỏ công việc hiện tại và vào làm ở Booth School Business tại trường đại học Chicago vào tháng 8 năm 2009. Sự thành công bước đầu của BenchPrep đã tạo ra động lực, Rangnekar đã quyết định mở trường học ngay khi có thể; vì thế, anh đã mở lớp, tham gia các câu lạc bộ, tham dự các cuộc hội thảo ở trung tâm Polsky cho các doanh nghiệp để quảng cáo hệ thống mạng và tri thức có liên quan đến khởi sự kinh doanh của mình. Vào tháng 5 năm 2010, BenchPrep's đã giành giải thưởng New Venture ở Booth School Business; điều này lại có giá trị hơn nữa cho công ty trên con đường kinh doanh.

BenchPrep đã tiếp tục tăng trưởng và phát triển. Ngày nay, công ty đã cung cấp ứng dụng nền tảng để giúp sinh viên chuẩn bị những bài kiểm tra cơ bản bao gồm Gmat, Gre, Sal, Lsat và Mcat. Chức năng của ứng dụng này ngày càng được mở rộng. Chẳng hạn, ứng dụng đã đưa ra bản báo cáo quá trình của sinh viên để thấy rằng cái nào của họ trội hơn và cái nào cần phải hoàn thiện. Ứng dụng cũng đồng bộ hóa giữa máy tính, điện thoại và trang web. Vì thế bạn có thể tiếp cận ứng dụng Gmat chẳng hạn trên iphone và tiếp cận cùng một địa điểm mà bạn dừng ứng dụng trên trang web khi bạn trở về nhà. Cuối năm 2010, 75000 người đã sử dụng các ứng dụng của Bench Prep's trên 20 quốc gia. Giá một số ứng dụng lên tới 30 đô la để tải về.

Bench Prep giành được quỹ Series A từ Lightbank, quỹ này được hình thành bởi sự phối hợp giữa Eric Lefkosky và Brad keywell, tháng 7 năm 2010. Công ty hiện đã có 15 ứng dụng có giá trị và 15 ứng dụng khác trong nguồn và có 10 nhân công.

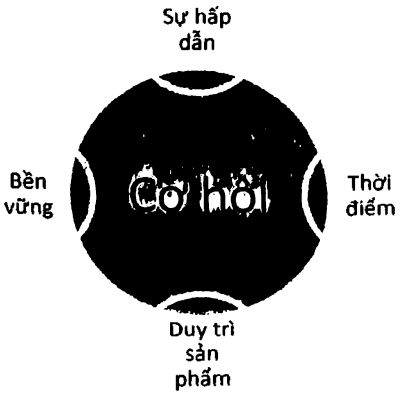
Nguồn: http://benchprep.com

Vấn đề là ở chỗ, người khởi sự có nhận diện được và nhận diện đúng cơ hội kinh doanh hay không? Nếu người khởi sự nhận diện đúng cơ hội kinh doanh anh ta sẽ có cơ sở để hình thành ý tưởng kinh doanh tốt, hứa hẹn sự thành công trong tương lai. Ngược lại, nếu nhận diện không đúng, ý tưởng kinh doanh sẽ là ý tưởng tồi và có thể dẫn đến tiêu tán tiền bạc và thời gian của người khởi sự.

Những người khởi sự nhận ra một cơ hội kinh doanh nào đó và biến cơ hội thành công việc kinh doanh thành công. Một cơ hội có triển vọng sẽ tạo ra sản phẩm/dịch vụ đáp ứng một nhu cầu mới nào đó của con người hoặc tạo ra công việc kinh doanh mới. Hầu hết sự mạo hiểm kinh doanh đều bắt đầu từ một trong hai cách:

- Thứ nhất, một vài sự mạo hiểm bắt nguồn từ những kích thích bên ngoài. Trong tình huống này, nghiên cứu và nhận diện các cơ hội, người khởi sự quyết định xây dựng một doanh nghiệp rồi sau đó triển khai một hoạt động kinh doanh cụ thể - như Jeff Bezos đã thực hiện khi anh tạo ra Amazon.com. Năm 1994, Bezos từ bỏ công việc sinh lợi của mình ở công ty đầu tư ở thành phố New York và đứng đầu cho Seattle với kế hoạch tìm ra cơ hội hấp dẫn và thiết lập công ty thương mại điện tử.

- Thứ hai, ở nhiều trường hợp khác ý tưởng lại xuất hiện từ sự kích thích bên trong - giống như Benchprep. Người khởi sự nhận ra vấn đề hay khoảng trống cơ hội và tạo ra công việc kinh doanh để lấp đầy nó.



Hình 4.1. Bốn yếu tố của một cơ hội kinh doanh
(Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland, Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Pearson Education Limited, 2012)

Khi người khởi sự bắt đầu công việc kinh doanh rất hứa hẹn với một trong hai cách này, cơ hội chắc chắn được nhận diện. Việc xác định sản phẩm/dịch vụ, cơ hội kinh doanh nếu không đơn thuần là sự khác biệt phiên bản của một cái gì đó đã có là rất khó. Một lỗi chung mà những người khởi sự thường mắc trong quá trình nhận diện cơ hội là đem những giá trị của sản phẩm/dịch vụ hiện tại mà họ thích hay đam mê và sau đó cố gắng xây dựng công việc kinh doanh xoay quanh sản phẩm/dịch vụ đó. Mặc dù cách tiếp cận này là hợp lý, nhưng không phải bao giờ cũng như thế. Điểm mấu chốt của việc nhận ra cơ hội là xác định được sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng cần và sẵn sàng mua; chứ không phải sản phẩm/dịch vụ mà người khởi sự muốn tạo ra và bán chúng.

Một cơ hội kinh doanh có 4 đặc trưng căn bản đó là: (1) tính hấp dẫn, (2) tính bền vững, (3) tính thời điểm, (4) duy trì sản phẩm/dịch vụ hoặc công việc kinh doanh mà nó tạo ra giá trị gia tăng cho người mua và người sử dụng cuối cùng. Người khởi sự tập trung vào một cơ hội, thì cánh cửa cơ hội đó sẽ phải mở ra. Thuật ngữ cánh cửa cơ hội mô tả khoảng thời gian mà các doanh nghiệp có thể gia nhập thị trường mới. Khi có thị trường cho sản phẩm/dịch vụ mới được thiết lập, cánh cửa cơ hội mở ra; khi thị trường tăng trưởng, các doanh nghiệp tham gia và cố gắng tìm kiếm lợi nhuận; khi chín muồi, cánh cửa cơ hội đóng lại.

Điều quan trọng là phải hiểu rằng có sự khác biệt giữa cơ hội và ý tưởng. Một ý tưởng là một suy nghĩ, một ấn tượng, hay một quan điểm. Một ý tưởng có thể hoặc không thể gắn với tiêu chí của một cơ hội. Đây là điểm có tính quyết định bởi sự kinh doanh mạo hiểm thất bại không phải vì các doanh nhân không tích cực tìm kiếm cơ hội mà bởi vì không có cơ hội thực để bắt đầu. Trước khi tìm kiếm những ý tưởng kinh doanh, chúng ta cần phải hiểu được thế nào là ý tưởng lấp đầy một nhu cầu cũng như thế nào là đáp ứng các tiêu chuẩn của một cơ hội kinh doanh.

Cuối cùng, cần nhận thức rằng cơ hội thì có thể có, có thể vẫn đang tồn tại nhưng nếu người khởi sự không nhận thức được, không hình thành được ý tưởng tận dụng cơ hội, biến cơ hội thành hiện thực thì cơ hội mãi mãi sẽ vẫn chỉ là cơ hội.

4.1.2. Nhận diện cơ hội kinh doanh

Có ba cách tiếp cận mà các doanh nhân sử dụng để nhận diện cơ hội kinh doanh. Khi biết được tầm quan trọng của mỗi cách tiếp cận, chúng ta sẽ chắc chắn tìm kiếm được các cơ hội và các ý tưởng phù hợp.

4.1.2.1. Nhận diện cơ hội từ các khuynh hướng thay đổi trong cuộc sống

Cách tiếp cận đầu tiên để nhận diện các cơ hội là quan sát các khuynh hướng và nghiên cứu cách tạo ra cơ hội như thế nào. Những khuynh hướng quan trọng nhất để theo đuổi là những khuynh hướng kinh tế, xã hội, những tiến bộ công nghệ cũng như sự thay đổi về chính trị. Với một người chuẩn bị khởi sự thì điều quan trọng là nhận thấy sự thay đổi ở mọi lĩnh vực. Những khuynh hướng thay đổi của môi trường là chìa khóa tạo ra các doanh nhân thành công. Một thuộc tính quan trọng nhất của người khởi sự giỏi là người có khả năng quan sát sắc sảo. Một cách nhìn nhận cơ bản nhất những nhu cầu của con người trong cuộc sống hàng ngày có liên quan đến sự phát hiện ra những ý tưởng và dịch vụ mới để đáp ứng nhu cầu. Nếu người kinh doanh biết dự báo các khuynh hướng và duy trì sự quan sát về nhu cầu để đáp ứng nhu cầu sẽ có cơ hội thành công cao hơn trên thị trường.

Khi nhìn vào những khuynh hướng của môi trường kinh doanh để nhận thấy những ý tưởng kinh doanh mới, thì có hai điều cần ghi nhớ:

- Một là, vấn đề quan trọng là phải phân biệt giữa khuynh hướng và tính nhất thời. Hoạt động kinh doanh mới không thể có nguồn lực đủ tạo ra lợi thế của tính nhất thời.

- Hai là, mặc dù chúng ta thảo luận từng khuynh hướng riêng lẻ, nhưng chúng có sự kết nối và được coi là tương tác với nhau khi thảo luận ra ý tưởng mới. Ví dụ, một nguyên nhân mà điện thoại thông minh trở nên thông dụng là bởi vì nó tạo ra lợi nhuận từ một số khuynh hướng tại một thời điểm, bao gồm sự tăng dân số (khuynh hướng xã hội), sự thu nhỏ liên tục các thiết bị điện tử (khuynh hướng công nghệ) và khả năng của chúng giúp con người quản trị tốt hơn tiền bạc qua ngân hàng điện tử đối với việc mua sắm (khuynh hướng kinh tế). Nếu một trong những khuynh hướng này không hiện ra thì điện thoại thông minh sẽ không thành công như nó đã thành công và sẽ không chứa đựng nhiều hứa hẹn cho sự thành công.

Thứ nhất, các khuynh hướng kinh tế

Hiểu được khuynh hướng kinh tế sẽ có lợi khi quyết định khu vực nào các cơ hội kinh doanh chín muồi cũng như các khu vực cần tránh. Khi nền kinh tế tăng trưởng, con người chi tiêu nhiều và sẵn sàng chi trả để mua những sản phẩm/dịch vụ có ích để nâng cao chất lượng cuộc sống của mình. Ngược lại, khi nền kinh tế yếu kém, con người không chỉ chi tiêu ít đi mà còn không sẵn sàng chi tiêu khoản tiền mình có; họ sợ rằng khi nền kinh tế trở nên xấu hơn thì họ có thể bị mất việc vì nền kinh tế suy thoái. Một nghịch lý là, nền kinh tế suy thoái có thể tạo ra cơ hội kinh doanh để khởi sự và giúp người tiêu dùng tiết kiệm. Nền kinh tế tăng trưởng hay yếu kém đều tạo ra cơ hội nhất định cho các doanh nghiệp. Chẳng hạn, sự suy thoái kinh tế dẫn đến tăng số người tới thị trường ở các trang trại địa phương - nơi mà khách hàng có thể mua những sản phẩm địa phương như thịt, rau và các thực phẩm khác tươi hơn và rẻ hơn những sản phẩm đó ở các cửa hàng. Còn khi kinh tế phát triển lại mở ra cơ hội cho nhiều doanh nghiệp mở rộng kinh doanh các sản phẩm giúp con người cải thiện cuộc sống.

Một vấn đề quan trọng để đánh giá sự tác động của nhân tố kinh tế đến hành vi con người như thế nào khi giá trị đồng tiền giảm đi? Chẳng hạn, khi nền kinh tế yếu kém, càng nhiều người quay trở lại trường học và dẫn đến kết quả là những triển vọng về công việc yếu kém ngày càng lớn lên. Khuynh hướng này tạo ra những cơ hội không chỉ cho các trường đại học và cao đẳng truyền thống hay online mà còn cho các doanh nghiệp muốn phát triển sản phẩm giúp các trường đào tạo. Benchprep, một doanh nghiệp do sinh viên khởi xướng trong bối cảnh đặc biệt, là một ví dụ. Benchprep bán iPhone và các ứng dụng Adroid đã giúp cho mọi người chuẩn bị các bài thi tham dự đầu vào, đang tạo ra lợi nhuận từ việc tăng lên số lượng đăng kí ở trường đại học.

Hiểu được các khuynh hướng kinh tế cũng giúp người khởi sự tìm ra những trường hợp cần tránh. Chẳng hạn, ngày nay không phải thời điểm tốt để bắt đầu kinh doanh dựa vào các nhiên liệu hóa thạch (fossil fuel) như hãng hàng không, xe tải hay thậm chí kinh doanh các hoạt động liên quan đến vận chuyển ở địa phương như kinh doanh taxi vì giá xăng quá cao. Đó là vài danh mục sản phẩm chịu ảnh hưởng khá lớn của xu hướng thay đổi kinh tế.

Thứ hai, các khuynh hướng xã hội

Cần hiểu được các khuynh hướng thay đổi xã hội và sự tác động của chúng đến việc kinh doanh sản phẩm/dịch vụ cụ thể. Thông thường, một lý do mà sản phẩm/dịch vụ tồn tại là thỏa mãn một/các nhu cầu xã hội hơn là việc lấp đầy nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ đang có. Các cửa hàng đồ ăn nhanh là một ví dụ: thực tế không phải con người thích đồ ăn nhanh mà vì cuộc sống quá bận rộn khiến họ không có thời gian để nấu ăn. Tương tự như vậy, các trang mạng xã hội như Facebook hay Twitter phổ biến không phải vì chúng có thể đưa các thông tin hay hình ảnh lên mạng; mà chúng trở nên phổ biến bởi chúng cho phép con người nhanh chóng, thậm chí tức thời kết nối và giao tiếp với nhau - đó là một xu hướng tất yếu.

Sự thay đổi các khuynh hướng xã hội đã thay đổi hành vi của doanh nghiệp và con người và họ sẽ phải thiết lập những ưu tiên. Những sự thay đổi này ảnh hưởng tới việc sản phẩm/dịch vụ được tạo ra và bán như thế nào. Đây là ví dụ về khuynh hướng xã hội có ảnh hưởng đến hành vi cá nhân và thiết lập dãy thứ tự ưu tiên:

- Thế hệ thời bùng nổ dân số
- Sự tăng lên của lực lượng lao động
- Lợi ích tăng lên của mạng xã hội như Facebokk và Twitter
- Sự xuất hiện của điện thoại di động và các ứng dụng của nó
- Vấn đề sức khỏe và giá trị
- Sự xuất hiện của các loại năng lượng sạch như gió, mặt trời, nhiên liệu sinh học và những loại khác
- Số lượng những người quay trở lại trường học hoặc tìm kiếm công việc mới tăng lên
- Quan tâm đến lợi ích của thực phẩm chức năng và sản phẩm sạch,...

Mỗi khuynh hướng này đều thúc đẩy các ý tưởng kinh doanh mới. Sự xuất hiện của các loại năng lượng làm xuất hiện các ý tưởng kinh doanh từ năng lượng mặt trời đến nhiên liệu sinh học. Thế hệ thời bùng nổ dân số tạo ra cơ hội kinh doanh cho các dịch vụ chăm sóc. Sự tăng nhanh của điện thoại di động và các ứng dụng của nó là một khuynh

hướng xã hội mở ra cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp kinh doanh toàn cầu. Sự quan tâm tới những trang mạng xã hội như Facebook và Twitter là một khuynh hướng xã hội bùng nổ rất nhanh. Gần một nửa cư dân Mĩ là thành viên của mạng xã hội này, gấp 2 lần so với hai năm trước đây. Mạng xã hội không chỉ cung cấp cho con người những cách thức mới để giao tiếp và tác động qua lại lẫn nhau mà nó hình thành nền tảng cho công việc kinh doanh mới được hình thành. Và các nhà khởi sự kinh doanh bắt đầu công việc kinh doanh của mình với mục đích bắt đầu những mạng xã hội đáp ứng những ngách thị trường.

Thứ ba, các khuynh hướng tiến bộ công nghệ

Những tiến bộ trong lĩnh vực công nghệ thường có mối liên quan tới sự thay đổi kinh tế và xã hội nhằm tạo ra các cơ hội mới. Những tiến bộ trong công nghệ không dây đã thiết lập nên hệ thống này một cách có thể. Trong hầu hết mọi tình huống, công nghệ không phải là chìa khóa để nhận ra cơ hội kinh doanh. Thay vào đó, chìa khóa để nhận ra công nghệ được sử dụng như thế nào giúp thỏa mãn nhu cầu cơ bản hay nhu cầu thường xuyên thay đổi của con người. Tiến bộ công nghệ cũng cung cấp những cơ hội để giúp con người hoàn thành công việc hàng ngày của mình tốt hơn và thuận tiện hơn.

Khi công nghệ mới được tạo ra thì cũng tạo điều kiện kỹ thuật cho sản phẩm mới ra đời. Chẳng hạn như khi ipod, iphone, ipad của Apple được tạo ra thì ngành sản xuất thiết bị đi kèm cũng được hình thành. Ví dụ như H_2O audio, một công ty được tạo ra bởi 4 sinh viên Trường Đại học San Diego, đã tạo ra thiết bị chống nước cho ipod, iphone. Những thiết bị này cho phép người dùng có thể nghe được trong khi bơi, lướt sóng hay trượt tuyết hoặc những hoạt động mà chắc chắn sẽ bị ướt.

Thứ tư, những khuynh hướng thay đổi về luật pháp và chính trị

Sự thay đổi về luật pháp và chính trị có thể tạo cơ hội mới. Chẳng hạn, khi bộ luật mới tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp bắt đầu công việc kinh doanh của mình để giúp cho các doanh nghiệp, cá nhân và các tổ chức chính phủ thực thi theo luật. Chẳng hạn, vài năm trước đây, Federal Trade Commission đã thay đổi quy chuẩn về khoảng cách giữa các thanh gỗ hay thanh kim loại của cũi trẻ em. Nếu khoảng cách quá rộng thì trẻ em có thể thò tay hoặc chân giữa các thanh đó và có thể bị thương. Sự

thay đổi này có thể tạo ra ý tưởng kinh doanh rất rõ ràng là sản xuất ra loại cũi mà được quảng cáo là sẽ "vượt trội" với tiêu chuẩn mới đặt ra là khoảng cách an toàn giữa các thanh cũi cho trẻ em. Sự thay đổi trong quy định dẫn đến xuất hiện vấn đề mới và có thể cung cấp ý tưởng cho doanh nghiệp mới để cam đoan với các bậc phụ huynh bằng cách cung cấp các sản phẩm không chỉ đạt và vượt trội so với quy định mới đặt ra.

Một vài doanh nghiệp quá phụ thuộc vào quy định pháp luật đến nỗi sự tồn tại của nó bị đe dọa bởi sự thay đổi các quy định đó. Chẳng hạn một doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe có thu nhập chính từ các dịch vụ chăm sóc người già dựa trên mức độ dịch vụ chăm sóc đối với khách hàng. Lợi nhuận của doanh nghiệp nhạy cảm cao với bất kì sự thay đổi nào trong chính sách hoàn trả của dịch vụ chăm sóc sức khỏe người già.

Sự thay đổi của chính trị cũng tạo ra sự cơ hội kinh doanh mới và sản phẩm mới. Sự bất ổn về chính trị toàn cầu và sự đe dọa khủng bố đã gây ra cho nhiều hãng trở nên ý thức hơn về vấn đề an ninh. Những doanh nghiệp này cần có những sản phẩm/dịch vụ mới để bảo vệ tài sản và sự phát triển cũng giống như bảo vệ khách hàng và người lao động. Ngành lưu trữ dữ liệu ngày càng mở rộng vì khuynh hướng mới này có cảm giác như nhu cầu về dữ liệu ngày càng được bảo vệ nhiều hơn so với trước đây.

4.1.2.2. Cách thức giải quyết một vấn đề

Cách tiếp cận thứ hai phát hiện ra cơ hội là nhận diện vấn đề và tìm ra cách để giải quyết. Những vấn đề này có thể được nhận ra bởi sự quan sát những thách thức mà con người gặp phải trong cuộc sống hàng ngày và thông qua những phương tiện đơn giản như trực giác, khả năng may mắn và cơ hội. Có rất nhiều vấn đề vẫn chưa được giải quyết. Bàn luận về vấn đề này và chú ý đến những vấn đề có thể dẫn chúng ta đến nhận diện ý tưởng kinh doanh. Có thể nói, mỗi vấn đề đều có thể dẫn đến cơ hội; chẳng qua là chúng được ngụy trang một cách tài tình thôi. Với sự quan sát này, những người có kinh nghiệm trong cuộc sống đã tạo lập nhiều doanh nghiệp vì họ nhận ra những giải pháp giải quyết vấn đề chính là các cơ hội kinh doanh. Ví dụ năm 1991, Jay Sorensen đã đánh rơi li cà phê bởi vì cốc giấy quá nóng. Kinh nghiệm này đã khiến cho ông ta phát

minh ra cốc có bọc ngoài và thành lập công ty để bán chúng. Từ khi triển khai, công ty đã bán hơn 1 tỉ chiếc cốc.

Tiến bộ công nghệ thường tạo ra cho con người không sử dụng công nghệ theo cách giống nhau. Chẳng hạn, với những người già thì những điện thoại thông thường sẽ khó sử dụng vì phím bấm nhỏ, chữ khó đọc và thường khó nghe khi ở trong phòng nhiều tiếng ồn. Để giải quyết vấn đề này GreatCall Inc sản xuất ra điện thoại Jitterbug, được thiết kế đặc biệt cho người già. Đặc điểm của Jitterbug là phím to tạo sự dễ dàng khi gọi, loa khỏe phát âm thanh rõ ràng, dễ đọc chữ và nhắn tin đơn giản. Một công ty khác, Firefly Mobile, đã tạo ra điện thoại di động được thiết kế đặc biệt cho trẻ em và thiếu niên. Điện thoại có trọng lượng 2 ounces và được thiết kế phù hợp với bàn tay của trẻ con. Điện thoại có nhiều màu sắc, nhiều trò chơi, có sự kiểm soát của bố mẹ, cho phép bố mẹ kiểm soát cuộc gọi đến và đi cũng như giới hạn về tin nhắn và có thể gọi nhanh cho bố và mẹ.

Một vài vấn đề được giải quyết bởi các doanh nhân xử lý vấn đề một cách khác biệt so với cách mọi người thường nghĩ tới như trước đây và sau đó tìm ra giải pháp cho phù hợp. Câu chuyện kể về tòa nhà ở thành phố NewYork - nơi mà những người thuê phàn nàn về việc chờ đợi thang máy quá lâu. Nhiều người đe dọa sẽ bỏ hợp đồng và chuyển đi khỏi tòa nhà nếu những bức xúc của họ không được giải quyết. Một nghiên cứu cho thấy rằng vì tuổi của tòa nhà nên không thể tăng thêm tốc độ của thang máy. Người thuê nhà sẽ phải sống chung với sự chờ đợi khi đi thang máy. Người quản trị của tòa nhà yêu cầu một nhân viên xử lý vấn đề này. Với tư cách cử nhân mới tốt nghiệp chuyên ngành tâm lý học, thay vì tập trung vào việc làm thế nào để tăng tốc cho thang máy, người nhân viên này lại tự hỏi tại sao người dân lại phàn nàn về việc phải chờ đợi thang máy chỉ trong có vài phút? Anh ta kết luận rằng sự phàn nàn của mọi người là kết quả của sự buồn chán hơn là phải chờ đợi trong một vài phút. Từ đó anh ta đưa ra giải pháp là phải tạo cho người thuê nhà một việc gì đó để làm trong lúc chờ thang máy. Rồi anh ta nghĩ đến một việc đặt một cái gương ở khu vực thang máy để mọi người có thể soi khi chờ thang máy. Nhà quản trị đồng ý với ý kiến này và cho làm hệ thống gương ngay lập tức. Kết quả đáng ngạc nhiên là mọi sự phàn nàn đã không còn nữa. Đến ngày nay, gương ở khu vực thang máy đã thông dụng khắp mọi nơi.

– Một vài ý tưởng kinh doanh được lượm lặt bởi việc nhận ra vấn đề có liên quan đến các khuynh hướng mới nổi. Chẳng hạn, ý tưởng được tạo ra bởi dịch vụ Web có thể giúp cho cha mẹ bảo vệ được con mình trên mạng an toàn. Khuynh hướng xã hội hướng các hoạt động online bởi smartphone khiến cho con người có thể kết nối với nhau, nhưng dẫn tới vấn đề là chúng ta không thể có điện để sạc được điện thoại liên tục. Một số công ty, đã tạo ra năng lượng mặt trời cho smartphone.

4.1.2.3. Tìm kiếm khoảng trống thị trường

Khoảng trống trên thị trường là nguồn thứ 3 của những ý tưởng kinh doanh. Khoảng trống trên thị trường khá trực diện: nhu cầu của con người về sản phẩm/dịch vụ chưa được lấp đầy.

Bảng 4.1. Công việc kinh doanh để lấp đầy khoảng trống thị trường

Khoảng trống thị trường	*Cơ hội kinh doanh mới*	*Tên của doanh nghiệp kinh doanh*
Không có trung tâm thẩm mỹ mở cửa 24 giờ một ngày	Trung tâm thẩm mỹ 24 giờ phù hợp với những người làm thêm giờ	Snap Fitness, 24 Hour Fitness
Thiếu hụt cửa hàng đồ chơi tập trung vào phát triển trí thông minh trẻ nhỏ	Cửa hàng đồ chơi, nhà sản xuất và website bán đồ chơi mang tính giáo dục	Discovery Toys, Sprig toys, Kazzo &Company
Nhà hàng phục vụ cả đồ ăn nhanh và đồ ăn thường	Nhà hàng Fast-Casual kết hợp ưu điểm của fast food và những bữa tối thông thường	Panera Bread, Chipotle, Cosi, Bruegger's
Thiếu hụt cửa hàng quần áo thời trang cho những người quá khổ	Cửa hàng quần áo và chuỗi bán lẻ thời trang cho những người quá khổ: quần áo cỡ lớn và quần áo cho người quá cao hoặc quá gầy	Casual Male, Ashley Stewart, iGigi, RealKidz

Nguồn: Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland, Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Pearson Education Limited, 2012, p80

Có nhiều ví dụ về sản phẩm/dịch vụ mà người tiêu dùng muốn hoặc cần nhưng không có tại thị trường địa phương, hoặc chưa hề có. Khoảng trống sản phẩm/dịch vụ trong thị trường đại diện cho những cơ hội kinh doanh tiềm năng khả thi. Ví dụ, lúc đầu quần áo Jeans chỉ được thiết kế dùng cho nam giới, mà không được thiết kế riêng cho nữ giới. Để lấp đầy khoảng trống này, người ta đã thiết kế ra những sản phẩm dành cho phụ nữ, thể hiện sự khỏe khoắn của nữ giới.

Cách thông thường để nhận ra những khoảng trống đó là khi người ta chán nản bởi không thể tìm được một sản phẩm hay dịch vụ mà họ cần và nhận ra rằng những người khác cũng cảm thấy như vậy. Ví dụ trên thị trường thời trang, có những người cảm thấy chán nản khi họ không thể tìm được những chiếc quần áo cỡ lớn đẹp phù hợp với họ. Phản ứng lại với sự chán nản đó, họ lập ra một cửa hàng bán những chiếc quần áo ngoại cỡ đáng yêu và sành điệu. Và ý tưởng này thể hiện sự hấp dẫn là khi nó được triển khai đúng lúc bằng việc đáp ứng lại với sự đồng cảm với những khách hàng đặc biệt. Điều đó rất tuyệt vời, khi bạn chấp nhận rủi ro và nhận lại những gì xứng đáng và mọi người nói với bạn điều đó hàng ngày.

Một kĩ thuật liên quan đến tạo ra những ý tưởng kinh doanh là lấy những sản phẩm hoặc dịch vụ sẵn có và tạo ra những chủng loại mới bằng việc nhắm vào một thị trường mục tiêu hoàn toàn khác. Những doanh nghiệp khởi sự sẽ cố lấp đầy khoảng trống trên thị trường hoặc một thị trường ngách trong những xu hướng mới. Con đường nhanh nhất để mất những khách hàng tiềm năng của họ là thất bại trong việc mang đến những sản phẩm/dịch vụ đã hứa hẹn.

4.1.3. Kỹ năng nhận diện cơ hội kinh doanh

Những nhà nghiên cứu đã tìm ra một vài đặc điểm có vẻ khiến một số người nhận ra được những cơ hội kinh doanh tốt hơn những người khác. Cơ hội được định nghĩa như là một tập hợp thuận lợi của những hoàn cảnh tạo ra nhu cầu cho một sản phẩm/dịch vụ hoặc một ngành kinh doanh mới. Nhận thức cơ hội nói đến quá trình nhận thức một hoạt động kinh doanh một sản phẩm/dịch vụ mới có khả năng sinh lời. Vậy, một cơ hội không thể được theo đuổi cho đến khi nó được nhận ra. Bây giờ hãy nhìn vào một số đặc điểm được chia sẻ bởi những người giỏi nhất trong việc nhận ra một cơ hội:

4.1.3.1. Sử dụng kinh nghiệm trong quá khứ

Một vài nghiên cứu chỉ ra rằng những kinh nghiệm trong quá khứ trong một ngành công nghiệp giúp những doanh nhân nhận ra cơ hội kinh doanh. Ví dụ, một bằng chứng vượt thời gian về một sáng lập của những công ty xuất hiện trong danh sách Inc.500 cho thấy hơn 40% những người được khảo sát nhận ra ý tưởng cho ngành kinh doanh mới trong khi họ đang làm việc cho những công ty trong cùng ngành công nghiệp. Điều này thống nhất với những nghiên cứu của Hiệp hội Quốc gia những doanh nghiệp độc lập theo thời gian. Có một số những lời giải thích cho những nghiên cứu trên. Bằng việc làm việc trong một ngành công nghiệp, một cá nhân có thể phát hiện một thị trường ngách chưa được phục vụ. Đó cũng là một khả năng có được khi làm việc trong một khu vực riêng, một cá nhân xây dựng nên một mạng lưới quan hệ xã hội trong ngành công nghiệp có thể đưa ra những cái nhìn sâu sắc dẫn tới cơ hội.

Một khi doanh nhân khởi sự, những cơ hội mạo hiểm trở thành hiển nhiên. Điều này được gọi là nguyên lý hành lang; nguyên lý chỉ ra rằng một khi người khởi sự bắt đầu một cuộc hành trình trên một con đường gọi là "hành lang" dẫn dắt những cơ hội mạo hiểm trở nên rõ ràng. Cái nhìn sâu sắc cung cấp bởi nguyên lý này là chỉ đơn giản khi ai đó khởi sự và chìm đắm trong một ngành công nghiệp, sẽ dễ dàng cho người đó nhìn ra những cơ hội mới hơn là những người đứng nhìn từ bên ngoài vào ngành công nghiệp đó.

4.1.3.2. Nhạy bén trong phát hiện cơ hội kinh doanh

Tính nhạy bén trong nhận thức cơ hội kinh doanh có thể là một khả năng bẩm sinh hoặc là một quá trình nhận thức của con người. Có một số người nghĩ rằng các doanh nhân có giác quan thứ sáu cho phép họ nhìn thấy những cơ hội kinh doanh trong khi những người khác lại bỏ lỡ. Giác quan thứ sáu này được gọi là tính nhạy bén kinh doanh. .

Nhạy bén kinh doanh được định nghĩa như là khả năng nhận thức những điều mà không cần phải khảo sát kĩ lưỡng về nó. Phần lớn các doanh nhân nhìn thấy chính họ trong trường hợp này tin rằng họ nhạy bén hơn những người khác. Sự nhạy bén là một kĩ năng có thể học hỏi nói chung và những người có nhiều kiến thức trong một lĩnh vực đường như

nhạy bén hơn với những cơ hội trong lĩnh vực đó hơn người khác. Một kỹ sư vi tính, ví dụ, sẽ nhạy bén hơn với những nhu cầu và cơ hội trong ngành công nghiệp máy tính hơn là một luật sư.

Những phát hiện về sự nhạy bén kinh doanh là hỗn tạp. Một số nhà nghiên cứu kết luận rằng sự nhạy bén đi xa hơn phát hiện và bỏ nhiều nỗ lực có mục đích hơn vào đó. Ví dụ, một học giả tin rằng sự khác nhau quan trọng giữa những người tìm kiếm cơ hội (doanh nhân) và những người không tìm kiếm là sự đánh giá liên quan của họ đối với thị trường. Nói cách khác, những doanh nhân có thể tốt hơn người khác trong việc mở rộng thị trường và suy luận sâu sắc hơn.

4.1.3.3. Sử dụng các quan hệ xã hội

Độ sâu rộng của mạng lưới xã hội của một cá nhân ảnh hưởng tới sự nhận thức cơ hội. Những người dựng nên một mạng lưới đáng kể các mối quan hệ xã hội và chuyên gia sẽ được tiếp xúc nhiều cơ hội và ý tưởng hơn so với những người không có hoặc có ít các mối quan hệ xã hội. Những sự tiếp xúc xã hội có thể dẫn tới ngành kinh doanh mới. Kết quả nghiên cứu theo thời gian cho thấy, khoảng 40-50% số người khởi sự kinh doanh có được ý tưởng kinh doanh thông qua các mối quan hệ xã hội. Một nghiên cứu liên quan đến những điểm khác nhau giữa các doanh nhân đơn độc (những người tự mình xác định ý tưởng kinh doanh) và những doanh nhân mạng lưới (những người phát hiện ra ý tưởng kinh doanh thông qua các mối quan hệ xã hội) đã được kiểm nghiệm. Các nhà nghiên cứu thấy rằng, những doanh nhân mạng lưới phát hiện ra cơ hội kinh doanh nhiều hơn đáng kể so với những doanh nhân đơn độc nhưng lại ít nhạy bén hoặc sáng tạo.

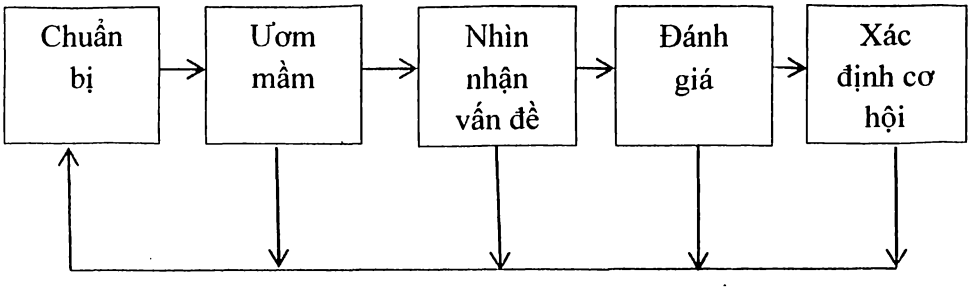
Các mối quan hệ giữa người này với người khác cấu thành quan hệ xã hội là các "ràng buộc" ở mức độ nhất định giữa những người đó. Có hai loại mối quan hệ xã hội là các mối quan hệ chắc chắn (gắn bó) và các mối quan hệ yếu (thông thường). Những sợi dây ràng buộc quan hệ chắc chắn được dựng nên bởi giao tiếp thường xuyên và những ràng buộc với bạn bè, đồng nghiệp của vợ hoặc chồng. Những ràng buộc quan hệ yếu được hình thành bởi tương tác không thường xuyên và những ràng buộc với những mối quan hệ quen biết đơn giản. Theo kết quả của nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực này người ta thấy, một doanh nhân có khả năng

tìm ra ý tưởng kinh doanh mới tốt hơn thông qua những ràng buộc quan hệ yếu so với một mối quan hệ chắc chắn bởi những mối quan hệ chắc chắn thường được tạo nên bởi những đầu óc tương đồng, có xu hướng củng cố những cái nhìn sâu sắc và những ý tưởng mà những cá nhân sẵn có. Ngược lại, mối quan hệ ràng buộc yếu tạo nên các mối quan hệ đơn giản, không có xu hướng giữa những người có trí óc tương đồng nên một người có thể nói điều gì đó và người khác bật ra một ý tưởng hoàn toàn mới.

4.1.3.4. Tư duy sáng tạo

Sáng tạo là một quá trình tạo ra một chủ thuyết, một sản phẩm/dịch vụ mới hoặc một ý tưởng hữu ích. Nhận thức cơ hội có thể, ít nhất là một quá trình sáng tạo. Từ cơ hội đó, có thể sáng tạo ra sản phẩm/dịch vụ và hoạt động kinh doanh sản phẩm/dịch vụ đó. Nhóm doanh nhân cùng làm việc với nhau có thể làm cho nguồn sáng tạo ngày một tăng lên.

Đối với cá nhân, quá trình sáng tạo có thể được chia thành năm bước được chỉ ra trong Hình 4.2. Hãy kiểm tra xem những bước đó liên quan tới quá trình nhận thức cơ hội kinh doanh như thế nào. Trong biểu đồ, những mũi tên nằm ngang chỉ từ bước này sang bước khác cho thấy quá trình sáng tạo trải qua năm bước. Những mũi tên nằm dọc cho thấy rằng ở tất cả mọi bước, một cá nhân (một doanh nhân chẳng hạn) bế tắc hoặc không có đủ thông tin hay cái nhìn sâu sắc để tiếp tục, lựa chọn tốt nhất là quay về bước chuẩn bị để trang bị nhiều kiến thức hoặc kinh nghiệm hơn trước khi tiếp tục sáng tạo.



Hình 4.2. Năm bước tạo ra các ý tưởng sáng tạo

Bước 1: Chuẩn bị

Bước chuẩn bị là bước tạo ra nền tảng, kinh nghiệm và hiểu biết mà một doanh nhân mang vào quá trình nhận thức cơ hội. Như một vận động viên phải tập luyện để trở thành xuất sắc, doanh nhân cần có những kinh nghiệm nhất định để nhận ra cơ hội đang tồn tại xung quanh mình. Như trên đã trình bày, cơ hội tồn tại một cách khách quan, ngoài ý muốn của mỗi con người song không phải ai cũng nhận biết được. Những người có trình độ nhận thức nhất định mới có thể phát hiện được cơ hội kinh doanh. Kết quả của một số nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng khoảng 50-90% ý tưởng khởi sự kinh doanh xuất hiện từ những kinh nghiệm mà bản thân các doanh nhân đã tích tụ được trong quá trình làm việc trước đó.

Bước 2: Ươm mầm

Ươm mầm là bước mà người khởi sự cân nhắc một ý tưởng hoặc nghĩ về một vấn đề cụ thể nào đó. Đôi khi ươm mầm là một hành động có ý thức và đôi khi nó phi ý thức và xuất hiện khi một người đang làm một công việc khác, thậm chí ít liên quan đến ý tưởng sẽ sáng tạo. Một nhà văn phác họa hiện tượng này qua câu nói: "Những ý tưởng được khuấy lên dưới đáy của ý thức".

Ươm mầm là quá trình mà doanh nhân phải "nghiền ngẫm", tư duy sâu, cụ thể các khía cạnh của vấn đề mà ở bước trước mới chỉ kịp hình thành một cách sơ lược.

Bước 3: Nhìn nhận vấn đề

Cái nhìn sâu sắc đem lại chiều sâu của nhận thức - khi những giải pháp cho một vấn đề được nhìn thấy hoặc một ý tưởng kinh doanh mới được hình thành. Đôi khi nó được gọi là trải nghiệm "eureka". Trong bối cảnh cả quá trình kinh doanh, đây là khoảnh khắc mà doanh nhân nhận ra một cơ hội kinh doanh cụ thể nào đó. Đôi khi trải nghiệm này đẩy quá trình sáng tạo tiếp tục chuyển sang giai đoạn sau và đôi khi nó nhắc một cá nhân quay về bước chuẩn bị ban đầu. Ví dụ, một doanh nhân có thể nhận ra tiềm năng của một cơ hội nhưng cảm thấy cần nhiều kiến thức và suy nghĩ hơn và vì thế anh ta không tiếp tục mà quay về bước chuẩn bị để tạo thêm cho mình các kiến thức cần thiết.

Bước 4: Đánh giá

– Đánh giá là một bước của quá trình sáng tạo trong đó một cơ hội được xem xét một cách tỉ mỉ và phân tích tính khả thi. Nhiều doanh nhân đã bất cẩn bỏ qua bước này và cố thực hiện nó trước khi khẳng định chắc chắn nó có thực sự là cơ hội hay không. Những doanh nhân này sẽ phải trả giá khi tiến hành triển khai các hoạt động tiếp theo mà không nhận diện đúng cơ hội. Đánh giá là một bước thử thách riêng của quá trình sáng tạo bởi nó yêu cầu doanh nhân có một cái nhìn khách quan về cơ hội.

Bước 5: Xác định cơ hội

Xác định cơ hội là bước cuối cùng trong toàn bộ quá trình sáng tạo. Ở bước này, doanh nhân phải nghĩ đến ý tưởng kinh doanh: có những chi tiết được thêm vào và ý tưởng chuyển hóa từ chỗ chưa cụ thể thành thứ gì đó khá cụ thể và có giá trị; chẳng hạn kết thúc bước này doanh nhân có ý tưởng khá cụ thể về sản xuất/kinh doanh một sản phẩm/dịch vụ hay hoạt động kinh doanh mới cụ thể nào đó. Tất nhiên, để khẳng định tính chắc chắn cơ hội kinh doanh phải được mô tả rất cụ thể bằng văn viết.

4.2. Ý TƯỞNG KINH DOANH VÀ ĐÁNH GIÁ Ý TƯỞNG KINH DOANH

4.2.1. Khái niệm ý tưởng kinh doanh

Để làm bất cứ công việc gì, con người có ý thức bao giờ cũng xuất phát từ ý tưởng về công việc đó. Để khởi sự một công việc kinh doanh, điều trước tiên phải bắt đầu từ những ý tưởng kinh doanh.

Có thể hiểu đơn giản ý tưởng kinh doanh là ý tưởng về một hoạt động kinh doanh. Vấn đề là ở chỗ, ý tưởng thì luôn có rất nhiều; ý tưởng kinh doanh cũng không ít song không phải ý tưởng kinh doanh nào cũng dẫn đến đảm bảo cho hoạt động kinh doanh thành công. Muốn thành công, người khởi sự cần có ý tưởng kinh doanh tốt. Ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng kinh doanh đảm bảo tính khả thi và có thể dẫn đến thành công. Như thế, trong cả rừng ý tưởng kinh doanh, người khởi sự phải tìm kiếm ý tưởng kinh doanh tốt – ý tưởng có thể đem đến sự thành công cho hoạt động kinh doanh của mình.

Một doanh nghiệp mới nếu chỉ sản xuất những sản phẩm/dịch vụ hiện tại và bán chúng ở những thị trường hiện tại thì đó hẳn chưa phải là

một ý tưởng kinh doanh tốt. Nhưng nếu doanh nghiệp biết tạo ra những cái mới, cái khác biệt trong sản phẩm của mình thì sẽ tạo ra những cơ hội thành công cho mình khi gia nhập thị trường.

Muốn thành công, ý tưởng kinh doanh phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh không những lấp đầy được nhu cầu mới mà nó còn mang lại giá trị hoặc dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ việc hình thành sản phẩm/dịch vụ mới, cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường hoàn toàn mới, sử dụng công nghệ - kỹ thuật mới tạo ra sản phẩm/dịch vụ với tính ưu việt hơn hẳn so với sản phẩm/dịch vụ đang có hoặc tạo ra cách thức kinh doanh mới tiến bộ hơn nhiều so với cách thức kinh doanh đang có.

Có thể tóm tắt các trường hợp sau:

- Sản phẩm/dịch vụ mới có thể được hình thành từ những phát minh mới hoặc bắt đầu từ sự cải tiến các sản phẩm/dịch vụ đã có. Ý tưởng kinh doanh xuất phát từ những phát minh mới thường không dễ dàng khi bắt đầu một công việc kinh doanh. Bởi vì việc phát minh ra những sản phẩm hoặc dịch vụ mới thường gắn liền với sự yêu thích khi sáng tạo cho nên thường thì người sáng tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới không quan tâm nhiều đến nhu cầu thị trường. Điều này gây nhiều khó khăn khi khởi sự kinh doanh. Và khi bắt đầu kinh doanh từ những phát minh mới, doanh nghiệp lại cần phải có bằng sáng chế cũng như việc thử nghiệm nó. Nhưng để đạt được điều đó thì cần rất nhiều công sức, tiền bạc cũng như thời gian. Còn ý tưởng kinh doanh xuất phát từ sự cải tiến hay đổi mới sản phẩm/dịch vụ đã có sẽ dễ dàng hơn. Cải tiến hay đổi mới sản phẩm là việc cải thiện những sản phẩm hiện tại, có thể là thay đổi trọng lượng, hình dáng, màu sắc trong việc sử dụng chất liệu mới, hoặc là thêm các chức năng mới,... Đôi khi việc cải tiến cũng cần phải có bằng sáng chế hay một sự thử nghiệm, tuy nhiên nó không phức tạp như đối với một phát minh mới vì nó đã có nền tảng trên sản phẩm hiện tại đã được tiêu dùng trong thực tế.

- Có thể phát minh ra công nghệ mới hay thiết bị máy móc mới. Tạo ra công nghệ mới có tính ưu việt cao hơn công nghệ đang có thường dẫn đến năng suất cao hơn, chất lượng sản phẩm tốt hơn, chi phí thấp hơn nên tạo ra lợi thế cạnh tranh thực sự so với các đối thủ vẫn đang sử dụng

công nghệ cũ. Điều tương tự cũng xảy ra khi sáng tạo ra máy móc thiết bị mới. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng trong trường hợp sáng tạo ra máy móc thiết bị mới thường không lớn như ảnh hưởng khi sáng tạo ra công nghệ mới.

- Việc sáng tạo ra vật liệu mới để tạo ra sản phẩm/dịch vụ đang cung cấp cũng là một trong các trường hợp tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ đang sử dụng vật liệu cũ. Thông thường, nếu tạo ra được vật liệu mới thay thế vật liệu đang khan hiếm thì lợi thế rất rõ ràng.

- Việc tìm ra một thị trường mới hoặc một khu vực thị trường mà ở đó nhu cầu đang vượt quá cung cũng đồng nghĩa với việc tạo cơ hội mới cho doanh nhân có thể khởi sự.

- Có thể tạo ra một cách thức tổ chức mới trong quá trình sản xuất cũng như trong phân phối. Chẳng hạn, Ford Việt Nam không chế tạo được xe ô tô nhưng họ tạo ra được một dây chuyền lắp ráp mà có thể nói đó là một tổ chức mới. Điều này tạo ra cho doanh nghiệp có lợi thế đưa ra giá rẻ, chất lượng, dịch vụ tốt hơn.

4.2.2. Phương pháp tìm kiếm, sáng tạo ý tưởng kinh doanh

Trên cơ sở đã xác định có cơ hội kinh doanh, doanh nhân cần tiếp tục tìm kiếm và sáng tạo ý tưởng kinh doanh. Để tìm kiếm, sáng tạo ý tưởng kinh doanh doanh nhân cần áp dụng các phương pháp thích hợp. Dưới đây trình bày một số phương pháp phổ biến:

4.2.2.1. Phương pháp kinh nghiệm

Kinh nghiệm là phương pháp đơn giản được áp dụng ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong nhiều trường hợp ở lĩnh vực sáng tạo ý tưởng kinh doanh cũng rất cần sử dụng phương pháp kinh nghiệm.

Theo phương pháp này, trong thực tế cách thức giải quyết một vấn đề nào đó thường đã có sẵn, thuờng trực; vấn đề chỉ là ở chỗ người khởi sự tác động vào vỏ não để tư duy về một vấn đề mới phát sinh theo các kiến thức mình đã tích lũy được. Vì thế, phương pháp này thường nhanh và tốn ít công sức.

Khi đã có những kinh nghiệm nhất định về hoạt động ở một lĩnh vực cụ thể nào đó người khởi sự thường rất nhanh chóng có được những suy nghĩ về cách thức giải quyết một/một số vấn đề ở lĩnh vực đó với tính

khả thi cao và trong nhiều trường hợp thì cách giải quyết vấn đề thường sắc sảo, thậm chí độc đáo.

Kinh nghiệm gắn với sự tích lũy kiến thức dựa vào các hoạt động mà một con người đã trải qua và tích lũy được. Chính vì vậy kinh nghiệm luôn liên quan đến các hoạt động ở một lĩnh vực cụ thể nào đó: những người đã hoạt động ở lĩnh vực thương mại bán lẻ có thể tích lũy được kinh nghiệm ở lĩnh vực thương mại bán lẻ; những người đã hoạt động ở lĩnh vực dầu khí có thể tích lũy được kinh nghiệm ở lĩnh vực dầu khí; những người đã hoạt động ở lĩnh vực lâm nghiệp có thể tích lũy được kinh nghiệm ở lĩnh vực lâm nghiệp;...

Cần chú ý là cũng có nhiều cách thức khác nhau khi áp dụng phương pháp kinh nghiệm:

- Ở mức độ thấp, người khởi sự hoàn toàn chỉ dựa vào kinh nghiệm của bản thân để nhận thức về việc cải tiến/hoàn thiện một loại sản phẩm/dịch vụ hoặc cách thức kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ đang có mặt ở thị trường hoặc cũng có thể dựa vào kinh nghiệm bản thân để nghĩ đến việc đem sản phẩm/dịch vụ đang có sang thị trường hoàn toàn mới mà không hoặc ít nhờ sự trợ giúp của các kỹ thuật hiện đại.

- Ở mức độ cao hơn, người khởi sự dựa vào các dữ liệu thống kê, các kết quả điều tra cũng như các tài liệu có sẵn về sản phẩm/dịch vụ và thị trường rồi dựa vào phương pháp thống kê kinh nghiệm để nhận thức về việc cải tiến/hoàn thiện một loại sản phẩm/dịch vụ hoặc cách thức kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ đang có mặt ở thị trường hoặc nghĩ đến việc đem sản phẩm/dịch vụ đang có sang thị trường hoàn toàn mới với sự trợ giúp của các kỹ thuật hiện đại.

Tất nhiên, nên sử dụng phương pháp kinh nghiệm ở mức độ thứ hai. Cũng cần chú ý rằng, thường phương pháp kinh nghiệm chỉ gắn với những sản phẩm/dịch vụ đã có hoặc gần như sản phẩm/dịch vụ đã có. Phương pháp này cho phép nghĩ đến ý tưởng sản xuất và kinh doanh trên cơ sở cải tiến, hoàn thiện, đổi mới một loại sản phẩm/dịch vụ hoặc cách thức kinh doanh một loại sản phẩm/dịch vụ đang có mặt ở thị trường hoặc khi đem một sản phẩm/dịch vụ đang có sang đáp ứng nhu cầu ở một thị trường mới.

Dù là phương pháp không tạo ra sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới mà chỉ cải tiến/hoàn thiện sản phẩm/dịch vụ đang có, cải tiến/hoàn thiện

cách thức sản xuất hoặc phục vụ khách hàng hoặc tìm thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ đã có sẵn trên thị trường truyền thống song phương pháp này cũng rất quan trọng và vẫn mang tính phổ biến vì không phải ai cũng áp dụng được phương pháp tư duy sáng tạo được trình bày ở mục dưới đây.

Bảng 4.2. Đặc tính hoạt động của bán cầu não

Bán cầu não trái	*Bán cầu não phải*
- Ngôn ngữ: sử dụng ngôn ngữ để đặt tên, định nghĩa và mô tả - Biểu tượng: dùng một biểu tượng đặc trưng cho một sự vật, hiện tượng - Con số: sử dụng con số khi tính toán - Thời gian: sắp xếp thứ tự trước sau - Phân tích: hiểu từng bộ phận cấu thành sự vật, hiện tượng - Trừu tượng: từ mẫu nhỏ suy ra tổng thể - Logic: rút ra kết luận một cách logic - Tuyến tính: kết nối giữa các sự vật, hiện tượng để kết luận kiểu hội tụ - Lý trí: rút ra kết luận trên cơ sở lý lẽ và lập luận	- Phi ngôn ngữ: không hoặc sử dụng tối thiểu ngôn ngữ - Cụ thể: nhìn cụ thể sự vật, hiện tượng đúng lúc quan sát - Không gian: nhìn sự vật, hiện tượng trong mối quan hệ với sự vật, hiện tượng khác - Tổng hợp: hiểu tổng thể sự vật, hiện tượng - Giống nhau: tìm kiếm sự giống nhau giữa các sự vật, hiện tượng - Logic: rút ra kết luận một cách logic - Giác quan: sử dụng các giác quan để nhận biết sự vật, hiện tượng - Phi lý trí: gác lại các đánh giá, không yêu cầu cơ sở lý lẽ và lập luận

Mặt khác, cũng không bao giờ một người nào đó chỉ áp dụng thống kê kinh nghiệm mà cải tiến/hoàn thiện được một sản phẩm/dịch vụ hoặc quy trình tạo ra sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho khách hàng mà không sử dụng kỹ năng tư duy sáng tạo. Vì thế, nói phương pháp ở đây cũng chỉ là

một cách nói tương đối mà chính xác hơn phải sử dụng thuật ngữ phương pháp chủ yếu dựa vào kinh nghiệm.

4.2.2.2. Phương pháp tư duy sáng tạo

Tư duy sáng tạo là phương pháp có thể áp dụng cho mọi lĩnh vực hoạt động của loài người; đặc biệt là các hoạt động nghiên cứu sáng tạo.

Để có thể nghiên cứu và sáng tạo cần có thông tin về các vấn đề có liên quan; thông tin về các vấn đề có liên quan càng đầy đủ, càng tốt. Vậy, làm gì để có thông tin? Người sáng tạo phải có kỹ năng xác định các thông tin cần thiết cũng như phương thức và địa chỉ cung cấp thông tin cần thiết và phải có kỹ năng thu thập chúng. Trên nền tảng các thông tin về môi trường cũng như cơ hội kinh doanh người khởi sự cần có tư duy sáng tạo để sáng tạo ra ý tưởng kinh doanh cụ thể.

Để tư duy sáng tạo, có nhiều phương pháp cụ thể hơn mà dưới đây đề cập đến các phương pháp chủ yếu:

Thứ nhất, phương pháp sáng tạo tự do

Tư duy sáng tạo liên quan đến hoạt động của não bộ con người. Các nhà nghiên cứu đã thống nhất hai bán cầu não của con người có cách thức xử lý thông tin khác nhau:

- Bán cầu não trái thực hiện các chức năng điều khiển lý trí, tư duy lập luận.
- Bán cầu não phải điều khiển các phương thức tư duy trực quan, phi lý trí.

Con người sử dụng cả hai bán cầu não, chuyển thông tin từ bán cầu não này sang bán cầu não kia trong quá trình sáng tạo. Nếu để mỗi người tự thục hiện sự sáng tạo, người ta gọi là phương pháp sáng tạo tự do.

Cách tiếp cận khái niệm tập kích não thường chỉ giới hạn trong phạm vi trí tưởng tượng của mỗi người. Ví dụ, để giảng dạy cho sinh viên phương pháp "tập kích não" nhằm sáng tạo ra các ý tưởng mới, nữ giáo sư Marcene Sonneborn cùng với cộng sự của mình tại Trường Đại học Whitman School of Management Syracuse đã sử dụng một dụng cụ do bà tự phát triển có tên gọi là "bản báo cáo điên rồ" nhằm kích thích sinh viên động não và nảy sinh các ý tưởng kinh doanh. Bà yêu cầu sinh viên liệt kê một danh sách 75 thứ làm cho họ "phát điên" trong cuộc sống hàng ngày.

Con số 75 được lựa chọn bởi vì nó đẩy sinh viên đến mức giới hạn của suy nghĩ, mà đặc biệt là những thứ làm họ khó chịu (ví dụ như đỗ xe trong kí túc xá, bạn cùng phòng, những mảng tuyết đóng băng trên lớp kính xe ô tô vào mùa đông) và do đó suy nghĩ sâu hơn. Vào kỳ nghỉ, sinh viên cùng với những người bạn của mình thường tổ chức thành những nhóm để thực tập tập kích não và cố gắng lấp đầy danh sách của họ.

Hộp 4.2. Thomas Friedman: Sinh viên phải biết tự tạo việc làm

(TNO) Sáng 10.5, ông Thomas L. Friedman, tác giả của cuốn sách Thế giới phẳng, đã có buổi giao lưu kéo dài gần 3 giờ với giảng viên và sinh viên ĐH Quốc gia Tp Hồ Chí Minh về vị thế của sinh viên giữa thế giới phẳng ngày nay

...Đào tạo con người không chỉ biết lắp ráp mà còn phải sáng tạo

Một sinh viên đặt câu hỏi rất tâm huyết: "Tại sao đất nước chúng tôi chưa thu hút được nhân tài? Xin ông cho một số giải pháp để Việt Nam có thể thu hút và níu giữ nhân tài". Ông T. Friedman khẳng định: "Việt Nam và Trung Quốc đều từng có giai đoạn phát triển giống nhau. Đó là giai đoạn cất cánh kinh tế, đi rất nhanh vì dựa vào lao động giá rẻ. Nhưng chỉ dựa vào lợi thế này chúng ta sẽ không thể đi xa được hơn nữa. Và có khả năng sẽ rơi vào trường hợp mà Việt Nam đang tranh cãi gần đây: có rơi vào bẫy thu nhập trung bình không?".

Ông nhấn nhủ: "Khi đào tạo sinh viên, phải tạo ra thế hệ không chỉ lắp ráp mà phải thiết kế, tưởng tượng ngay tại Việt Nam. Tính sáng tạo là cực kỳ quan trọng. Để thu hút và xây dựng nhân tài, chúng ta phải tạo một môi trường kinh tế, xã hội, chính trị mà có thể kích thích tư duy sáng tạo, tưởng tượng của cá nhân. Đây là thách thức của cả Việt Nam và Trung Quốc trong thời gian tới".

Một sinh viên Trường ĐH Kinh tế - Luật thắc mắc: "Ngoài những lợi ích toàn cầu hóa mang lại trong thế kỷ 21 này, đâu là những thách thức?".

Theo ông T.Friedman: mặc dù thế giới đã phẳng nhưng điều này có cả mặt tích cực và tiêu cực. Chẳng hạn, về mặt văn hóa, chúng ta sẽ thành công trong thế kỷ 21 khi công nghệ thông tin (Google, điện toán đám mây...) giúp bảo tồn văn học, ngôn ngữ tốt hơn... nhưng nó cũng có tác động tiêu cực khác. Hiện nay, Mc Donald, Pizza Hut, KFC đã có mặt tại Việt Nam, có thể đẩy lùi quốc hồn quốc túy trong phương diện ẩm thực... Vì vậy, nếu chúng ta quản lý tốt thì sẽ phát huy được mặt tích cực của toàn cầu hóa.

Nguồn: Đăng Nguyên, Thanh Niên Online 11.5.2014

Thứ hai, phương pháp sáng tạo nhóm

Sáng tạo nhóm là hoạt động một nhóm người cùng thực hiện quá trình sáng tạo. Nhóm không nên nhiều quá và cũng không nên có ít người quá: tốt nhất nếu tập hợp được nhóm 5-10 người.

Michael Gorbon đã đề nghị sử dụng 10 quy tắc tập kích não để tăng cường khả năng sáng tạo của nhóm:

Để tăng cường khả năng sáng tạo, những người sáng tạo tự do vẫn có thể chủ động tập kích não theo các quy tắc sau:

- Xác định rõ mục đích

  Tập kích não một cách tự nhiên
- Không tiêu cực
- Lựa chọn người tham gia
- Ghi lại ý tưởng một cách đầy đủ
- Tạo ra những khoảng trống
- Ngăn tình trạng chỉ bám vào một ý tưởng
- Chỉ đưa ra những ý tưởng hứa hẹn nhất
- Chắt lọc và ưu tiên.
- Lựa chọn người giám sát
- Tập kích não tự nhiên
- Không phê bình, chỉ trích, không tiêu cực
- Ghi lại ý tưởng một cách đầy đủ
- Tạo ra những khoảng trống
- Ngăn tình trạng chỉ bám vào một ý tưởng
- Chỉ đưa ra ý tưởng hứa hẹn nhất
- Chắt lọc và ưu tiên.

— **Bảng 4.3. Các quy tắc cho một phiên brainstorming chính thức**

Quy tắc	*Giải thích*
1	Không chỉ trích, kể cả cười khúc khích, nhíu mày, hoặc biểu lộ khuôn mặt cho thấy sự hoài nghi hoặc không tin tưởng. Chỉ trích cản trở sự sáng tạo và ngăn cản dòng chảy tự do của ý tưởng
2	Sự thoải mái, đó là việc đưa ra những ý tưởng một cách vô tư không bị ràng buộc hay kiềm chế được khuyến khích; càng nhều ý tưởng thì càng tốt. Kể cả những ý tưởng điên rồ hoặc bay bổng có thể đưa đến một ý tưởng tốt hoặc một giải pháp cho một vấn đề.
3	Phiên làm việc tiến hành nhanh chóng và không có gì được phép làm chậm lại nhịp độ. Ví dụ, việc thu lại những điều cốt lõi của một vấn đề quan trọng hơn là viết nó ra một cách cẩn thận.
4	Việc nhảy cóc được khuyến khích, điều này có nghĩa là sử dụng một ý tưởng như là điểm tựa để nhảy nhanh hơn sang những ý tưởng khác

Dưới đây là một số kỹ thuật có thể sử dụng:

Một là, kỹ thuật brainstorming

Một cách thông thường để tạo ra ý tưởng kinh doanh mới là thông qua brainstorming. Nói chung, brainstorming đơn giản là quá trình tạo ra một vài ý tưởng về chủ đề cho trước. Phạm vi tiếp cận từ một người đang ngồi với một tờ giấy và viết xuống những ý tưởng kinh doanh thú vị đến một phiên brainstorming chính quy dẫn dắt bởi những người điều hành với sự tham gia của một nhóm người.

Trong một phiên brainstorming chính quy, trưởng nhóm hỏi những người xung quanh chia sẻ ý kiến của họ. Mỗi người chia sẻ một ý tưởng; người khác phản ứng lại với nó; người khác phản ứng lại với phản hồi trước đó;... Một biểu đồ lật hoặc một bảng trắng điện tử thường được sử dụng để ghi lại mọi ý tưởng được hình thành. Một phiên làm việc năng suất khi mọi người đều có thái độ sôi nổi và hào hứng. Một phiên làm việc không được sử dụng phân tích hay quá trình quyết định - ý tưởng

được tạo ra suốt một phiên brainstorming cần được lọc và phân tích sau đó. Có thể đưa ra 4 quy tắc giới hạn cho việc tiến hành brainstorming được trình bày ở Bảng 4.3. Như Bảng 4.3 đã chỉ rõ: quy tắc thứ nhất là không chỉ trích, kể cả cười khúc khích hay nhíu mày, biểu lộ khuôn mặt thể hiện sự chỉ trích hay nghi ngờ. Sự chỉ trích làm cản trở sự sáng tạo và ngăn cản dòng chảy tự do của ý tưởng. Phiên brainstorming dành cho việc khởi tạo ý tưởng kinh doanh mới thường ít trang trọng hơn.

Hai là, thảo luận nhóm tập trung

Một nhóm tập trung tập hợp từ 5 đến 10 người được lựa chọn dựa trên các mối quan hệ của họ để tiến hành bàn bạc và thảo luận. Mặc dù một nhóm tập trung được sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau nhưng mô hình này có thể giúp tìm ra những ý tưởng kinh doanh mới lạ.

Nhóm tập trung thường bao gồm một nhóm những người có chung quan điểm về một vấn đề, được tập hợp lại với nhau để trả lời một câu hỏi và làm sáng tỏ một giả thuyết thông qua hoạt động trao đổi qua lại trong các cuộc thảo luận nhóm. Nhóm tập trung thường làm việc có hiệu quả nhất khi áp dụng phương pháp tập kích não, sau đó một ý kiến chung cho công việc kinh doanh được thống nhất trong toàn nhóm. Nó cũng giống như một trò chơi điện tử đối với người lớn, nhưng việc sàng lọc và loại bỏ các ý tưởng tồi là cần thiết. Thường thì các nhóm tập trung được chỉ định bởi những nhà điều hành có đào tạo. Mục tiêu đầu tiên của nhà điều hành là tập hợp các thành viên trong nhóm và tổ chức những cuộc họp mặt trực tiếp. Một phần lớn kết quả của quá trình làm việc nhóm tập trung phụ thuộc vào năng lực đặt câu hỏi của người điều hành, bên cạnh đó anh ta cũng phải điều khiển các cuộc họp đi theo đúng quỹ đạo. Ví dụ, sự ra đời của mỗi cửa hàng bán lẻ cà phê như Starbuck có thể dẫn tới sự ra đời của một nhóm tập trung bao gồm 7 đến 10 khách hàng thường xuyên và hỏi họ những câu hỏi sau đây: "Bạn không thích cửa hàng cà phê ở những điểm gì?". Một khách hàng có thể trả lời: "Tôi có bán một túi cà phê 1 pound loại đặc biệt của cửa hàng cho khách hàng để họ pha chế ở nhà. Điều đó khá ổn nhưng tôi thường hết sạch cà phê sau một vài ngày. Thỉnh thoảng mà cụ thể vào tuần trước tôi quay trở lại cửa hàng và mua một túi khác. Nếu bạn bán túi 3 đến 5 pound có thể tôi sẽ sử dụng cà phê nhiều hơn vì tôi không thường xuyên hết cà phê nữa. Tôi nghĩ rằng mình có thể mua 2 hoặc 3 túi một pound một lần, nhưng như vậy thì sẽ đắt hơn. Tôi

muốn mua túi 3 pound hoặc 5 pound hơn nếu cửa hàng vui lòng giảm giá một chút khi mua số lượng lớn". Người điều hành sau đó sẽ hỏi tiếp: "Có bao nhiêu người ở đây sẽ mua túi 3 pound đến 5 pound nếu chúng tôi sản xuất loại này?". Nếu cả 5 người cùng đồng ý nghĩa là nhóm vừa tìm thấy một ý tưởng cho loại sản phẩm mới của mình.

Một vài nơi sử dụng phương pháp nhóm tập trung hỗn hợp (nhóm tập trung lai tạp) để đạt được các hiểu biết sâu sắc và các mục tiêu đặc biệt. Một ví dụ cụ thể là "nhóm các sinh viên". Phương pháp này bao gồm việc trả cho các sinh viên đại học, cao đẳng để họ đứng ra tổ chức một bữa tiệc ở kí túc xá và cung cấp ngân sách cho họ mua thức ăn và quà vặt. Trong suốt bữa tiệc, sinh viên chủ nhà sẽ phỏng vấn và quay phim các sinh viên khác về các đặc điểm của thị trường tiêu dùng. Mọi câu hỏi dùng để phỏng vấn người dự tiệc được sử dụng để thu thập thông tin cho một cuộc điều tra thị trường (và cả điều tra khách hàng).

Vấn đề là làm thế nào để có thể tập hợp được nhóm sáng tạo trong khi không phải bao giờ những người khởi sự cũng có đủ tiền của cũng như các điều kiện cần thiết khác? Làm việc nhóm cũng như sáng tạo nhóm phải được giáo dục từ các trường phổ thông. Chỉ trên cơ sở kỹ năng làm việc nhóm được giáo dục từ nhỏ cũng như khả năng tư duy sáng tạo và sáng tạo nhóm được trang bị ngay từ khi học tập ở các trường phổ thông thì khi lớn lên mỗi người mới có ý thức làm việc và làm việc nhóm, sáng tạo và sáng tạo nhóm. Lúc đó, những người có tư duy khởi sự có thể có nhu cầu tự nguyện cùng nhau sáng tạo nhóm trên cơ sở một vài ý tưởng đã manh nha. Mặt khác, chúng ta hãy học tập đất nước và con người Israel trong việc tạo ra cách thức tổ chức mà mỗi con người đều có thể sáng tạo; đều có thể được giúp đỡ của cán bộ công quyền trong quá trình sáng tạo ý tưởng mới và đưa ý tưởng mới vào thực tế cuộc sống. Để trả lời câu hỏi làm gì để có thể tạo ra tập thể sáng tạo cũng có thể tham khảo quan điểm của Thomas L. Friedman - tác giả của cuốn sách *Thế giới phẳng* – được trình bày ở Hộp 4.2.

4.2.2.3. Phương pháp sử dụng thư viện và tìm kiếm trên Internet

Phương pháp thứ ba để tìm kiếm một ý tưởng kinh doanh là sử dụng sách trong thư viện hoặc tìm kiếm trên Internet. Một khuynh hướng tự nhiên của con người trong quá trình tìm kiếm ý tưởng là nghĩ sẽ lựa chọn

ý tưởng nào trước và sau đó quá trình tìm kiếm ý tưởng mới bắt đầu. Đây là cách tiếp cận theo đường thẳng. Thông thường, ý tưởng xuất sắc nhất sẽ xuất hiện khi các khái niệm, ý kiến hay thông tin về ý tưởng được tìm thấy thông qua thư viện hoặc công cụ tim kiếm trên Internet. Điều này có thể so sánh với hình ảnh người khởi sự là một chuyên viên đang thiết kế một trò chơi điện tử, còn Internet chính là công cụ cung cấp một cái nhìn bao quát toàn bộ thị trường trò chơi điện tử; và sau khi tham khảo Internet người khởi sự sẽ quyết định nên thiết kế loại trò chơi nào là tốt nhất.

Thư viện là một nguồn không được sử dụng thường xuyên trong việc tìm kiếm ra các ý tưởng kinh doanh. Cách tốt nhất để sử dụng thư viện có hiệu quả là trình bày với nhân viên thủ thư các thông tin mà người khởi sự quan tâm; họ sẽ chỉ cho người khởi sự những nguồn sách hữu ích như tạp chí nghiên cứu công nghiệp, thời báo thương mại và các báo cáo về tình hình sản xuất công nghiệp. Một việc đơn giản người khởi sự có thể làm là mượn một vài cuốn tạp chí thương mại có chứa những bài báo có thể giúp mình tìm kiếm các ý tưởng mới. Hiện nay ở các thư viện lớn công cộng hoặc của các trường đại học đều đã trang bị những thiết bị, công cụ tra cứu hiện đại giúp việc tìm kiếm thông tin dễ dàng hơn, giúp người khởi sự có thể tìm được những thông tin trị giá hàng ngàn USD trong quá trình thành lập doanh nghiệp. Một ví dụ điển hình là ví dụ về công ty IBIS (www.ibisworld.com). Đây là một công ty chuyên phát hành những bản điều tra thị trường các ngành công nghiệp chính và các lĩnh vực khác không thuộc ngành công nghiệp. IBIS đã từng công bố một bản báo cáo dài 30 trang về ngành công nghiệp năng lượng mặt trời vào tháng 3/2011. Bản báo cáo này nêu chi tiết các phân tích gồm tổng quan về ngành (về khả năng phát triển và ti lệ lãi suất), một bản phân tích hoàn chỉnh về ngành và tầm nhìn trong tương lai. Dành thời gian để đọc các báo cáo này có thể làm này sinh các ý tưởng mới về các thiết bị điện năng lượng mặt trời, hoặc giúp khẳng định lại tính khả thi các ý tưởng đã được bạn nghĩ ra từ trước.

Tìm kiếm trên Internet cũng rất quan trọng. Nếu người khởi sự bắt đầu với một mớ hỗn độn và chưa biết phải làm gì, đơn giản người khởi sự có thể gõ cụm từ "ý tưởng kinh doanh mới" vào google hoặc yahoo! Các trang này sẽ dẫn người khởi sự tới các bài báo và tạp chí viết về những ý

tưởng mới nhất và có sức hút nhất hiện nay. Mặc dù nội dung của các bài báo này có cách viết khá chung chung, nhưng nó sẽ là điểm khởi đầu khi người khởi sự muốn tìm ra một cơ hội kinh doanh trong mớ bong bong. Còn nếu người khởi sự đã có một ý tưởng rõ ràng ở trong đầu và biết cách sử dụng một công cụ rất hữu ích là thiết lập Google hoặc Yahoo! Gửi tin nhắn vào hộp thư theo từ khóa liên quan đến các chủ đề mà người khởi sự đang quan tâm. Các kết quả mà Google hoặc Yahoo! cung cấp sẽ là những tin nhắn cập nhật thông tin mới từ nhất báo, tạp chí, báo cáo, blog theo từ khóa mà người khởi sự tìm kiếm. Đây là một dịch vụ miễn phí và sẽ cung cấp cho người khởi sự những tài liệu chuyên sâu và có giá trị.

Một khi đã hình thành ý tưởng trong đầu, ý tưởng đó cần thường xuyên được định hình và điều chỉnh sao cho tốt. Một cách để làm việc đó là tranh thủ các lời khuyên và sự giúp đỡ của những người thầy giàu kinh nghiệm. Một lời giải thích về cách sử dụng các kinh nghiệm với thái độ trân trọng và nơi có thể tìm thấy lời khuyên, sẽ được mô tả trong phần "bạn đồng hành của thành công".

4.2.2.4. Các phương pháp khác

Ngoài ba phương pháp trên người khởi sự còn có thể sử dụng rất nhiều phương pháp khác nhau để tìm kiếm những ý tưởng mới. Một vài doanh nghiệp thành lập ban chuyên gia cố vấn sản phẩm thường xuyên bàn luận về nhu cầu, mong muốn và các vấn đề liên quan đến khách hàng có thể dẫn đến những phát minh mới. Một số doanh nghiệp khác lại sử dụng mô hình nhân chủng học, ví dụ như chương trình nghiên cứu khách hàng "một ngày trong cuộc sống thực". Các doanh nghiệp này đều đặn gửi các nhóm điều tra viên đến nhà và cơ quan của người sử dụng để quan sát xem sản phẩm đang được sử dụng như thế nào và tìm ra ý tưởng mới về sản phẩm.

Cho dù các ý tưởng kinh doanh luôn xuất hiện quanh người khởi sự thì việc tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh là một việc không dễ dàng. Một vài ý tưởng kinh doanh xuất phát từ những phân tích rất cụ thể về khuynh hướng thị trường hoặc nhu cầu người tiêu dùng, một vài ý tưởng khác lại xuất phát từ sự may mắn, có những ý tưởng lại xuất hiện một cách rất ngẫu nhiên ngoài sự tưởng tượng của người khởi sự. Dù nguồn gốc xuất hiện nào thì người khởi sự cũng nên tránh các ý tưởng kinh doanh sau: ý

tưởng kinh doanh liên quan đến tội ác, ý tưởng đến các hoạt động kinh doanh trong các ngành lao động tạy nghề thấp kém, các ngành kinh doanh bị tác động bởi môi trường quá khắc nghiệt,...

4.2.3. Đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh là một ý tưởng phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh. Để khẳng định ý tưởng kinh doanh có tính khả thi hay không cần đánh giá ý tưởng kinh doanh qua hai bước: đánh giá sơ bộ và đánh giá chi tiết.

4.2.3.1. Đánh giá sơ bộ

Một ý tưởng kinh doanh tốt phải là ý tưởng phải tạo ra được sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh. Để khởi sự kinh doanh, cần phải có ý tưởng kinh doanh tốt và có tính khả thi. Sau khi đã có một số ý tưởng kinh doanh nhất định, việc lựa chọn và tìm ra ý tưởng kinh doanh tốt và mang tính khả thi phải được đánh giá ở bước đánh giá sơ bộ ý tưởng kinh doanh thông qua ba ma trận cụ thể sau:

Thứ nhất, ma trận đánh giá tính tốt/xấu của ý tưởng (The idea assessment Matrix)

Ma trận gồm có các cột sau:

- Cột thứ nhất: số thứ tự, đánh số thứ tự từ 1 đến hết
- Cột thứ hai: mô tả tính chất của ý tưởng kinh doanh cụ thể
- Cột thứ ba: đánh giá ý tưởng theo điểm quy ước
- Cột thứ tư: xác định điểm ý tưởng của theo thang điểm quy ước.

Trong ma trận có thể quy định toàn bộ tiêu chí đưa ra được cho điểm từ 0 đến 10:

- Nếu như ý tưởng xuất hiện ở vị trí "Sản phẩm hiện tại, tổ chức mới", thì điểm phân loại là 2 điểm.

- Nếu như nhờ vào tổ chức mới này có thêm phân đoạn mới, thì được cộng 4 điểm vào và toàn bộ điểm xếp hạng là 6.

- Nếu mục tiêu là vị trí thị trường mới thì cộng thêm 5 điểm vào "Sản phẩm hiện tại".

- Nếu mục tiêu là phân đoạn mới thì cộng 4 điểm vào "Sản phẩm hiện tại, tổ chức mới", cộng 3 điểm vào "Sản phẩm hiện tại, cải tiến sản

phẩm"; cộng 2 điểm vào "Sản phẩm hiện tại, cải tiến sản phẩm, tổ chức mới"; cộng 1 điểm vào "Sản phẩm mới".

Bảng 4.3. Ma trận đánh giá ý tưởng kinh doanh

TT	*Ý tưởng*	*Điểm quy ước*	*Cho điểm ý tưởng*
1	Sản phẩm mới, tổ chức mới	10	
2	Sản phẩm mới	8	
3	Sản phẩm hiện tại, cải tiến sản phẩm, tổ chức mới	6	
4	Sản phẩm hiện tại, cải tiến sản phẩm	4	
5	Sản phẩm hiện tại, tổ chức mới	2	
6	Sản phẩm hiện tại	0	

Với kết quả cụ thể, có thể đánh giá theo toàn bộ số điểm đạt được như sau:

- Từ 9÷10 điểm: ý tưởng tuyệt vời
- Từ 7÷8 điểm: ý tưởng hay
- Từ 5÷6 điểm: ý tưởng trung bình
- Dưới 5 điểm: ý tưởng tồi.

Tuy nhiên, với bất cứ công cụ nào cũng phải có sự đánh giá và bàn luận. Có thể có ý tưởng rất hay về ngành vật liệu thép hoặc thăm dò vũ trụ, nhưng nó đòi hỏi vốn rất lớn và không thể có tiền để đầu tư.

Thứ hai, ma trận đánh giá rủi ro (Risk assessment Matrix)

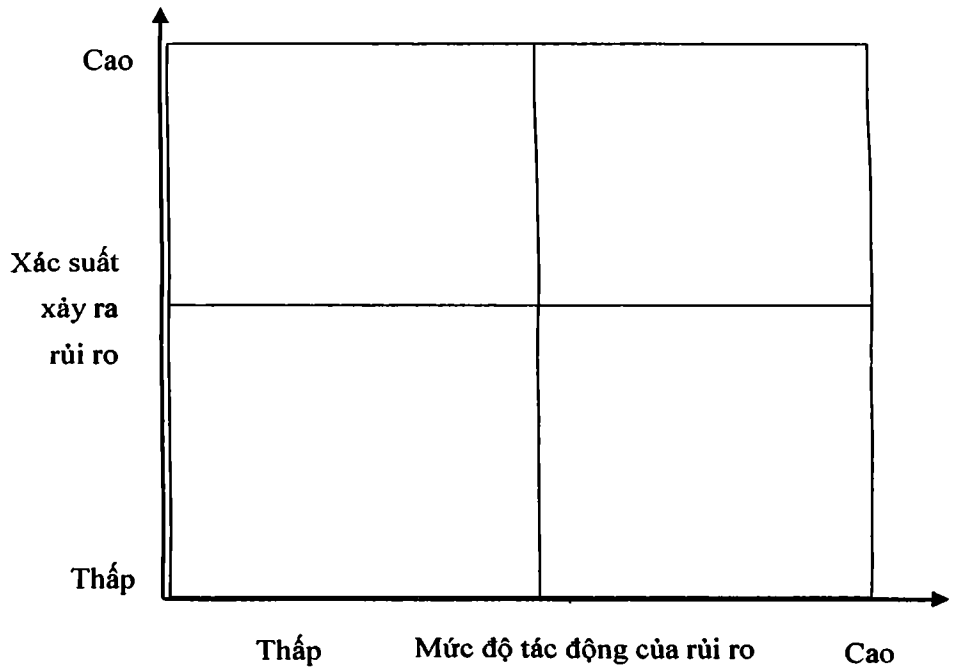
Rất nhiều khi vì một lý do nào đấy mà ý tưởng từ tuyệt với trở thành ý tưởng tồi. Đó là rủi ro. Ma trận đánh giá rủi ro như sau:

- Xác định xác suất xảy ra rủi ro từ thấp đến cao
- Dự đoán tác động của mỗi rủi ro
- Xác định vị trí trên ma trận.

Với mỗi góc vuông, liệt kê các rủi ro có thể gặp phải theo xác suất xảy ra và mức độ tác động. Nếu các rủi ro nằm ở góc vuông có mức độ tác động cao và xác suất xảy ra cao thì cần tiến hành lựa chọn ý tưởng kinh doanh khác.

Thứ ba, ma trận đánh giá tính hợp pháp của ý tưởng kinh doanh

Bước thứ ba là đánh giá xem ý tưởng kinh doanh có phù hợp với các quy định pháp luật hay không?



Hình 4.3. Ma trận đánh giá rủi ro

Có nhiều ý tưởng kinh doanh rất hay nhưng có thể những ý tưởng đó rơi vào khu vực những quy định không cho phép hoặc hạn chế của luật pháp. Do vậy điều quan trọng trước khi thực hiện ý tưởng, cần xem xét ý tưởng đó có nằm trong quy định cấm hay hạn chế này hay không?

Cách làm như sau:

- Tìm kiếm các thông tin liên quan đến các quy định hiện hành hoặc dự đoán các quy định sẽ ban hành ở nơi người khởi sự dự định kinh doanh. Đây là bước cực kỳ khó khăn vì các quy định là rất phức tạp và đôi khi không rõ ràng. Do vậy, tốt nhất nếu có tư vấn chuyên môn.

- Xác định các quy định từ không hoặc rất ít ngăn cản đến ngăn cản hoạt động kinh doanh. Các quy định không hoặc ít ngăn cản là các quy định mà người khởi sự có thể đối mặt với chúng khi tiến hành kinh doanh. Chẳng hạn như quy định phải có bằng lái xe khi lái xe mà bản thân chưa có, cũng có thể dễ dàng học và thi lấy bằng. Ngược lại, quy định ngăn cản là quy định tạo ra một rào cản mà bản thân khó hoặc không thể vượt qua. Chẳng hạn, để kinh doanh ở một ngành kinh doanh xác định đòi hỏi phải có bằng cấp, nếu không có coi như người khởi sự phải từ bỏ ý định kinh doanh ngành này. Đó ví dụ như muốn mở một cửa hàng thuốc cần có bằng dược sỹ, muốn mở phòng khám hay bệnh viện cần có bằng bác sỹ,...

- Vẽ ma trận và định vị: Từ nghiên cứu các quy định sẽ vẽ và xác định vị trí trên ma trận định vị (Hình 4.4).

Hoàn toàn phù hợp	
Không được phép	Bị hạn chế, cần có điều kiện

Hình 4.4. Ma trận đánh giá tính hợp pháp của ý tưởng kinh doanh

Quyết định ý tưởng: Nếu ý tưởng nằm trong ô hoàn toàn phù hợp thì người khởi sự có thể yên tâm triển khai. Nếu ý tưởng nằm trong ô các quy định không cho phép thì tốt hơn hết là nên tìm kiếm ý tưởng kinh doanh khác. Nếu ý tưởng rơi vào ô bị hạn chế, cần có các điều kiện thì người khởi sự còn phải đánh giá tiếp xem liệu có đáp ứng được các điều kiện mà các quy định pháp luật yêu cầu không: nếu không đáp ứng được thì tốt nhất người khởi sự cũng nên tìm kiếm ý tưởng kinh doanh khác.

4.2.3.2 Đánh giá chi tiết

Sau khi đã đáp ứng được các điều kiện ở bước đánh giá sơ bộ; các ý tưởng kinh doanh sẽ được chuyển sang đánh giá chi tiết. Để đánh giá chi tiết ý tưởng kinh doanh cần tiến hành qua các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các ý tưởng kinh doanh

Ở cột ngoài cùng bên trái, liệt kê các ý tưởng kinh doanh đã được chấp nhận ở bước đánh giá sơ bộ theo mức độ người khởi sự quan tâm. Điền vào dòng trên cùng bên trái ý tưởng mà người khởi sự quan tâm nhất, tiếp theo là các ý tưởng ít quan tâm hơn.

Bước 2: Đánh giá ý tưởng kinh doanh

Về nguyên tắc, để đánh giá các ý tưởng đã đưa ra, người khởi sự hãy cho điểm từ 0 đến 6 theo từng tiêu chí được nêu trong bảng: điểm đánh giá là 0 nếu ở mức không có gì, cho điểm 2 nếu ở dưới mức trung bình, cho điểm 4 nếu ở trung bình và cho điểm 6 nếu ở mức trên trung bình.

Các tiêu thức cụ thể như sau:

- *Hiểu biết về ngành kinh doanh:* Người khởi sự đặt ra và trả lời các câu hỏi như

o Người khởi sự biết những gì về ngành này?

o Người khởi sự có cần phải bỏ thêm thời gian và tiền bạc để học hỏi về ngành này không?

o Người khởi sự có phải thu nhận thêm một đối tác vì không đủ hiểu biết về ngành này không?

Thang điểm đánh giá: cho điểm 0 nếu người khởi sự không hiểu gì về ngành kinh doanh này; cho điểm 2 nếu người khởi sự có hiểu biết lơ mơ; cho điểm 4 nếu người khởi sự hiểu một cách hạn chế và cho điểm 6 nếu người khởi sự hiểu ở mức có thể tự tiến hành công việc.

- *Kinh nghiệm trong lĩnh vực này:* Trong một số trường hợp, người khởi sự có thể hiểu biết rất sâu về lĩnh vực này nhưng lại không có nhiều kinh nghiệm.

o Người khởi sự đã bao giờ đứng ra làm chủ doanh nghiệp hoặc làm việc trong lĩnh vực này chưa?

o Kinh nghiệm làm việc thực tế quan trọng đến mức nào trong ngành này?

Thang điểm đánh giá cụ thể: cho điểm 0 nếu người khởi sự không có chút kinh nghiệm gì; cho điểm 2 nếu người khởi sự chỉ có chút ít kinh nghiệm hoặc kinh nghiệm gián tiếp; cho điểm 4 nếu người khởi sự có kinh nghiệm nhưng chưa đủ; cho điểm 6 nếu người khởi sự thông thạo lĩnh vực này.

- *Kỹ năng của người khởi sự:* Hiện tại hãy bỏ qua những kỹ năng thông thường đối với mỗi ý tưởng kinh doanh và tập trung vào những kỹ năng đặc thù trong ngành kinh doanh đó:

o Những kỹ năng mà người khởi sự có đạt trình độ nào?

o Nếu người khởi sự chưa có những kỹ năng đó, để có được chúng, người khởi sự phải cố gắng ở mức độ nào?

Thang điểm cụ thể: cho điểm 0 nếu không có kĩ năng này; cho điểm 2 nếu chỉ có ít kĩ năng; cho điểm 4 nếu có một số kỹ năng; cho điểm 6 nếu người khởi sự có đủ kỹ năng cần thiết.

- *Khả năng thâm nhập thị trường:* Hãy tính đến cả những chi phí để tham gia kinh doanh và những rào cản cạnh tranh người khởi sự có thể gặp phải. Ví dụ, nếu người khởi sự muốn kinh doanh dịch vụ tại nhà thì chi phí thành lập có thể không đáng kể, nhưng nếu đã có một vài doanh nghiệp khác đã đang kinh doanh ngành dịch vụ này thì việc tiếp cận thị trường có thể gặp khó khăn.

Thang điểm cụ thể: cho điểm 0 nếu lĩnh vực kinh doanh bị cạnh tranh mạnh; cho điểm 2 nếu người khởi sự đã có sự thâm nhập hạn chế; cho điểm 4 nếu có cả đối thủ cạnh tranh lớn và nhỏ; cho điểm 6 nếu hầu như không có hạn chế nào đối với sự thâm nhập.

- *Tính độc đáo:* Tính độc đáo không nhất thiết phải mang ý nghĩa không có ai cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cùng loại; mà nó có ý nghĩa rằng không có ai cung cấp sản phẩm và dịch vụ theo cách mà người khởi sự định cung cấp hoặc hàm ý rằng không có ai sẽ cung cấp sản phẩm và dịch vụ trong khu vực kinh doanh của người khởi sự. Người khởi sự đang tìm cách phân biệt sản phẩm và dịch vụ của mình với những đối thủ kinh doanh mặt hàng và dịch vụ đó.

Thang điểm đánh giá cụ thể: cho điểm 0 nếu sản phẩm hoặc dịnh vụ của người khởi sự do rất nhiều người cung cấp; cho điểm 2 nếu có một số người khác cùng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ giống mình; cho điểm 4 nếu chỉ có một hoặc hai người cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cùng loại; cho điểm 6 nếu không có ai cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mà người khởi sự có ý định cung cấp.

Bước 3: Lựa chọn ý tưởng kinh doanh

Ở bước này cần tính tổng số điểm và lựa chọn các ý tưởng kinh doanh có thể đưa vào triển khai trong thực tế. Sau khi đã xác định được tổng số điểm cho từng ý tưởng, bước này sẽ khoanh vùng, loại bỏ các ý

tưởng kinh doanh không phù hợp. Tiêu chuẩn loại bỏ các ý tưởng không phù hợp đơn giản như sau:

- Loại bỏ các ý tưởng có tổng số điểm nhỏ hơn 20
- Loại bỏ các ý tưởng mà không đạt được điểm 4 ở từng tiêu chí
- Loại bỏ các ý tưởng không đạt được ít nhất là điểm 6 ở tiêu chí độc đáo.

Bảng 4.5. Đánh giá chi tiết ý tưởng kinh doanh

Số thứ tự	*Ý tưởng kinh doanh*	*Kiến thức*	*Kinh nghiệm*	*Kỹ năng*	*Khả năng thâm nhập thị trường*	*Tính độc đáo*	*Tổng cộng*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1 2 3 4 ...							

Sau quá trình loại bỏ này sẽ chỉ còn danh mục các ý tưởng có thể triển khai trong thực tế. Người khởi sự có thể cân nhắc thêm để chọn một (vài) trong các ý tưởng đó hoặc chọn ý tưởng từ mức điểm cao nhất trở đi. Nếu sau quá trình này không có ý tưởng nào được chọn thì người khởi sự lại phải nghiên cứu và đánh giá lại từ đầu.

Khi ý tưởng kinh doanh đã được đánh giá và chấp nhận, cần mô tả ý tưởng kinh doanh đó. Một ý tưởng kinh doanh tốt phải là ý tưởng mô tả ở dạng rất đơn giản. Ý tưởng kinh doanh mà không thể mô tả bằng một câu đơn giản thường là một ý tưởng chưa hoàn thiện hoặc ý tưởng kinh doanh tồi. Ý tưởng kinh doanh chỉ nên chứa đựng từ 10 đến 15 từ, không quá dài.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 4

Tóm tắt chương

Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận vấn đề khác nhau quan trọng giữa ý tưởng và cơ hội. Trong khi ý tưởng rất thú vị và có thể làm chúng ta ngạc nhiên, thì trong thực tế, không phải mọi ý tưởng đều là nguồn gốc của cơ hội cho các doanh nhân theo đuổi. Thêm vào việc mô tả sự khác nhau giữa ý tưởng và cơ hội, chương này cũng thảo luận cách các doanh nghiệp thường nhận ra cơ hội giống như các nhân tố hoặc điều kiện trong môi trường bên ngoài mà có thể tạo ra cơ hội. Bạn cũng sẽ nhận thấy, các đặc điểm dường như có liên quan tới các cá nhân, những người thông thạo trong việc nhận diện các cơ hội kinh doanh.

Nội dung quan trọng của chương này là các kỹ năng hình thành, đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh.

Từ khóa

Cơ hội kinh doanh, ý tưởng kinh doanh, hình thành ý tưởng, đánh giá ý tưởng

Câu hỏi ôn tập

1. Cơ hội kinh doanh là gi? Sự cần thiết phải lựa chọn cơ hội kinh doanh?
2. Các đặc trưng của cơ hội kinh doanh.
3. Làm thế nào để nhận diện ý tưởng kinh doanh? Các kỹ năng để nhận diện cơ hội kinh doanh.
4. Thế nào là ý tưởng kinh doanh tốt? Có thể tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh ở đâu?
5. Các phương pháp tìm kiếm ý tưởng kinh doanh.
6. Trình bày các ma trận đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh.

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Nhận diện đúng cơ hội kinh doanh, người khởi sự sẽ hình thành được ý tưởng kinh doanh tốt, hứa hẹn sự thành công của hoạt động kinh doanh.
2. Khi các doanh nghiệp đang hoạt động chỉ có thể cung cấp dịch vụ chất lượng kém thì đó là cơ hội cho một công việc kinh doanh mới mang tính cạnh tranh để cung cấp dịch vụ tốt hơn.
3. Khi xuất hiện nhu cầu mà chưa có hàng hóa và dịch vụ để đáp ứng thì rõ ràng là có cơ hội cho các chủ doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu đó.
4. Việc nghiên cứu để tìm ra những dịch vụ còn thiếu là một cách để tìm kiếm cơ hội kinh doanh.
5. Hiểu được các khuynh hướng kinh tế sẽ giúp cho người khởi sự tìm được cơ hội kinh doanh.
6. Việc nhạy bén trong việc phát hiện ra cơ hội kinh doanh, không phải người khởi sự nào cũng có.
7. Ý tưởng kinh doanh xuất hiện ở khắp nơi, điều quan trọng là phải thực hiện thành công ý tưởng kinh doanh đó.
8. Điều quan trọng nhất đối với doanh nghiệp khi bắt đầu khởi sự kinh doanh là tìm được ý tưởng kinh doanh tốt.
9. Ma trận đánh giá ý tưởng kinh doanh cho phép doanh nghiệp nhận biết được các ý tưởng kinh doanh tốt hay không tốt.
10. Ý tưởng kinh doanh chưa tốt là ý tưởng kinh doanh không bao giờ thực hiện được.
11. Ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng bao gồm có cơ hội kinh doanh và có nguồn lực, kỹ năng để tận dụng cơ hội.
12. Doanh nghiệp sẽ thuận lợi trong công việc khởi sự kinh doanh nếu tìm được ý tưởng kinh doanh và có cơ hội thực hiện ý tưởng đó.
13. Nếu là ý tưởng kinh doanh tốt thì chẳng cần phải có kinh nghiệm, kỹ năng kinh doanh trong lĩnh vực này cũng kinh doanh được.
14. Bất cứ người nào cũng có thể thực hiện được công việc khởi sự kinh doanh miễn là anh ta có ý tưởng và cơ hội để kinh doanh.

15. Sự chấp nhận của thị trường là một yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có thể tiến hành khởi sự kinh doanh.

Câu hỏi trắc nghiệm (lựa chọn các đáp án đúng trong các câu sau):

1. Một cơ hội kinh doanh có đặc trưng căn bản:
    a. Tính hấp dẫn
    b. Tính bền vững
    c. Tính lâu dài
    d. Duy trì sản phẩm/dịch vụ
2. Cơ hội kinh doanh có thể xuất phát từ:
    a. Tự bản thân người kinh doanh thích sản phẩm/dịch vụ đó
    b. Các sản phẩm hiện tại, nhưng cung chưa đáp ứng đủ cầu
    c. Nhu cầu mới mà trên thị trường chưa được đáp ứng
    d. Một ngành kinh doanh mới
3. Nghiên cứu và nhận diện cơ hội kinh doanh thông qua:
    a. Khuynh hướng kinh tế
    b. Khuynh hướng chính trị, luật pháp
    c. Khuynh hướng khoa học công nghệ
    d. Lợi ích tăng lên của mạng xã hội như Facebokk và Twitter
4. Ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng:
    a. Khai thác được cơ hội kinh doanh
    b. Tạo ra sản phẩm chưa từng có trên thị trường
    c. Tạo ra sản phẩm giống hệt đối thủ cạnh tranh trên thị trường của đối thủ
    d. Tạo ra được lợi thế cạnh tranh
5. Ma trận đánh giá ý tưởng tốt xấu, dùng để:
    a. Đánh giá ý tưởng tốt/xấu
    b. Liệt kê các ý tưởng kinh doanh
    c. Hình thành các ý tưởng
    d. Triển khai thực hiện các ý tưởng

6. Ý tưởng kinh doanh được hình thành từ:
   a. Phát minh về công nghệ, vật liệu mới
   b. Nhu cầu mới của người tiêu dùng
   c. Xu hướng phát triển mới trong tương lai
   d. Làm nhái các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh
7. Để tìm kiếm cơ hội kinh doanh, người khởi sự cần:
   a. Nghiên cứu cung
   b. Chờ đợi và kiên nhẫn
   c. Chủ động gặp gỡ các đối tác chiến lược
   d. Nghiên cứu cầu
8. Các khuynh hướng sau là các khuynh hướng xã hội:
   a. Sự tăng lên của lực lượng lao động
   b. Sự xuất hiện của điện thoại di động và các ứng dụng của nó
   c. Vấn đề sức khỏe và giá trị
   d. Sự xuất hiện của các loại năng lượng sạch như gió, mặt trời, nhiên liệu sinh học, và những loại khác
9. Ma trận đánh giá chi tiết ý tưởng kinh doanh:
   a. Là ma trận định lượng
   b. Là ma trận cho phép đánh giá ý tưởng kinh doanh khả thi
   c. Là ma trận sử dụng nhiều kỹ năng để đánh giá
   d. Là ma trận đánh giá rủi ro.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dan Senor & Saul Singer (2013): *Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel,* Nhà xuất bản Thế giới.
2. Đặng Tài An Trang, Nguyễn Xuân Nam, Nguyễn Nữ Hoài Linh (biên dịch, 2005): *Trí tuệ kinh doanh châu Á – 32 giám đốc thành công nhất khu vực,* Nhà xuất bản Lao động.
3. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2011): *Khởi sự kinh doanh và Tái lập doanh nghiệp,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Peter F.Drucker (Trịnh Quốc Anh dịch, 2011): *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. William H.Draper III (2013): *Cuộc chơi khởi nghiệp,* Nhà xuất bản Thanh niên.

Chương 5

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

Kế hoạch kinh doanh được ví như chiếc cầu bắc qua những khoảng trống để có thể đi đến đích, là "bản đồ đường đi để đến đích dự kiến". Kế hoạch kinh doanh giúp hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh, làm cho các sự việc có thể xảy ra như dự kiến (hoặc mong muốn) của người khởi sự, mà nếu không thì chúng có thể không xảy ra như vậy. Mặc dù ít khi tiên đoán được tương lai chính xác và những yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát có thể phá vỡ cả những kế hoạch tốt nhất đã có, nhưng nếu không có một kế hoạch kinh doanh, doanh nghiệp hay bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào khác có thể để cho các sự kiện đó xảy ra một cách ngẫu nhiên. Lập kế hoạch kinh doanh luôn là công việc đầy khó khăn; lập kế hoạch kinh doanh cho một doanh nghiệp sắp thành lập lại càng khó khăn hơn rất nhiều bởi không chỉ ở tính chất rất dài hạn của bản kế hoạch kinh doanh, mà còn vì tính chưa "bắt nhịp" hoạt động kinh doanh của một/những người khởi sự kinh doanh.

5.1. KHÁI LƯỢC VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

5.1.1. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh

Trước khi đề cập đến phạm trù kế hoạch kinh doanh chúng ta hãy bắt đầu bằng phạm trù kế hoạch. Kế hoạch nói chung là một văn bản xác định mục tiêu cần đạt và các giải pháp đảm bảo thực hiện mục tiêu đó. Một tổ chức hay cá nhân bất kỳ, nếu hoạt động có ý thức và muốn đạt kết quả như mong muốn, đều cần lập những kế hoạch nhất định cho các khoảng thời gian hay công việc nhất định nào đó. Ví dụ đơn giản như một sinh viên có thể lập kế hoạch cho mình trong 4 năm học tập ở bậc đại học trong đó xác định rõ trong 4 năm ấy mình định đạt các mục tiêu gì và phác thảo các giải pháp cần thiết để có thể biến các mục tiêu ấy thành hiện thực.

Hoàn toàn tương tự, từ khi sắp thành lập đến suốt quá trình hoạt động một doanh nghiệp cần xây dựng và triển khai thực hiện nhiều loại kế

hoạch như kế hoạch kinh doanh và kế hoạch tạo lập doanh nghiệp (xây dựng trước khi tạo lập doanh nghiệp); chiến lược/kế hoạch dài hạn (có thể là chiến lược, có thể là kế hoạch); kế hoạch hàng năm (cũng thường được gọi là kế hoạch kinh doanh); kế hoạch ngắn hơn một năm (kế hoạch tiến độ, kế hoạch điều hành,...) và cũng có những kế hoạch chỉ gắn với những nhiệm vụ cụ thể nhất định như dự án, chương trình, đơn hàng,...

Sau khi đã tìm kiếm và sử dụng các phương pháp thích hợp đánh giá và khẳng định ý tưởng kinh doanh có tính khả thi, người khởi sự bắt tay xây dựng kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch giúp người khởi nghiệp mô hình hóa ý tưởng dựa trên các mô phỏng của thị trường, các mục tiêu mà người khởi nghiệp đặt ra và cách thức người khởi nghiệp sẽ thực hiện nó.

Theo cách hiểu như trên, khác với các kế hoạch cho từng giai đoạn phát triển cụ thể khác, kế hoạch kinh doanh thường được lập ra khi người khởi nghiệp chuẩn bị khởi sự một công việc kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh được hiểu là một văn bản trình bày ý tưởng kinh doanh và cách thức hiện thực hóa ý tưởng đó của người khởi sự kinh doanh.

5.1.2. Vai trò của việc lập kế hoạch kinh doanh

Khi bắt đầu khởi sự để bắt đầu một công việc kinh doanh, người khởi sự thường chỉ nghĩ đến các ý tưởng kinh doanh mới mà không nghiên cứu và đánh giá một cách đầy đủ những khó khăn có thể mang lại nếu thực hiện ý tưởng đó. Những người mới bắt đầu kinh doanh là những người muốn đưa ý tưởng kinh doanh vào thị trường một cách nhanh chóng vì cho rằng cơ hội kinh doanh chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian ngắn. Do đó, người khởi sự thường bỏ qua giai đoạn nghiên cứu và lập kế hoạch cho ý tưởng kinh doanh, dự đoán khó khăn để đối phó với những rào cản có thể gặp phải. Vì vậy, lập kế hoạch kinh doanh là một bước quan trọng mà bất cứ một doanh nghiệp nào cũng cần tiến hành cho dù quy mô của doanh nghiệp ở mức độ nào. Kế hoạch kinh doanh là một trong những công cụ quan trọng nhất mà những doanh nghiệp thành công đã sử dụng. Vai trò quan trọng của việc lập kế hoạch kinh doanh trong các doanh nghiệp được thể hiện thông qua các mục tiêu cơ bản. Đầu tiên, bản kế hoạch trình bày về cơ hội kinh doanh tiềm năng mà người tạo lập doanh nghiệp dự tính khởi sự. Bản kế hoạch phải chứng minh được là có một cơ

hội tiềm năng rất có triển vọng mà doanh nghiệp đang dự định đầu tư. Thứ hai, kế hoạch kinh doanh trình bày các công việc kinh doanh dự tính khởi sự để khai thác các cơ hội. Một kế hoạch kinh doanh giải thích các biến quan trọng cho sự thành công hay thất bại, nó có thể giúp người khởi sự dự đoán các tình huống khác nhau có thể xảy đến trước khi trở nên quá muộn, do vậy người khởi sự có thể tìm giải pháp để giải quyết hoặc ngăn ngừa trước khi có thể xảy ra. Qua đó, giúp người khởi sự định hình tầm nhìn ban đầu cho doanh nghiệp bằng cách đưa ra những câu hỏi then chốt và nghiên cứu để tìm ra câu trả lời thỏa đáng. Trong một nghĩa khác, đó là kế hoạch trò chơi mà kết tinh những ước mơ và hy vọng, cung cấp động cơ thúc đẩy người khởi sự thực hiện. Kế hoạch kinh doanh nên đặt ra ý tưởng cơ bản của người khởi sự, mô tả họ đang ở, chỉ ra nơi mà họ muốn đi, và phác thảo làm thế nào người khởi sự đề xuất để đạt được điều đó.

Thông qua bản kế hoạch kinh doanh cho phép người khởi sự thể hiện rõ ràng cơ hội kinh doanh với các đối tượng hữu quan theo cách hiệu quả nhất. Các nhân viên, các nhà đầu tư, các tổ chức tài chính và thành viên hội đồng quản trị đều có thể tìm thấy sự hữu ích của bản kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch kinh doanh cung cấp những thông tin cần thiết và do đó, người khởi sự có thể trình bày về triển vọng phát triển của doanh nghiệp và thu hút các nguồn lực, bao gồm cả nguồn tài chính. Bản kế hoạch cung cấp những căn cứ hợp lý để thuyết phục những nhân viên tiềm năng rời bỏ công việc hiện tại của họ để đến với doanh nghiệp. Bản kế hoạch cũng là một công cụ có thể thắt chặt mối quan hệ với các đối tác chiến lược, các khách hàng quan trọng hay những nhà cung cấp chính. Ngoài ra, bản kế hoạch kinh doanh tốt sẽ có tác dụng hậu thuẫn cho việc huy động vốn cho công việc kinh doanh mà người khởi sự đang dự định khởi nghiệp.

Người ta thường quan niệm sai lầm là một bản kế hoạch kinh doanh trước hết được sử dụng với mục đích huy động vốn đầu tư. Mặc dù một bản kế hoạch tốt sẽ có tác dụng hậu thuẫn cho việc huy động vốn nhưng mục đích chính của kế hoạch kinh doanh là giúp người sáng lập doanh nghiệp hiểu sâu sắc về cơ hội kinh doanh mà họ đang dự định đầu tư. Nhiều doanh nhân cố theo đuổi những ý tưởng không bao giờ mang lại lợi nhuận là bởi vì họ thiếu hiểu biết sâu sắc về mô hình kinh doanh trong lĩnh vực đó. Bỏ thời gian để phát triển một bản kế hoạch kinh doanh xác

– đáng có thể cứu vãn hàng ngàn hay thậm chí hàng triệu đô la sẽ có thể tan thành mây khói cùng với việc theo đuổi những ý tưởng kinh doanh viển vông. Ví dụ, giả sử một người kiếm được 100.000 đô la mỗi năm, nếu anh ta dành ra 200 giờ đồng hồ để lập kế hoạch kinh doanh thì sẽ tương đương với một khoản đầu tư 10.000 đô la xét về yếu tố thời gian (50 đô la/giờ x 200 giờ). Tuy nhiên, khởi sự một công việc kinh doanh viển vông có thể dễ dàng tiêu hao hàng triệu đô la tiền vốn. Hầu hết các doanh nghiệp mới thành lập kiếm đủ tiền để có thể tồn tại trong hai năm ngay cả trong trường hợp doanh nghiệp đó cuối cùng sẽ bị phá sản. Giả sử khoản chi tiêu duy nhất là giá trị thời gian của chủ doanh nghiệp, một khoản đầu tư trong hai năm sẽ là 200.000 đô la, chưa kể chi phí cơ hội mất đi và khả năng phải thuê thêm nhân viên mới và trả công cho họ cũng như các chi phí khác có thể phát sinh thêm. Liệu cá nhân bạn và doanh nghiệp của bạn có tiết kiệm thời gian dành cho việc phát triển một bản kế hoạch kinh doanh xác đáng hay không?

Quá trình soạn thảo kế hoạch kinh doanh giúp chủ doanh nghiệp định hình tầm nhìn ban đầu của họ gắn với cơ hội kinh doanh bằng cách đưa ra những câu hỏi then chốt và nghiên cứu để tìm ra câu trả lời thoả đáng. Thí dụ, một câu hỏi mà tất cả những người sáng lập doanh nghiệp cần trả lời là: Nhu cầu cần thoả mãn của khách hàng là gì? Đối thoại với khách hàng và các chuyên gia tư vấn đáng tin cậy sẽ giúp doanh nghiệp định hướng tốt hơn vào nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Công việc trước khi khởi sự này có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc vô kể cho những người sáng lập doanh nghiệp so với trường hợp sau khi thành lập doanh nghiệp mới cố gắng định hình lại cơ cấu danh mục sản phẩm của mình. Trong khi tất cả các doanh nghiệp điều chỉnh danh mục sản phẩm của mình dựa vào những thông tin phản hồi từ khách hàng, quá trình soạn thảo kế hoạch kinh doanh có thể giúp những người sáng lập doanh nghiệp phán đoán một số trong những điều chỉnh đó từ trước khi doanh nghiệp được khai trương.

Có lẽ lợi ích lớn nhất của kế hoạch kinh doanh là nó cho phép những người sáng lập doanh nghiệp thể hiện rõ ràng cơ hội kinh doanh với các đối tượng hữu quan theo cách hiệu quả nhất. Các nhân viên, các đối tác chiến lược, các tổ chức tài chính,... đều có thể tìm thấy sự hữu ích của một bản kế hoạch kinh doanh được phát triển hoàn chỉnh. Bản kế

hoạch cung cấp những thông tin cần thiết và do đó những người sáng lập doanh nghiệp có thể trình bày triển vọng phát triển của doanh nghiệp và thu hút các nguồn lực cho doanh nghiệp mới bao gồm cả nguồn tài chính. Bản kế hoạch kinh doanh cung cấp những căn cứ hợp lý cần thiết để thuyết phục những nhân viên tiềm năng rời bỏ công việc hiện tại của họ để đến với một tương lai không chắc chắn của doanh nghiệp mới thành lập. Bản kế hoạch cũng là một công cụ có thể thắt chặt mối quan hệ với các đối tác chiến lược, các khách hàng quan trọng hay những nhà cung cấp chính.

Tóm lại, kế hoạch kinh doanh cung cấp cho chủ doanh nghiệp sự hiểu biết sâu sắc cần thiết để trả lời những câu hỏi then chốt mà nhiều đối tượng hữu quan sẽ đặt ra. Hoàn chỉnh một bản kế hoạch kinh doanh đáng tin cậy, có căn cứ sẽ tạo cho chủ doanh nghiệp sự tín nhiệm trong con mắt của các đối tượng hữu quan.

Kế hoạch kinh doanh giúp người khởi nghiệp có thể hiểu rõ hơn chính bản thân mình và đưa ra được những định hướng cho tương lai. Kế hoạch kinh doanh là sự mô tả và phân tích viễn cảnh quá trình kinh doanh của người khởi nghiệp trong khoảng thời gian dài. Nó mô tả việc kinh doanh của người khởi nghiệp có thể thành công tới đâu và tìm kiếm những nguồn lực để biến mong muốn thành hiện thực trong tương lai. Kế hoạch kinh doanh sẽ mô tả mọi mặt hoạt động kinh doanh sau khi thành lập doanh nghiệp và sẽ là tài liệu quan trọng nhất mà các nhà đầu tư, các đối tác quan tâm. Kế hoạch kinh doanh cũng là một công cụ quản trị: trước hết, nó giúp những người khởi nghiệp kiểm chứng tính khả thi của ý tưởng kinh doanh, có thể điều chỉnh một/một số hoạt động ngay từ khâu lập kế hoạch; sau nữa, kế hoạch kinh doanh xác định các mục tiêu, cũng như các mốc phát triển doanh nghiệp, từng hoạt động như nguồn nhân lực, marketing, tài chính,... làm cơ sở xây dựng các chiến lược, xác định thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nội lực của doanh nghiệp, đưa ra các phương hướng kinh doanh và phương thức để thực hiện các mục tiêu, chiến lược trong quá trình phát triển doanh nghiệp.

5.1.3. Phân loại kế hoạch kinh doanh

Một trong những câu hỏi phổ biến nhất mà các tác giả của kế hoạch kinh doanh đặt ra là bản kế hoạch cần có độ dài và chi tiết như thế nào

cho phù hợp? Câu trả lời cho câu hỏi này phụ thuộc vào loại kế hoạch kinh doanh mà người khởi nghiệp đang viết. Độ chi tiết và kết cấu của bản kế hoạch phụ thuộc nhiều vào các mục tiêu và mục đích cũng như đối tượng nhận bản kế hoạch (nhà đầu tư, các đối tác kinh doanh,...). Một số bản bản kế hoạch chỉ dày khoảng 10 – 15 trang, trong khi những kế hoạch khác có thể dày hơn tới nhiều lần gồm hàng trăm trang, bao gồm nhiều tài liệu bổ sung khác. Thông thường, có ba loại kế hoạch kinh doanh, mỗi loại sẽ có quy tắc khác nhau về chiều dài và mức độ chi tiết. Trình bày trong Hình 5.1, có ba loại kế hoạch sau:

Kế hoạch kinh doanh tóm tắt	**Kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh**	**Kế hoạch kinh doanh tác nghiệp**
Độ dài: 10 – 15 trang	Độ dài: 25 – 35 trang	Độ dài: 40 – 100 trang
Thường được sử dụng ở giai đoạn đầu cho các dự án mới, để "thử nghiệm" xem liệu các nhà đầu tư có quan tâm đến dự án của họ không.	Thường được sử dụng trong các dự án mới vào thời điểm bạn đang cần tài trợ. Được coi như "kế hoạch chi tiết" cho các hoạt động của công ty	Thường được sử dụng trong nội bộ công ty. Bản kế hoạch này như là một công cụ để tạo ra một kế hoạch chi tiết cho dự án mới và cung cấp các chỉ dẫn cho nhà quản lý.

Hình 5.1. Các loại kế hoạch kinh doanh

Thứ nhất, bản kế hoạch tóm tắt

Bản kế hoạch tóm tắt có độ dài khoảng 10 – 15 trang và được sử dụng trong giai đoạn rất sớm của người khởi nghiệp. Viết một bản kế hoạch tóm tắt có thể nhằm kêu gọi tài trợ để từ đó có thể tiến hành các phân tích cần thiết nhằm viết một kế hoạch hoàn chỉnh (ví dụ như phân tích tính khả thi). Tuy nhiên, bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt cũng được sử dụng bởi các doanh nhân rất giàu kinh nghiệm khi nghĩ về một liên doanh mới nhưng không muốn dành thời gian để viết một kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh. Ví dụ, nếu một người nào đó như Meg Whitman, Giám đốc điều hành (CEO) của eBay, đã suy nghĩ về việc bắt đầu một doanh nghiệp mới, cô ấy có thể viết một kế hoạch kinh doanh tóm tắt và gửi nó

cho các nhà đầu tư lựa chọn để có được thông tin phản hồi về ý tưởng của mình. Hầu hết các nhà đầu tư biết về sự thành công của bà Whitman của eBay nên không cần thông tin quá chi tiết.

Thứ hai, bản kế hoạch hoàn chỉnh

Bản kế hoạch hoàn chỉnh có độ dài khoảng 25 – 35 trang. Loại kế hoạch này nêu rõ các hoạt động của doanh nghiệp và được viết chi tiết hơn so với kế hoạch kinh doanh tóm tắt và thường được sử dụng để chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh cho nhà đầu tư. Như đã đề cập, các độc giả của kế hoạch kinh doanh thường những người bận rộn, nên một kế hoạch kinh doanh đầy đủ sắc nét hơn và ngắn gọn hơn, thì tốt hơn. Thông tin chi tiết, chẳng hạn như hồ sơ xin việc của những người sáng lập hoặc hình ảnh của nguyên mẫu sản phẩm, có thể xuất hiện trong phần phụ lục.

Thứ ba, bản kế hoạch tác nghiệp

Một số doanh nghiệp chuẩn bị thành lập sẽ viết một kế hoạch kinh doanh tác nghiệp, thường được sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp. Bản kế hoạch kinh doanh tác nghiệp thường được viết chi tiết về các hoạt động của doanh nghiệp. Có độ dài từ 40 đến 100 trang, các phần trong bản kế hoạch này thường rõ ràng và chi tiết. Một lá thư xin việc nên đi kèm với một kế hoạch kinh doanh gửi đến nhà đầu tư hoặc các bên liên quan thông qua đường bưu điện. Thư xin việc nên giới thiệu sơ lược về doanh nghiệp và nêu rõ lý do tại sao kế hoạch kinh doanh lại được gửi đến các cá nhân này. Nếu một liên doanh mới đang tìm kiếm nguồn tài trợ, khi trong tay có được một danh sách các nhà đầu tư và thật mù quáng nếu gửi bản kế hoạch cho tất cả mọi người trong danh sách. Thay vào đó, người sẽ nhận được một bản sao của kế hoạch nên được lựa chọn cẩn thận trên cơ sở là một ứng cử viên đầu tư khả thi.

Bất kể loại kế hoạch kinh doanh được viết, nhiều kế hoạch được soạn thảo dựa vào việc thành lập quan hệ đối tác. Ví dụ là một công ty có một ý tưởng United, được thành lập bởi bốn sinh viên Đại học Emory. Ý tưởng United nhằm mục đích tài trợ cuộc thi làm phim, được gọi là Campus MovieFest, các trường đại học trên cả nước. Mức độ mà sự kiện Campus MovieFest dựa vào quan hệ đối tác để thực hiện công việc và được mô tả trong "Hợp tác để thành công".

Không thể nói một cách dứt khoát và chắc chắn là một bản kế hoạch nên có độ dài cụ thể là bao nhiêu trang vì còn phụ thuộc vào loại kế hoạch, mục đích của việc soạn thảo, tính chất đặc thù của từng dự án kinh doanh và nhiều yếu tố khác nữa. Tuy nhiên, chúng ta nên thiết kế bản kế hoạch với độ dài điển hình trong khoảng từ 25 đến 35 trang. Tránh viết quá ngắn và không bao gồm hết các nội dung cần trình bày, nhưng cũng tránh viết quá dài và lan man làm phân tán sự tập trung của người đọc và gây tâm lý chán nản, không muốn tiếp tục tìm hiểu về dự án kinh doanh của bạn nữa. Trong trường hợp muốn giải thích rõ thêm về dự án, những người xây dựng kế hoạch vẫn nên giữ độ dài bản kế hoạch trong khoảng 40 trang và cho người đọc biết rằng bạn có thể cung cấp thêm thông tin hữu ích khác nếu họ muốn. Nên viết ít nhưng hiệu quả.

5.1.4. Kết cấu điển hình của một bản kế hoạch kinh doanh

Những người sáng lập doanh nghiệp có thể soạn thảo kế hoạch kinh doanh với mức độ chi tiết khác nhau, phục vụ cho nhiều mục đích và đối tượng khác nhau. Tất nhiên, kết cấu của bản kế hoạch kinh doanh cũng có thể thay đổi cho phù hợp. Không có kết cấu nào được coi là hoàn toàn "chuẩn mực" cho mọi bản kế hoạch kinh doanh. Nhìn chung, bản kế hoạch kinh doanh phải bao gồm những nội dung chính sau:

- Luận chứng về quy mô và triển vọng của cơ hội kinh doanh trên thị trường

- Luận chứng về mô hình kinh doanh nên được khởi sự để hiện thực hóa cơ hội kinh doanh nói trên thành tỷ suất lợi nhuận cao. Mô hình kinh doanh bao gồm các thông tin về tên gọi, hình thức pháp lý, địa điểm trụ sở của doanh nghiệp; phương thức sản xuất - kinh doanh; các nguồn lực cần huy động (số lượng, cơ cấu) và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; mô hình doanh thu - chi phí - lợi nhuận và phương thức hoàn trả các khoản nợ vay cũng như giải quyết quan hệ sở hữu của các đối tượng hữu quan đối với doanh nghiệp.

Kiểu cấu trúc thứ nhất:	*Kiểu cấu trúc thứ hai:*
1. Trang bìa ngoài	1. Trang bìa ngoài
2. Mục lục	2. Mục lục
3. Tóm tắt	3. Tóm tắt
4. Kế hoạch tổ chức	4. Phân tích ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh
5. Kế hoạch marketing	5. Mô tả doanh nghiệp và sản phẩm
6. Kế hoạch tài chính	6. Kế hoạch marketing
7. Các phụ lục (nếu có)	7. Kế hoạch sản xuất
	8. Kế hoạch phát triển doanh nghiệp
	9. Mô tả nhóm đồng sáng lập
	10. Trình bày những rủi ro cơ bản
	11. Kế hoạch tài chính
	12. Các phụ lục (nếu có)

Hình 5.2. Hai kiểu cấu trúc điển hình của bản kế hoạch kinh doanh

- Thông tin về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm thực tiễn của nhóm đồng sáng lập/điều hành doanh nghiệp.
- Các tài liệu hỗ trợ, bổ sung thông tin đi kèm với bản kế hoạch.

Hình 5.2 cho hình ảnh hai kiểu kết cấu điển hình của bản kế hoạch kinh doanh. Người sáng lập doanh nghiệp có thể so sánh các cấu trúc này và tham khảo các tài liệu khác nữa để chọn một đề cương thích hợp cho bản kế hoạch kinh doanh của mình.

Chúng ta có thể thấy nhiều điểm tương đồng giữa hai cấu trúc được giới thiệu trong Hình 5.2. Lưu ý rằng không có một cấu trúc nào được coi là "duy nhất đúng" cho mọi tình huống, mọi mục đích. Người tạo lập doanh nghiệp phải trên cơ sở mục đích, quy mô kinh doanh để xác định yêu cầu cụ thể về tính chi tiết đối với từng phần nội dung của bản kế hoạch.

5.2. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

5.2.1. Tổ chức lập kế hoạch kinh doanh

Để tiết kiệm các nguồn lực cho hoạt động lập kế hoạch kinh doanh, người khởi sự cần có phương án tổ chức xây dựng kế hoạch kinh doanh

một cách hợp lý. Lập kế hoạch là trách nhiệm của nhóm khởi sự kinh doanh. Tuy nhiên, cũng phải đảm bảo có đại diện các nhà quản trị điều hành cũng như người lao động có thể tham gia vào quá trình này. Hơn nữa, người khởi sự cũng cần tham khảo ý kiến của các đối tác chủ yếu dưới những hình thức thích hợp trước khi có quyết định cuối cùng về kế hoạch kinh doanh của mình.

Trên thực tế, để lập kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp sắp thành lập, những người sáng lập doanh nghiệp phân công, cử ra một/nhóm người xây dựng kế hoạch kinh doanh. Tùy theo quy mô, đặc điểm phát triển mà có thể có đội ngũ giúp việc. Đối với những công ty lớn, lãnh đạo có thể sử dụng sự hỗ trợ của bộ phận hỗ trợ tiến hành dự đoán, lập ra các tiền đề và triển khai các loại hình phân tích khác nhau. Bộ phận hỗ trợ lập kế hoạch có thể được giao nhiệm vụ xây dựng các mục tiêu chính, các chiến lược, các tiền đề kế hoạch, lập các phương án kế hoạch.

Trong quá trình tổ chức lập kế hoạch kinh doanh phải đảm bảo các yêu cầu sau:

Thứ nhất, không được phó mặc cho số phận

Phó mặc, ngại khó, sợ không có đủ tính toán cho tương lai phức tạp nên không lập kế hoạch hoặc không tính toán kỹ lưỡng khi lập kế hoạch là cách nghĩ của nhiều người. Người lập kế hoạch phải gạt bỏ những trở ngại cho việc lập kế hoạch, coi việc lập kế hoạch như là trách nhiệm bắt buộc nếu muốn doanh nghiệp sau khi thành lập có thể phát triển, cùng lôi kéo mọi người vào quá trình lập kế hoạch

Thứ hai, lập kế hoạch xuất phát từ cấp cao nhất

Về mặt logic, những mục tiêu cơ bản mà mọi việc đề bắt nguồn từ đó *phải* được phổ biến trong toàn doanh nghiệp và do vậy các mục tiêu phải được đặt ra ở cấp cao nhất. Với các doanh nghiệp đang hoạt động, khi các nhà quản trị cao nhất kiểm tra chặt chẽ các chương trình của cấp dưới, mọi cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ quan tâm tới việc lập kế hoạch, nhận thức được trách nhiệm của mình đối với việc lập kế hoạch của doanh nghiệp. Nhưng với doanh nghiệp sắp thành lập thì mọi yếu tố trên đều chưa có, cấp lãnh đạo cao nhất – đội ngũ những người sáng lập doanh nghiệp là những người lập kế hoạch, tính toán sự phát triển cho toàn doanh nghiệp cũng như cho từng mảng hoạt động của doanh nghiệp sẽ thành lập.

Thứ ba, việc lập kế hoạch phải có tổ chức

Không thể vì mới chỉ là một/nhóm người sáng lập doanh nghiệp nên không phân công cụ thể trong xây dựng kế hoạch. Muốn có bản kế hoạch tốt, muốn triển khai hợp lý mọi công việc cần thiết trước khi khởi sự vẫn cần sự phân công cụ thể, rõ ràng trách nhiệm của người/nhóm người xây dựng kế hoạch, người/nhóm người hỗ trợ xây dựng kế hoạch cũng như các phương tiện, nguồn lực (thời gian, vật chất) cần thiết để xây dựng kế hoạch.

Thứ tư, việc lập kế hoạch phải rõ ràng

Mặc dù việc lập kế hoạch không phải lúc nào cũng hoàn toàn xác định, nhưng chúng cần được trình bày càng rõ càng tốt. Đặc biệt, trong kế hoạch phải xác định càng cụ thể, chi tiết các yêu cầu về nguồn lực cụ thể để thực hiện kế hoạch đó.

Thứ năm, việc lập kế hoạch phải bao gồm cả việc nhận thức và chấp nhận sự thay đổi

Điều này có nghĩa là một mặt, trong kế hoạch phải tính đến những thay đổi có thể xảy ra, mặt khác phải sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi kế hoạch đã được xây dựng.

5.2.2. Kỹ năng cần thiết khi soạn thảo kế hoạch kinh doanh

Có lẽ việc khó khăn nhất trong viết bất cứ bản kế hoạch kinh doanh nào là bắt đầu đặt bút viết những dòng đầu tiên. Biên soạn các dữ liệu, sắp xếp chúng theo một trình tự mạch lạc và soạn thảo sản phẩm cuối cùng (bản kế hoạch) có thể là một công việc khó khăn, khiến nhiều người nản chí. Trong trường hợp như vậy, cách tốt nhất để giải quyết vấn đề là chia nhỏ quá trình xây dựng kế hoạch thành nhiều bước.

Việc trước tiên là viết một bản tóm tắt ngắn (dưới năm trang) về ý tưởng kinh doanh và tầm nhìn của những người sáng lập. Chính nội dung này sẽ trở thành định hướng cho người viết và những người đồng sự theo sát định hướng đó trong suốt quá trình soạn thảo kế hoạch.

Việc tiếp theo là bắt tay vào viết các phần chính của bản kế hoạch. Mặc dù mỗi phần sẽ có liên quan và ảnh hưởng đến tất cả các phần khác song nhiều người thường thấy dễ dàng nhất là viết phần mô tả sản phẩm/dịch vụ nên hay viết nội dung này trước tiên. Đây thường là bộ

phần rõ ràng và cụ thể nhất trong tầm nhìn của những người sáng lập doanh nghiệp. Nói chung, sẽ thấy dễ viết hơn đối với những phần mà người viết có hiểu biết sâu và nguồn dữ liệu dồi dào. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng soạn thảo một kế hoạch kinh doanh không thuần tuý là một quá trình diễn ra tuần tự từng bước một. Người viết có thể đồng thời viết các phần khác nhau của bản kế hoạch hoặc theo một trình tự nào đó thích hợp.

Cuối cùng, sau khi hoàn thành bản thảo đầu tiên về tất cả các phần chính của bản kế hoạch chính là lúc viết lại bản tóm tắt súc tích và chuẩn xác hơn. Điều không quá ngạc nhiên là bản tóm tắt sau cùng có thể khác nhiều so với bản tóm tắt đầu tiên vì những hiểu biết và định hình lại của người viết trong suốt quá trình soạn thảo kế hoạch.

Kế hoạch kinh doanh không phải là bất biến. Mặc dù người viết sẽ trau chuốt bản thảo kế hoạch của mình nhưng hầu hết các kế hoạch kinh doanh sẽ trở nên lỗi thời nhanh chóng. Điều đó có nghĩa là những người sáng lập cần luôn luôn cập nhật và sửa đổi kế hoạch kinh doanh của họ khi cần thiết phải làm như vậy. Mỗi sửa đổi lớn cần được lưu trữ và đôi khi người viết nên tham khảo lại để rút kinh nghiệm. Cần nhớ rằng ý nghĩa quan trọng của bản kế hoạch kinh doanh không phải là bản kế hoạch mà là những điều những người sáng lập học hỏi được trong quá trình soạn thảo kế hoạch để hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Bản kế hoạch thể hiện rõ ràng ý tưởng những người sáng lập đang nung nấu trong đầu và làm cho tầm nhìn của họ trở nên sáng rõ đối với chính bản thân mình và nhóm đồng sự. Nó cũng phác họa tiến trình ra đời, tăng trưởng và chín muồi của doanh nghiệp sắp thành lập. Lập kế hoạch kinh doanh là một công việc đầy hứng thú và sáng tạo, đặc biệt là khi làm việc với nhóm đồng sáng lập.

Trong suốt quá trình lập kế hoạch kinh doanh người viết nên sử dụng kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Đó chính là những cơ sở thông tin cần thiết và khách quan để phân tích, xử lý và thể hiện trong bản kế hoạch, làm tăng sức thuyết phục của bản kế hoạch trước các đối tượng hữu quan.

Người lập kế hoạch có thể tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phương pháp quan sát. Ví dụ, có thể tiến hành quan sát số lượng khách vào cửa hàng của đối thủ cạnh tranh trong một ngày và ước tính tỷ lệ người mua hàng, giá trị hàng mua,... Cũng có thể tiến hành các phương

pháp điều tra nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp như phỏng vấn chuyên gia, điều tra bằng bảng hỏi đối với khách hàng tiềm năng hay sử dụng công nghệ thông tin (điện thoại, internet,...) để tiến hành điều tra đối với các đối tượng có liên quan.

Các nguồn dữ liệu thứ cấp nhiều khi rất hữu dụng và luôn cần được khai thác trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh là các số liệu thống kê cũng như các trang web rất hữu ích là:

- http://www.vcci.com.vn của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam có thư mục "Phổ biến kiến thức" chứa nhiều nội dung hướng dẫn viết kế hoạch kinh doanh. Ngoài ra, website này còn cung cấp nhiều thông tin rất phong phú về môi trường kinh doanh và cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

- http://www.businessedge.com.vn rất hữu ích, chứa nhiều tài nguyên trực tuyến hướng dẫn soạn thảo kế hoạch kinh doanh khởi sự doanh nghiệp cũng như quản trị điều hành doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Ngoài ra còn nhiều trang web khác ở trong và ngoài nước.

Có một số chỉ dẫn quan trọng sẽ ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch kinh doanh. Người khởi sự cần nhớ rằng bản kế hoạch kinh doanh nhằm cung cấp cho người đọc những cơ sở cần thiết đầu tiên về công việc kinh doanh dự tính khởi sự sẽ được nhà đầu tư xem xét. Nếu bản kế hoạch không đầy đủ hoặc cẩu thả thì sẽ làm cho nhà đầu tư cảm thấy công việc kinh doanh không chắc chắn. Điều quan trọng là cần phải chú ý đến cấu trúc, nội dung và loại kế hoạch trước khi gửi cho nhà đầu tư hoặc một người nào đó có liên quan.

Để tạo ấn tượng tốt nhất, một kế hoạch kinh doanh nên theo cấu trúc thông thường, chẳng hạn như cấu trúc bản kế hoạch được giới thiệu trong phần tiếp theo của chương. Mặc dù một số người khởi nghiệp muốn chứng minh sự sáng tạo trong tất cả mọi thứ họ làm, xuất phát từ cấu trúc cơ bản của định dạng bản kế hoạch kinh doanh thông thường là một sai lầm. Thường các nhà đầu tư là những người rất bận rộn và muốn có một kế hoạch mà họ có thể dễ dàng tìm thấy thông tin quan trọng để đi đến quyết định có đầu tư hay cho người khởi sự vay tiền không? Nếu một nhà đầu tư phải mất công tìm kiếm thông tin vì nó ở nơi khác thường hay không có thì có thể anh ta dễ dàng từ bỏ và không nghiên cứu các nội dung kế hoạch tiếp theo.

Nhiều sản phẩm phần mềm có sẵn sử dụng cách tiếp cận tương tác để hỗ trợ soạn thảo kế hoạch kinh doanh. Một số các chương trình này là rất hữu ích. Tuy nhiên, người khởi sự cũng nên tránh một kế hoạch mẫu trông như thể nó có từ một nguồn "đóng hộp". Các phần mềm này có thể hữu ích trong việc cung cấp các cấu trúc và tiết kiệm thời gian, nhưng thông tin trong kế hoạch vẫn nên được phù hợp với việc kinh doanh của mình.

Một số doanh nghiệp thuê tư vấn hoặc cố vấn bên ngoài để soạn thảo kế hoạch kinh doanh của họ. Mặc dù không có gì là sai với việc thuê tư vấn nhằm đảm bảo rằng một kế hoạch có vẻ mang tính chuyên nghiệp nhất có thể. Tuy nhiên, cần lưu ý một nhà tư vấn hay cố vấn bên ngoài không phải là tác giả chính của bản kế hoạch kinh doanh. Cùng với sự kiện và con số, kế hoạch kinh doanh cần phải phác thảo triển vọng phát triển doanh nghiệp - nhiệm vụ này chỉ có thể được thực hiện tốt nhất bởi người sáng lập doanh nghiệp.

Kế hoạch kinh doanh nên cung cấp thông tin rõ ràng và súc tích ở mọi khía cạnh quan trọng. Bản kế hoạch kinh doanh phải đủ dài để cung cấp đầy đủ thông tin nhưng cũng tránh viết quá dài và lan man làm phân tán sự tập trung và gây tâm lí chán nản cho người đọc. Tuy nhiên, tránh viết quá ngắn vì sẽ không hàm chứa mọi nội dung cần trình bày, cần viết ngắn đủ để duy trì sự quan tâm của người đọc. Đối với hầu hết các kế hoạch khoảng từ 25 đến 35 trang là đủ. Thông tin hỗ trợ, chẳng hạn như các bản sơ yếu lí lịch của các thành viên chính trong nhóm sáng lập, có thể xuất hiện trong phụ lục.

Sau khi bản kế hoạch kinh doanh hoàn tất, cần được soát xét lại rất thận trọng để đảm bảo rằng không có thông tin quan trọng bị bỏ qua. Có nhiều nhà đầu tư phàn nàn khi họ nhận được bản kế hoạch kinh doanh bị bỏ qua những thông tin quan trọng, chẳng hạn như xu hướng phát triển của ngành, doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền để hoạt động, hoặc số tiền ấy sẽ được sử dụng như thế nào,... Một nhà đầu tư thậm chí còn nói rằng ông từng nhận được một kế hoạch kinh doanh mà không có bất kỳ thông tin liên lạc nào. Rõ ràng, những người lập kế hoạch đã quá tập trung vào nội dung của bản kế hoạch kinh doanh mà quên cung cấp thông tin liên lạc trên bản kế hoạch kinh doanh. Đây là khuyết điểm không sửa chữa được. Hãy thử tưởng tưởng một nhà đầu tư sẽ cảm thấy như thế nào nếu đang thích thú vì

bản kế hoạch kinh doanh hấp dẫn mà lại không biết phải liên lạc với người viết bằng cách nào để tìm hiểu thêm về ý tưởng kinh doanh?

Trong khi soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh, một trong những thiếu sót thường gặp nữa là người khởi sự viết quá sa đà vào lĩnh vực chuyên môn của mình. Chẳng hạn, nếu người khởi sự có kinh nghiệm về tiếp thị kinh doanh thì mảng phân tích thị trường và nhu cầu sản phẩm của họ rất chi tiết, trong khi đó ở các phần dự đoán tài chính, nguồn vốn thực hiện dự án lại không được viết rõ ràng và mạch lạc, các quy trình kỹ thuật sản xuất, nguồn nguyên liệu đầu vào lại bị xem nhẹ. Ngược lại, nếu người khởi sự có kiến thức kỹ thuật chuyên môn về sản phẩm mình dự định cung cấp thì họ lại quá chuyên tâm về chi tiết kỹ thuật của sản phẩm mà không đánh giá được nhu cầu thị trường, các đối thủ cạnh tranh và phân khúc thị trường mà họ muốn nhắm vào.

Dù ý tưởng của người khởi nghiệp rất hay, nhưng khi viết bản kế hoạch kinh doanh thì đừng quên một nhân tố rất quan trọng: con người triển khai dự án - khả năng của đội ngũ những người đồng sáng lập doanh nghiệp. Đây chính là một trong những yếu tố thuyết phục nhà đầu tư bỏ vốn vào dự án của người khởi nghiệp. Chính vì thế mà trong bản kế hoạch kinh doanh, nên có phần giới thiệu khả năng và kinh nghiệm của người viết hoặc những người tham gia, thay vì chỉ có một số thông tin về sơ đồ cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp và mức lương dự tính cho các vị trí tương ứng.

Để thuyết phục các nhà đầu tư, một bản kế hoạch kinh doanh cần phải có đầy đủ các phần sau:

- Sản phẩm, dịch vụ: mô tả sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp, chú trọng vào lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của mình.

- Phân tích thị trường: là phần trọng yếu mà từ đó người viết (cũng như người đọc) có thể xác định được phân khúc thị trường, tiềm năng phát triển, nhu cầu khách hàng, cách thức tiếp cận khách hàng, tình hình các đối thủ cạnh tranh...

- Đội ngũ đồng sáng lập: phần này rất được nhà đầu tư chú trọng, bao gồm một sơ đồ tổ chức, sơ lược về năng lực của những người tham gia, xác định những kỹ năng còn thiếu sót và chiến lược bổ trợ những thiếu sót ấy.

- Phân tích tài chính: các báo cáo dự toán ở mức tối thiểu về kết quả kinh doanh, cân đối kế toán, lưu chuyển tiền tệ cho cho giai đoạn từ 3 đến 5 năm; ngoài ra có thể phân tích thêm về thời điểm hòa vốn hoặc các chỉ tiêu tài chính cơ bản.

Một bản kế hoạch kinh doanh thường không đòi hỏi người viết phải trau chuốt về ngôn từ nên các ý chính có thể được viết dưới dạng gạch đầu dòng miễn sao bảo đảm yếu tố rõ ràng mạch lạc. Ngoài ra để làm phong phú và tăng tính hấp dẫn, dễ hiểu của bản kế hoạch, người khởi nghiệp có thể sử dụng hình ảnh, đồ thị và bảng biểu để minh họa cho ý tưởng của mình.

5.2.3. Lưu ý khi soạn thảo kế hoạch kinh doanh

Thứ nhất, các lưu ý về nội dung

Trong quá trình soạn thảo, chỉnh sửa và hoàn thiện kế hoạch kinh doanh, những người soạn thảo nên lưu ý một số điểm sau về nội dung của bản kế hoạch:

- Luôn luôn tâm niệm bản kế hoạch là một "tổng thể" hay một "sản phẩm hoàn chỉnh". Những người sáng lập có thể sử dụng bản kế hoạch kinh doanh để khởi sự một công việc kinh doanh mới, nếu không có điều kiện để làm việc đó thì có thể bán kế hoạch cho người nào quan tâm đến công việc kinh doanh mà mình lập. Những người sáng lập phải luôn để ý đến tính "toàn cục" và có hệ thống, logic của các phần nội dung trong bản kế hoạch, tránh quá tập trung vào một nội dung nào đó mà lại trình bày sơ sài về những nội dung khác. Người lập kế hoạch có thể viết các nội dung của bản kế hoạch kinh doanh theo bất cứ thứ tự nào thấy thuận lợi; nội dung nào có đầy đủ thông tin cần thiết thì có thể viết trước. Tuy nhiên, cuối cùng người xây dựng kế hoạch phải xem lại tổng thể bản kế hoạch, chỉnh sửa về kết cấu và nội dung để đảm bảo bản kế hoạch là một "sản phẩm hoàn chỉnh".

- Bản kế hoạch cần có mức độ chi tiết phù hợp với mục đích soạn thảo và đối tượng sẽ nhận bản kế hoạch. Nếu mục đích của bản kế hoạch là để khơi gợi sự quan tâm của người đọc thì cần ngắn gọn và trình bày thẳng vào những nội dung chính như làm nổi bật cơ hội kinh doanh trên thị trường và ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu và cầu

chưa được thỏa mãn của người tiêu dùng. Nếu mục đích soạn thảo kế hoạch nhằm cung cấp cho người đọc những cơ sở cần thiết để quyết định có hợp tác hoặc cung cấp các nguồn lực cần thiết cho doanh nghiệp hay không thì bản kế hoạch cần được trình bày chi tiết với những căn cứ rõ ràng cho việc ra quyết định của họ. Và vì thế bản kế hoạch phải có độ dài lớn hơn.

Thứ hai, các lưu ý về hình thức trình bày

Cần lưu ý trình bày bản kế hoạch kinh doanh càng chuyên nghiệp càng tốt. Điều này có nghĩa là cần phải:

- Sử dụng các thuật ngữ, từ ngữ chuyên môn một cách hợp lý; sử dụng chính xác thuật ngữ khi cần thiết nhưng không quá lạm dụng thuật ngữ khiến người đọc khó hiểu các nội dung của kế hoạch. Tùy từng mục đích và đối tượng người đọc mà bản kế hoạch kinh doanh có thể bao gồm nhiều hay ít các từ ngữ chuyên môn. Ví dụ, nếu soạn thảo kế hoạch để gửi tới một chuyên gia trong ngành nhằm thuyết phục người này trở thành một cố vấn cho doanh nghiệp tương lai thì bản kế hoạch có thể bao gồm một số thuật ngữ chuyên môn sâu để đảm bảo tính súc tích và được hiểu một cách chính xác. Mặt khác, nếu định gửi bản kế hoạch kinh doanh cho một nhà đầu tư nhằm thu hút vốn đầu tư từ họ thì không nên sử dụng quá nhiều thuật ngữ chuyên môn, nhất là khi người này không có hiểu biết sâu về lĩnh vực và không có các tài liệu tham khảo đi kèm.

- Sử dụng cách đánh số thứ tự đề mục và hình thức trình bày tên đề mục (về font chữ, cỡ chữ,...) một cách hợp lý, rõ ràng sao cho người đọc có thể nhận biết nhanh chóng nội dung của từng mục và mối quan hệ về cấp độ của mỗi mục với các phần mục khác.

- Soát lỗi chính tả và văn phạm để đảm bảo bản kế hoạch không gây những phản cảm không cần thiết đối với người đọc.

- Nên chú ý sử dụng biểu bảng, hình vẽ, ảnh, sơ đồ, đồ thị trong bản kế hoạch (nếu in mầu thì càng tốt) để làm cho văn bản thêm sinh động và dễ theo dõi hơn.

- Trong thực tế, có thể viết kế hoạch kinh doanh theo bất kỳ kết cấu cụ thể nào với sự sắp xếp thứ tự khác nhau các phần/mục trong kế hoạch. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý khi trình bày kế hoạch cho những đối tượng chuyên nghiệp (các nhà đầu tư, các tổ chức tín dụng,...) bởi vì họ

khá quen thuộc với kết cấu được giới thiệu trong chương này và họ có khá ít thời gian cho mỗi bản kế hoạch kinh doanh để đi đến quyết định có đầu tư hay cho vay tiền hay không. Do đó, nên thiết kế cấu trúc bản kế hoạch gần gũi với kết cấu được giới thiệu trong chương.

5.2.4. Nguyên nhân thất bại trong soạn thảo kế hoạch kinh doanh

Trước khi bắt tay vào soạn thảo, cần suy nghĩ một cách cẩn thận cách trình bày bản kế hoạch kinh doanh. Khi viết cần phải tạo ra một cái nhìn sắc nét để những người đọc biết rằng người khởi sự hiện có nguồn lực hạn chế và mong nhận được sự giúp đỡ từ họ. Khi viết bản kế hoạch, tránh đưa vào một số yếu tố thuộc về thiết kế như chương trình xử lý văn bản, chẳng hạn như loại in đậm, in nghiêng, cỡ chữ khác nhau và màu sắc, clip nghệ thuật,... Lạm dụng những công cụ này làm cho bản kế hoạch kinh doanh sẽ có hình thức không mang tính chuyên nghiệp.

Có nhiều nguyên nhân khiến người khởi sự thất bại khi lập kế hoạch. Ngoài lý do về tính bất định trong tương lai và các sự kiện xảy ra ngoài mong đợi, dưới đây là một số nguyên nhân khiến cho việc lập kế hoạch kinh doanh bị thất bại:

- *Thiếu đầu tư cho việc lập kế hoạch:* Một xu hướng chung là người ta thường để cho các công việc hôm nay lấn át các công việc của ngày mai. Hầu hết mọi người ưa việc chữa cháy, chống đỡ những bất ngờ hay đối phó với những rối rắm hơn là lập kế hoạch từ trước để hạn chế hoặc tránh gặp phải những bất ngờ đó.

- *Lẫn lộn giữa các nghiên cứu về kế hoạch với các kế hoạch:* Các nhà lập kế hoạch cần nhớ rằng họ vẫn chưa có một kế hoạch nếu như nó chưa chứa đựng những quyết định dưới hình thức phù hợp. Thế nhưng nhiều người vẫn cho rằng họ đang có kế hoạch trong khi tất cả những cái mà họ có mới chỉ là những nghiên cứu; thậm chí có khi chỉ là các ý tưởng về kế hoạch.

- *Xu thế đánh giá thấp những tiền đề quan trọng cho việc lập kế hoạch:* Nếu như muốn cho các kế hoạch và các quyết định trong doanh nghiệp tương thích nhau, tức là chúng phù hợp với nhau thì chúng phải được lập ra trên cơ sở những tiền đề kế hoạch được hiểu biết chung và nhất quán.

- *Thiếu việc xét đến phạm vi của các kế hoạch:* Một số nhà soạn thảo bị bao bọc bởi việc xây dựng các chương trình lớn nhỏ đến nỗi quên mất các phạm vi khác nhau của các kế hoạch như các nhiệm vụ hay mục đích, đối tượng hay mục tiêu, các chính sách thủ tục, ngân quỹ,... Tất cả phải được đưa vào quá trình phân tích và ra quyết định và phải triển khai nếu muốn cho hệ thống lập kế hoạch được hoàn hảo.

- *Thiếu mục đích và các mục tiêu có ý nghĩa:* Việc lập kế hoạch không thể có kết quả nếu như mục tiêu của nó không rõ ràng (*liệu người ta có hiểu chúng không?*), khó có thể đạt được (*liệu mọi người có thể hoàn thành chúng không?*), không thể hành động được (*liệu có thể triển khai các hành động để đạt được chúng không?*). Giống như các kế hoạch hỗ trợ, các mục tiêu phải được xác định dựa trên những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

- *Không coi việc lập kế hoạch và ra quyết định như một quá trình hợp lý:* Việc lập kế hoạch phải đòi hỏi có mục tiêu rõ ràng, có kiến thức để lựa chọn những biện pháp khác nhau, có khả năng phân tích những biện pháp khác nhau dựa vào những mục tiêu đã đề ra, có thông tin và có ước muốn tìm được những câu trả lời thích hợp.

- *Quá tin vào kinh nghiệm:* Kinh nghiệm có thể trở thành nguy hiểm vì những gì đã xảy ra trong quá khứ có thể không phù hợp với hoàn cảnh tương lai.

- *Không sử dụng nguyên tắc hạn chế yếu tố:* Nguyên tắc này đòi hỏi người soạn thảo phải tìm ra những yếu tố trong mỗi hoàn cảnh mà chúng có dẫn đến sự khác nhau về giải pháp.

- *Thiếu sự hỗ trợ của ban quản trị cấp cao:* Việc lập kế hoạch có thể kém hiệu quả nếu nhà quản trị cấp cao không tin tưởng ở các cấp dưới, cổ vũ họ và có những quyết định cần thiết cho phép cấp dưới chủ động xây dựng kế hoạch.

Giao quyền hạn không đầy đủ hoặc không rõ ràng: Sẽ rất khó cho người lập kế hoạch nếu họ không biết rõ công việc của họ là gì, nếu họ không nhận thức được công việc của họ có liên quan như thế nào đến những công việc của người khác trong cùng doanh nghiệp và nếu họ không có quyền hạn rõ ràng để ra quyết định có liên quan trong quá trình soạn thảo.

- *Thiếu biện pháp kiểm soát thích hợp và thiếu thông tin:* Kiểm soát là công việc đi liền việc lập kế hoạch và để đảm bảo rằng chúng thực sự thành công; các kế hoạch hầu như không thể có kết quả nếu như những người chịu trách nhiệm về chúng không thể biết rõ được chúng có tác dụng như thế nào. Việc lập kế hoạch đòi hỏi các nhà quản trị có liên quan phải nắm được càng đầy đủ càng tốt những thông tin có liên quan tới những mục tiêu và giải pháp thực hiện được ghi trong kế hoạch. Nhìn chung, những thông tin này thường không bao giờ có thể có đủ được. Vì vậy, người ta thường nói tới tình trạng lập kế hoạch trong môi trường bất định và thông tin không đầy đủ. Tuy nhiên, sẽ rất sai lầm khi cho rằng vì không thể có đầy đủ thông tin nên không cần cố gắng tìm kiếm thêm các thông tin có liên quan. Hơn nữa, khi sử dụng các thông tin phục vụ việc lập kế hoạch, cần cố gắng xác minh và thẩm định tính chính xác của các thông tin này.

- *Sức ì, không chịu thay đổi:* Lập kế hoạch tức là tạo ra cái gì đó mới hay nói cách khác lập kế hoạch tạo ra sự thay đổi. Chính vì vậy, trước hết, người soạn thảo kế hoạch phải là người có tư duy chấp nhận thay đổi.

- *Thiếu việc triển khai kế hoạch đúng đắn:* Một kế hoạch được xây dựng dù kỹ lưỡng và tốt đến đâu nhưng nếu không chú ý triển khai thận trọng và chính xác thì chắc chắn cũng không thể dẫn đến thành công. Nếu không biến kế hoạch kinh doanh dài hơi cho sự phát triển doanh nghiệp thành các chiến lược và các kế hoạch hành động cụ thể cho từng thời kỳ, kế hoạch kinh doanh sẽ chỉ là tuyên bố về những ước muốn và hy vọng.

5.3. CÁC BỘ PHẬN CHỦ YẾU CẤU THÀNH BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH

Trong quá trình soạn thảo kế hoạch kinh doanh không nhất thiết phải theo thứ tự sau đây, nhưng khi lập kế hoạch kinh doanh nhất thiết phải theo trình tự đó.

Một bản kế hoạch kinh doanh đảm bảo tính logic và khả thi. Nó thường bao gồm những phần sau:

5.3.1. Trang bìa ngoài

Trang bìa ngoài của bản kế hoạch kinh doanh nhằm mục đích chỉ cho người đọc thấy họ sắp đọc gì và làm sao để liên lạc được với người viết. Vì thế, trang bìa ngoài thường bao gồm các thông tin như: tên doanh nghiệp, biểu tượng của doanh nghiệp (nếu có), tên người, địa chỉ và số điện thoại liên lạc, địa chỉ hộp thư điện tử. Dưới cùng của trang nên bao gồm các thông tin cảnh báo cho người đọc tính chất bí mật và số copy của bản kế hoạch (Hình 5.3).

Khi trình bày trang bìa cần một số lưu ý sau:

- Cần tránh quên ghi số điện thoại hoặc thông tin liên lạc khác của mình trong bản kế hoạch kinh doanh. Hãy thử tưởng tượng nhà đầu tư tiềm năng sẽ cảm thấy như thế nào nếu bản kế hoạch hấp dẫn mà anh ta lại không biết liên lạc với ai để có thêm thông tin? Một bản kế hoạch như vậy thường bị loại bỏ.

- Trang bìa ngoài cần ghi số thứ tự của bản copy và người nhận vì cần nắm rõ số lượng bản copy được gửi cho ai để có thể kiểm soát được việc phân phát các bản copy đó.

- Các nhà cho vay hay đầu tư mỗi tuần phải đọc hàng tả kế hoạch kinh doanh; để thu hút được sự chú ý của người đọc thì cần trình bày trang bìa cần phải hấp dẫn, bắt mắt.

CỬA HÀNG

THE HISTORY SHOP

Đem lịch sử đến với cuộc sống

Matthew J. Feczko

1333 Washington Street Suite 33

Wellesley, MA 02481

mfellows@historyshoppe.com

Ngày: 04/12/2012

Bản kế hoạch kinh doanh này được gửi trên cơ sở bảo mật. Nội dung của kế hoạch không thể được sao chép, lưu trữ hoặc copy dưới bất kỳ hình thức nào. Nhận được bản kế hoạch này, người nhận coi như đã đồng ý giữ kín nội dung thông tin và gửi trả lại nếu có yêu cầu. Không copy, fax, sao chép hoặc phân phát khi chưa được phép.

Số copy: 3/5 Gửi cho: Henry David

Hình 5.3. Trang bìa của bản kế hoạch kinh doanh

5.3.2. Mục lục

Phần mục lục liệt kê các đề mục cơ bản nhất của bản kế hoạch kinh doanh. Mục lục giúp người đọc dễ dàng tìm kiếm các đề mục mà họ quan tâm đặc biệt cũng như dễ dàng theo dõi và tra cứu khi cần thiết.

Muốn vậy, mọi trang viết của bản kế hoạch phải được đánh số trang và mục lục phải có số trang đó.

Trình bày mục lục đảm bảo tính khoa học, tạo cho người đọc dễ nhìn và nhận biết các mục mà học muốn tìm. Muốn vậy, cách đánh số thứ tự các mục lớn, nhỏ cũng phải thống nhất, logic. Bảng 5.1 là ví dụ về mục lục của một bản kế hoạch kinh doanh.

Bảng 5.1. Mục lục của một bản kế hoạch kinh doanh

1.	**Tóm tắt**	2
2.	**Phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh**	
	2.1. Tổng quan về ngành	5
	2.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh	8
3.	**Mô tả công ty và sản phẩm**	
	3.1. Mô tả công ty	13
	3.2. Cơ hội kinh doanh	15
	3.3. Chiến lược	17
	3.4. Kinh nghiệm ở The History Shoppe	19
	3.5. Mô tả sản phẩm	21
4.	**Kế hoạch marketing**	
	4.1. Tổng quan	22
	4.2. Phân tích khách hàng	23
	4.3. Truyền thông marketing	25
	4.4. Hỗn hợp sản phẩm	27
	4.5. Xác định giá cả	28
5.	**Kế hoạch tác nghiệp**	
	5.1. Tổng quan	29
	5.2. Xác định địa điểm	30
	5.3. Tiện nghi và thiết bị	31
	5.4. Bảo hiểm	33
	5.5. Các nhân viên	34
	5.6. Các nhà cung cấp	36

6.	**Kế hoạch phát triển doanh nghiệp** 6.1. Các mốc thời gian phát triển 6.2. Kế hoạch tăng trưởng	 38 39
7.	**Nhóm đồng sự** 7.1. Nhóm quản trị 7.2. Các chuyên gia cố vấn	 42 44
8.	**Các rủi ro cơ bản**	45
9.	**Kế hoạch tài chính** 9.1. Cơ sở nền tảng 9.2. Các giả định 9.3. Các báo cáo tài chính năm 9.4. Các báo cáo tài chính tháng	 46 48 50 53
10.	**Phụ lục**	

5.3.3. Tóm tắt

Phần tóm tắt của bản kế hoạch kinh doanh bắt đầu với sự mô tả ngắn gọn về doanh nghiệp. Phần này thông báo cho người đọc một số thông tin như mục tiêu của doanh nghiệp, loại hình kinh doanh được đề xuất, nơi đặt trụ sở doanh nghiệp, thị trường mà doanh nghiệp hướng tới,... Trong phần này, người soạn thảo cũng nên mô tả doanh nghiệp sẽ được tổ chức như thế nào, nghiệp chủ là ai và kinh nghiệm của anh ta. Nên mô tả các thành viên sáng lập và trình bày sơ yếu lý lịch của họ ở phần phụ lục. Có thể đưa ra những câu chuyện về cách thức doanh nghiệp ra đời để các nhà đầu tư tiềm năng nhận được ý nghĩa lịch sử của nó. Ở phần này, người viết cũng nên mô tả tình trạng hiện tại của doanh nghiệp: số lượng nhân viên, thiết bị, sản phẩm chủ yếu, doanh thu và lợi nhuận,...

Cuối phần tóm tắt nên vẽ một bức tranh tổng thể về đích mà doanh nghiệp hy vọng sẽ đến, bản tóm tắt cung cấp cho nhà đầu tư tất cả mọi thứ mà họ cần nên phải làm nổi bật các nét đặc biệt của doanh nghiệp dự định thành lập.

Phần tóm tắt là một trong những nội dung quan trọng nhất của bản kế hoạch kinh doanh. Nội dung của phần này phải truyền tải một hình ảnh rõ ràng và ngắn gọn về công việc kinh doanh dự kiến; đồng thời tạo ra một cảm giác phấn khích về tiềm năng của nó.

Mặc dù phần tóm tắt sẽ xuất hiện ở mục thứ ba của bản kế hoạch kinh doanh nhưng nó chỉ được viết ra sau khi đã hoàn thành toàn bộ bản kế hoạch. Chỉ trên cơ sở có cái nhìn tổng quan chính xác toàn bộ kế hoạch kinh doanh người soạn thảo mới có đủ thông tin cần thiết để viết phần này.

Phần tóm tắt là rất quan trọng để có được sự chú ý của các nhà đầu tư. Trong nhiều trường hợp, đầu tiên nhà đầu tư sẽ đọc bản tóm tắt về kế hoạch dự định khởi sự và sau đó họ mới đọc bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ nếu phần tóm tắt thuyết phục được họ. Phần tóm tắt được cho là phần quan trọng nhất của bản kế hoạch kinh doanh; nếu phần này viết không thành công để thu hút được các nhà đầu tư thì có thể là phần cuối cùng họ đọc về doanh nghiệp. Sau khi đọc tóm tắt, các nhà đầu tư cần phải có một sự hiểu biết tương đối tốt về những gì sẽ được trình bày chi tiết hơn trong toàn bộ kế hoạch. Điểm quan trọng nhất cần nhớ khi viết phần tóm tắt là nó không phải là sự giới thiệu hoặc lời nói đầu cho bản kế hoạch kinh doanh. Thay vào đó, bản tóm tắt được hiểu là phần giới thiệu tổng quát về doanh nghiệp và tương lai phát triển của nó. Phần này chứa đựng những thông tin quan trọng nhất được gạn lọc từ những phần còn lại của kế hoạch kinh doanh. Bản tóm tắt phải thật hoàn chỉnh và trình bày một cách khúc chiết, để có thể hiểu một cách khái quát nhưng đầy đủ về doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đó chính là một bức thông điệp về sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp chuẩn bị cung cấp. Chính phần này được tất cả các chủ thể có liên quan quan tâm đọc kỹ nên tính thuyết phục của nó sẽ tạo ra ấn tượng đối với người đọc, làm họ tiếp tục nghiên cứu các phần khác của kế hoạch kinh doanh.

5.3.4. Phân tích ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh

5.3.4.1. Phân tích ngành

Mục đích của phần này là trình bày cơ hội kinh doanh và cách thức mà người khởi sự nắm bắt được cơ hội kinh doanh. Trước khi đi vào phân tích ngành, người soạn thảo cần đưa ra bối cảnh chung cho sự phân tích của mình. Mô hình khung hữu dụng dễ làm sáng tỏ cơ hội kinh doanh là

mô hình nhận thức về cơ hội kinh doanh của Timmon. Sử dụng mô hình 3M - cầu thị trường (market demand), quy mô thị trường (market size) và phân tích lợi nhuận biên (margin analysis) - sẽ giúp lượng hóa ý tưởng kinh doanh và đánh giá cơ hội kinh doanh hấp dẫn đến mức nào.

Trước tiên, xem xét cầu thị trường: Nếu thị trường tăng trưởng 20% hoặc cao hơn thì cơ hội kinh doanh là hấp dẫn. Sau nữa, cần xem quy mô và cấu trúc thị trường: ở Hoa Kỳ người ta quan niệm một thị trường với quy mô hiện tại 50 triệu đô la và triển vọng tăng lên đến 1 tỷ đô la là hấp dẫn. Điều đó thường xảy ra ở những thị trường đang phát triển với tốc độ tăng trưởng nhanh và có triển vọng làm thay đổi cách sống và cách làm việc. Ví dụ, thị trường máy tính cá nhân, ổ đĩa và phần cứng máy tính của những năm 1980 đã phát triển rất "nóng". Rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập và đi đầu trong những công nghệ mới phát triển, trong số đó có các công ty Apple, Microsoft và Intel. Vào thập niên 90 thế kỷ 20, Internet nổi lên như một xu hướng mới thu hút sự chú ý của tất cả mọi người. Bước sang thế kỷ 21, công nghệ sinh học trở nên hấp dẫn hơn. Một cấu trúc thị trường khác có triển vọng là các thị trường phân tán, nơi các doanh nghiệp nhỏ, phân tán cạnh tranh với nhau trên cơ sở từng khu vực. Nhiều tên tuổi lớn trong ngành bán lẻ đã cách mạng hóa những thị trường manh mún, phân tán. Thí dụ, những tập đoàn bán lẻ như Wal-Mart, Staples và Home Depot đã hợp nhất các thị trường manh mún thông qua cung cấp các sản phẩm có chất lượng với giá cả thấp hơn, kéo theo sự sụp đổ của các cửa hàng tạp hóa nhỏ. Các tập đoàn đó đã thay thế các cửa hàng dụng cụ gia đình, thiết bị văn phòng bán giảm giá nằm rải rác ở các địa phương. Chữ "M" cuối cùng là phân tích lợi nhuận biên: các doanh nghiệp trong ngành đang xét có mức lợi nhuận thô (doanh thu trừ chi phí kinh doanh biến đổi) cao 40% hoặc hơn không? Lợi nhuận thô cao hơn sẽ cho phép thu được doanh lợi cao hơn; điều này sẽ dẫn đến triển vọng phát triển doanh nghiệp lớn hơn.

Mô hình 3M giúp phân biệt các cơ hội kinh doanh và điều này nên được làm nổi bật trong bản kế hoạch kinh doanh. Mô tả tổng thể ngành kinh doanh qua các tiêu chí như doanh thu, tốc độ tăng trưởng và xu hướng phát triển trong tương lai là xác đáng.

Trong nội dung phần này cần tránh bàn luận về mô hình kinh doanh mà nên phân tích một cách khách quan nhằm làm nổi bật một khoảng

trống hay một "ngách" thị trường chưa được lấp đầy. Hiện tại ngành được phân đoạn như thế nào và trong tương lai sẽ phân đoạn ra sao? Sau khi xác định các đoạn thị trường thích hợp, người soạn thảo hãy xác định đoạn thị trường mà sản phẩm/dịch vụ của mình nhắm vào. Một lần nữa người soạn thảo hãy lưu ý đừng quên biện luận về những xu hướng quan trọng sẽ định hình phân đoạn thị trường đó trong tương lai.

5.3.4.2. Phân tích khách hàng

Sau khi đã xác định khoảng trống thị trường mà người khởi sự dự định đầu tư vào, nhu cầu và cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu sẽ được xem xét chi tiết. Bằng cách sử dụng các thông tin nhân khẩu học người khởi sự cần xác định rõ khách hàng là ai: càng xác định rõ khách hàng cụ thể bao nhiêu, càng có khả năng cung ứng sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng thực sự mong muốn bấy nhiêu. Dù người khởi sự có cho rằng tất cả những ai đang đói là khách hàng của một nhà hàng nào đó thì định nghĩa về khách hàng mơ hồ như vậy sẽ gây khó khăn đối với việc bán hàng cho những khách hàng chính. Thói quen ăn uống của mỗi người có thể thay đổi khá nhiều theo thời gian và tuổi tác. Chẳng hạn, người trẻ có xu hướng ăn thịt và thực phẩm có nguồn gốc động vật nhiều hơn trong khi những người ở tuổi trung niên lại chú ý hơn đến các món rau và hoa quả. Cũng có người thích một số món ăn nhất định và có thói quen lui tới các nhà hàng nấu món ăn mà mình thích. Người khởi sự cần biết khách hàng chính của mình là ai để có thể tạo ra sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng chính mong muốn. Tương tự, không nên cho rằng mọi người đều thích một loại sách nào đó và cách đọc sách của họ giống nhau. Người khởi sự cũng đừng nên mở hiệu sách chỉ vì mình là người thích đọc sách và do đó nghĩ sẽ có nhiều người chung sở thích với mình. Hãy tìm ra những bằng chứng thực tế cho thấy nhu cầu và cầu thực sự của đối tượng khách hàng mục tiêu của mình.

Cũng có ý kiến cho rằng doanh nhân có ấn tượng nhất đối với các nhà đầu tư là người không chỉ mô tả các đặc điểm nhân khẩu học của các khách hàng tiềm năng mà có thể xác định rõ họ bằng địa chỉ, số điện thoại và địa chỉ email. Khi người khởi sự biết khách hàng của mình là ai, anh ta có thể đánh giá được điều gì thuyết phục họ mua hàng, làm cách nào doanh nghiệp có thể bán hàng cho họ (phương thức bán hàng trực tiếp,

– bán qua hệ thống bán lẻ, qua Internet, qua thư trực tiếp,...), cần chi phí bao nhiêu để thu hút và "giữ chân" khách hàng đó,... Một bản liệt kê các khách hàng theo các tiêu chí cơ bản ở trên được trình bày trong bản kế hoạch có thể sẽ rất ấn tượng đối với người đọc. Nó sẽ truyền đạt khối lượng lớn thông tin một cách nhanh chóng.

Bảng 5.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh đối với The History Shop

	THS	*Big Box*	*Amazon*	*THC Web Site*	*Museum Stores*	*Specialty Web Sites*
Danh mục sách lịch sử	2	3	1	3	4	3
Trưng bày đồ giả cổ	1	5	5	5	3	5
Quà tặng liên quan đến lịch sử	1	5	4	2	1	2
Băng video/đĩa DVD	1	4	3	3	5	2
Giá cả	3	2	1	2	3	3
Khung cảnh	1	2	5	5	2	5
Kiến thức của nhân viên bán hang	1	4	5	5	2	5
Dễ dàng tìm thấy món đồ cụ thể	2	2	1	1	3	4
Dễ duyệt lướt qua các món đồ	1	2	3	3	2	4

5.3.4.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phân tích cạnh tranh được tiến hành ngay sau khi phân tích khách hàng. Người khởi sự đã xác định cụ thể phân đoạn thị trường mục tiêu của mình, mô tả khách hàng của mình và sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng muốn. Yếu tố cơ bản khởi đầu phân tích cạnh tranh là sản phẩm/dịch vụ cụ thể mà khách hàng mong muốn. Các đặc tính của sản phẩm/dịch vụ hình thành cơ sở cạnh tranh với các đối thủ trực tiếp và gián tiếp. Ma trận

hình ảnh cạnh tranh không chỉ cho thấy một cách trực quan những điểm đáng lưu tâm mà còn truyền đạt thông tin về lợi thế cạnh tranh và cơ sở của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được tạo lập (Bảng 5.2).

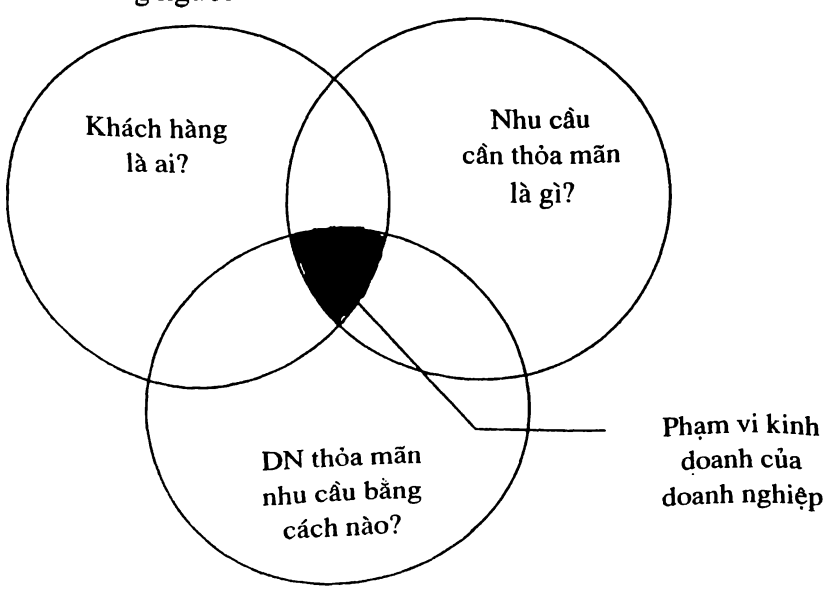
Bảng 5.3. Một số nguồn thông tin về các công ty đại chúng hoặc tư nhân

Infotrac	Danh mục/tóm tắt các tạp chí chuyên ngành, các tạp chí về tài chính và kinh doanh chung, tổng quan thị trường, và mô tả các công ty đại chúng và tư nhân
Dow Jones Interactive	Danh mục tìm kiếm các bài báo từ hơn 3.000 đầu báo
Lexis/Nexis	Danh mục có thể tìm kiếm các bài báo
Dun's Principal International Business	Danh mục các công ty/hoạt động kinh doanh quốc tế
Dun's One Million Dollar Premium	Cơ sở dữ liệu về các công ty đại chúng và tư nhân với doanh thu lớn hơn một triệu đô la hoặc có hơn tám nhân viên
Hoover's Online	Mô tả các công ty tư nhân và đại chúng với đường dẫn tới các Website,...
Corp Tech	Mô tả các công ty công nghệ cao
Bridge Information Services	Thông tin tài chính chi tiết về 1,4 triệu chứng khoán quốc tế và có thể được thể hiện dưới dạng bảng và biểu đồ
RDS Bizsuite	Các cơ sở dữ liệu được kết nối cung cấp dữ liệu và công cụ tìm kiếm toàn văn bản về các doanh nghiệp
Bloomberg	Dữ liệu tài chính chi tiết và các báo cáo phân tích

Ma trận hình ảnh cạnh tranh đưa ra hình ảnh cạnh tranh nhưng phải được phân tích và ý nghĩa rút ra từ phân tích. Trong Bảng 5.2, người khởi sự đánh giá mỗi đối thủ cạnh tranh theo các tiêu chí quyết định sự thành công với thang điểm 5 (điểm 1 là mạnh nhất và điểm 5 là yếu nhất). Người khởi sự cũng đánh giá doanh nghiệp của mình - The History Shop (THS) - trong ma trận. Chúng ta có thể thấy rằng THS kỳ vọng sẽ hoạt

động tốt trên hầu hết các tiêu chí, ngoại trừ giá cả. Lý do là các khách hàng sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn một chút cho những lợi ích gia tăng mà THS đem lại. Đến lúc này trong bản kế hoạch của mình, người khởi sự đã xây dựng nền tảng cơ sở cho việc giới thiệu mô hình kinh doanh thông qua các phân tích khách quan, không thiên vị về ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Bằng việc bao gồm cả THS trong ma trận, người khởi sự đã báo hiệu phần tiếp theo của bản kế hoạch sẽ là phần mô tả về doanh nghiệp của mình.

Tìm kiếm thông tin về đối thủ cạnh tranh có thể là dễ dàng nếu đó là các công ty cổ phần đại chúng, nhưng sẽ khó hơn nếu chúng là các công ty cổ phần nội bộ (không phát hành cổ phiếu ra công chúng và các loại chứng khoán nói chung của công ty không được niêm yết tại các sở giao dịch chứng khoán) và sẽ rất khó khăn nếu chúng hoạt động "ngầm" (tức là tổ chức kinh doanh này không công khai rộng rãi về sự có mặt của họ). Trong các thư viện, người khởi sự có thể tiếp cận với các cơ sở dữ liệu chứa thông tin về các công ty cổ phần đại chúng được niêm yết trên các thị trường chứng khoán (Bảng 5.3), còn những công ty được sở hữu nội bộ hoặc các doanh nghiệp không công khai là những thách thức lớn hơn đối với những người muốn tìm hiểu về chúng.



Hình 5.4. Mô hình Abell xác định phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp

Cách tốt nhất để thu thập thông tin về cạnh tranh đối với người soạn thảo kế hoạch từng trải là thông qua mạng lưới các mối quan hệ của họ và các hội chợ thương mại. Những ai nên nằm trong mạng lưới của mình? Trước tiên và quan trọng nhất là các khách hàng mà người khởi sự hi vọng bán hàng cho họ trong tương lai gần. Giống như người khởi sự đang tiếp xúc với các khách hàng tiềm năng, những đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng đang tiếp xúc với các khách hàng hàng ngày và khách hàng có thể biết được một số đối thủ "ngầm" của người khởi sự. Mặc dù nhiều người tỏ ra lo ngại rằng thông tin quý giá đó sẽ bị lợi dụng và dẫn tới sự cạnh tranh mới làm cho dự án thành lập doanh nghiệp mới trở nên không xác đáng nữa, nhưng thực tế cho thấy những doanh nhân hoạt động cô lập (nghĩa là họ không tiếp xúc với khách hàng hoặc không tham gia các hội chợ thương mại,...) thường gặp thất bại với khả năng lớn hơn nhiều so với những người tiếp xúc với mọi người có thể. Người khởi sự hãy biết chấp nhận rủi ro. Nói chuyện với mọi người giúp mình thu nhận được những phản hồi quý giá và họ có thể định hình lại những gì mình định cung ứng trước khi đưa ra một sản phẩm có thể hoặc không được thị trường chấp nhận. Do đó, mạng lưới các mối quan hệ không chỉ giúp tìm hiểu thông tin về cạnh tranh mà còn hoàn thiện mô hình kinh doanh của bản thân mình.

Sau khi đã xác định được đối thủ cạnh tranh, cần tìm hiểu và đánh giá tính chất cạnh tranh trên thị trường thông qua một số tiêu thức như:

- Tín hiệu cung - cầu, giá cả thị trường. Một thị trường càng cạnh tranh mạnh thì sức mạnh về giá của người bán càng nhỏ. Xu hướng cạnh tranh sẽ dẫn đến tăng cung và giảm giá bán, từ đó lợi nhuận của mỗi người bán sẽ có xu hướng ngày càng giảm.

- Đặc điểm sản phẩm hay sự phân biệt của sản phẩm cũng thể hiện sức mạnh cạnh tranh. Một sản phẩm càng ít có sản phẩm khác thay thế thì sức ép cạnh tranh càng nhỏ, tức là sản phẩm đó có nhiều lợi thế, có tính độc quyền cao hơn.

- Các trở ngại xâm nhập thị trường. Một thị trường càng cạnh tranh mạnh khi mà các trở ngại xâm nhập thị trường yếu, việc ra vào thị trường dễ dàng làm tăng số lượng các đối thủ.

5.3.5. Mô tả doanh nghiệp và sản phẩm

5.3.5.1. Mô tả doanh nghiệp

Phần này chủ yếu dành để mô tả rõ ràng lịch sử phát triển của doanh nghiệp. Để viết phần này người viết cần xác định rõ sứ mệnh của doanh nghiệp và làm cách nào doanh nghiệp đạt được sứ mệnh đó. Biết một cách chính xác doanh nghiệp làm gì, hoạt động như thế nào sẽ giúp người khởi sự hoạch định một cách tốt nhất. Điều này có nghĩa người khởi sự phải xác định một cách rõ ràng mục tiêu cho công việc kinh doanh ngay từ lúc bắt đầu. Mục tiêu càng chặt chẽ và kỹ lưỡng chừng nào thì người khởi sự sẽ càng mất ít thời gian và tiền bạc chừng ấy. Nếu người khởi sự biết chắc rằng mình đang kinh doanh cái gì thì sẽ dốc hết sức và sử dụng hiệu quả nguồn lực của mình.

Khi viết phần này, người khởi sự cần nhớ mình đang kể một câu chuyện về doanh nghiệp của mình; vì vậy phần này cần phải được viết sinh động và thú vị. Một số lĩnh vực mà khi viết nên đưa vào:

- Hình thức pháp lý của doanh nghiệp mà dự định sẽ thành lập là gì?
- Loại hình kinh doanh: bán buôn, bán lẻ, sản xuất hay dịch vụ?
- Phương thức thành lập doanh nghiệp: lập doanh nghiệp mới, mua lại hay nhượng quyền thương hiệu?
- Khi nào doanh nghiệp sẽ dự định được thành lập?
- Ai đứng đầu doanh nghiệp và đã có những kinh nghiệm phù hợp nào?
- Thị trường sẽ hướng đến? Sản phẩm sẽ bán cho ai?
- Cách thức bán hàng hóa/ dịch vụ và thực hiện dịch vụ khách hàng?
- Hệ thống hỗ trợ nào sẽ được doanh nghiệp tận dụng?

5.3.5.2. Mô tả sản phẩm/ dịch vụ

Sau khi mô tả doanh nghiệp, nội dung tiếp theo là mô tả tóm tắt về sản phẩm/ dịch vụ mà doanh nghiệp dự định sẽ kinh doanh cũng như lý do để doanh nghiệp kinh doanh những sản phẩm/dịch vụ đó. Khi đánh giá ý tưởng kinh doanh, người khởi sự đã xác định khá đầy đủ các ưu thế

vượt trội về sản phẩm/dịch vụ do mình sẽ cung cấp so với các sản phẩm/dịch vụ cùng loại khác (nếu có). Ở phần này, nhiệm vụ của người khởi sự là khắc họa các lợi thế vượt trội này. Càng khắc họa rõ nét ưu thế vượt trội về sản phẩm/dịch vụ doanh nghiệp sẽ cung cấp so với sản phẩm/dịch vụ cùng loại bao nhiêu, càng chứng tỏ những người khởi sự am hiểu và có thể làm chủ khi triển khai kinh doanh bấy nhiêu.

Một trong những khía cạnh quan trọng nhất trong quản trị kinh doanh là giúp khách hàng lý giải được lý do vì sao họ lại mua sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp - và một trong những lý do hay nhất đó là vì những lợi ích mà sản phẩm của người khởi sự mang lại phù hợp với mong muốn của khách hàng. Người ta thường có xu hướng mua những gì mình muốn chứ không phải những gì người sản xuất nghĩ họ cần.

Thành công trong kinh doanh có được là do thỏa mãn được nhu cầu của thị trường; chỉ có một số ít doanh nghiệp, thành công này đến từ ưu thế, tính kỹ thuật cao của sản phẩm/dịch vụ. Doanh nghiệp mới hãy chú ý thỏa mãn nhu cầu thị trường. Hãy hiểu thật cặn kẽ về sản phẩm/dịch vụ mình dự định kinh doanh: đặc trưng, lợi ích sản phẩm/dịch vụ mang đến cho khách hàng, khác biệt sản phẩm/dịch vụ của mình so với của đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề là ở chỗ, người khởi sự phải lý giải một cách rõ ràng và cụ thể lý do khách hàng đến với sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp:

- Có doanh nghiệp thu hút được khách hàng vì chất lượng sản phẩm/dịch vụ cao hơn hẳn các sản phẩm/dịch vụ cùng loại đang có.

- Có doanh nghiệp thu hút được khách hàng vì chi phí và giá bán sản phẩm/dịch vụ thấp hơn hẳn các sản phẩm/dịch vụ cùng loại đang có.

Hộp 5.1. Mô tả về Công ty Mediverse Product (MP)

Công ty Mediverse Product (MP) chuyên phân phối sản phẩm y tế đến các bệnh viện, phòng thí nghiệm, các trạm cấp cứu, ngành cảnh sát, cho vùng Tây Bắc Thái Bình Dương. Khách hàng của công ty bao gồm các chuyên gia về y tế như: Bác sĩ, y tá, nhân viên trong phòng thí nghiệm, nhân viên cấp cứu, cảnh sát, nhân viên cứu hỏa và cả nhân viên trại giam.

MP được thành lập năm 2004, là một công ty tư nhân ở Washington. Ông Chantal Lavalle là chủ sở hữu chính và là Giám đốc công ty và ông Marc J. Lavalle là phó Giám đốc công ty cùng các cổ đông khác. Cả hai người đều tham gia điều hành việc bán sản phẩm và hoạt động tiếp thị của công ty.

Dòng sản phẩm của công ty đã đáp ứng khá đầy đủ về nhu cầu của thị trường hiện nay:

- Ngành y tế ngày càng quan tâm hơn đến công tác bảo vệ nhân viên y tế khỏi bị lây nhiễm bệnh, như HIV hay viêm gan.
- Sự cải tổ trong ngành y tế và nhu cầu cung cấp các bộ phận thay thế chất lượng cao cho các trang thiết bị với giá cả chỉ bằng một phần giá do nhà sản xuất thiết bị đưa ra lúc đầu.
- Nhu cầu của thị trường hiện đang tập trung vào các sản phẩm hiếm có trong nước với mức giá có thể chấp nhận được.

Trụ sở chính của công ty đặt tại Washington. Khi doanh thu tăng, công ty sẽ xây thêm nhà xưởng và tuyển thêm nhân viên.

Nguồn: David H.Bang, *Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh*

- Có doanh nghiệp thu hút được khách hàng vì vị trí bán sản phẩm/dịch vụ thuận lợi hơn hẳn các sản phẩm/dịch vụ cùng loại đang có.

- Có doanh nghiệp thu hút được khách hàng vì phương thức đưa sản phẩm/dịch vụ đến tay khách hàng khác hẳn với cách thức của các doanh nghiệp cùng loại.

- Cũng có doanh nghiệp thu hút được khách hàng vì mọi yếu tố gắn với sản phẩm/dịch vụ đều cao hơn hẳn các sản phẩm/dịch vụ cùng loại đang có.

5.3.6. Kế hoạch marketing

Kế hoạch marketing dự kiến cách thức hợp lý mà doanh nghiệp cần thực hiện trong tương lai để đạt được các mục tiêu kinh doanh; trong đó có các mục tiêu mở rộng thị trường, sản xuất và tài chính.

Hộp 5.2. Mô tả sản phẩm của Công ty Mediverse Product (MP)

Công ty phân phối các sản phẩm dùng cho phòng thí nghiệm và các bệnh viện của vùng Đông Bắc Thái Bình Dương. Công ty cũng có các loại sản phẩm dành riêng cho: ngành phòng cháy chữa cháy, ngành cảnh sát, các trạm cấp cứu và cả các trại giam.

Mô tả sản phẩm và dịch vụ

Công ty dự định tung ra thị trường 4 loại sản phẩm sau:

1. Dòng sản phẩm găng tay cao su bảo vệ BLUE, là loại sản phẩm được thiết kế nhằm tăng thêm độ an toàn cho nhân viên y tế, nhân viên cấp cứu, lính cứu hỏa, cảnh sát trong các trường hợp nạn nhân bị chảy máu qúa nhiều dẫn đến khả năng lây bệnh cao cho các nhân viên này do tiếp xúc trực tiếp. Đôi găng tay này nặng hơn 10 gram so với loại găng tay thông thường, nhưng độ an toàn lại cao hơn nhằm chống lại các loại bệnh truyền nhiễm như bệnh HIV hay viêm gan

2. Dòng sản phẩm máy phân tích dùng để thay thế cho các công cụ phân tích máu. Mục tiêu chính của dòng sản phẩm này là đưa ra những phụ kiện thay thế chất lượng cao cho bệnh viện và các phòng thí nghiệm với mức giá chỉ bằng một phần so với giá của các nhà sản xuất đưa ra ban đầu.

3. Dòng sản phẩm công cụ VMA là dòng sản phẩm chuyên biệt từ Tây Ban Nha bao gồm dụng cụ chẩn đoán cho các xét nghiệm của phòng thí nghiệm đối với một số bệnh đặc biệt, trong nước không có nên sản phẩm này sẽ có nhu cầu cao.

4. Dòng sản phẩm quản lí chất lượng được sản xuất từ Tây Ban Nha. Đây là thiết bị dùng cho việc quản lí và đánh giá chất lượng các xét nghiệm trong phòng thí nghiệm. Do chi phí sản xuất và chuyên chở thấp tại Tây Ban Nha nên dây được xem là dòng sản phẩm mang lại lợi nhuận cao.

Các đặc tính quan trọng và sự so sánh:

- Sản phẩm của công ty có một số đặc tính quan trong như: găng tay BLUE tạo cho người sử dụng một cảm giác mạnh mẽ hơn các loại găng tay cao su cùng loại. Nhằm tăng thêm nhu cầu bảo vệ trong các tình huống khẩn cấp, nhân viên thường sử dụng 2 cặp bao tay để tăng gấp đôi khả năng bảo vệ, nhưng với găng tay BLUE chỉ cần 1 là đủ.
- Các dụng cụ phân tích sẽ tiết kiệm ngân sách hơn cho bệnh viện và phòng thí nghiệm. Các dụng cụ thay thế này có thời gian bảo hành khá dài và thời gian sử dụng có xu hướng dài hơn.

Các sản phẩm khác từ Tây Ban Nha đáp ứng được nhu cầu của khách hàng đang tìm kiếm loại sản phẩm hiếm trên thị trường với mức giá chấp nhận được.

Ngoài ra, Công ty còn cung cấp các dịch vụ hỗ trợ trên mạng và điện thoại.

Nguồn: David H.Bang, *Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh*

Kế hoạch marketing phải trình bày dự kiến các giải pháp thích hợp về giá cả, xúc tiến, kênh phân phối,... giúp doanh nghiệp có thể kiểm soát và quản trị hoạt động của mình; đồng thời có những tác động tích cực đến quyết định mua của khách hàng mục tiêu. Khi xây dựng kế hoạch marketing cần chú ý các vấn đề sau:

5.3.6.1. Đánh giá thị trường

Mục đích của phân tích thị trường là làm rõ bức tranh tổng thể về thị trường mà doanh nghiệp sẽ hoạt động hoặc sẽ chiếm lĩnh trong tương lai trên cơ sở đánh giá những đặc điểm chủ yếu của thị trường như quy mô, cơ cấu, xu hướng biến động và những ảnh hưởng của môi trường marketing đến quyết định mua sắm của khách hàng, gắn với một loại sản phẩm, dịch vụ cụ thể mà doanh nghiệp cung cấp.

Phân tích thị trường phải nhằm chứng minh được doanh nghiệp đang và sẽ kiểm soát được những nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của kinh doanh. Nói một cách cụ thể, phân tích thị trường cuối cùng phải chỉ ra được thị trường đang có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ gì trong lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp; phải trả lời được các câu hỏi những ai đang có nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ và tại sao nhu cầu này tồn tại và nhu cầu này có thể được doanh nghiệp đáp ứng ở mức độ cụ thể nào?

Cơ sở quan trọng trước tiên để phân tích thị trường một sản phẩm/dịch vụ cụ thể là sự hiểu biết và nhận thức đầy đủ về khách hàng và nhu cầu của họ. Làm việc này, doanh nghiệp cần mô tả đầy đủ các đặc điểm của khách hàng trên tất cả các phương diện như thu nhập (và cơ cấu sử dụng thu nhập), điều kiện địa lý, hành vi mua hàng,... nhằm cung cấp cơ sở cho việc xem xét và đánh giá quy mô thị trường tổng thể. Đồng thời, việc phân tích khách hàng cũng cần xác định rõ những nhân tố ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng trong hiện tại và dự đoán những xu hướng biến động của nhu cầu trong tương lai.

Tiếp theo của phân tích khách hàng là phân tích thị trường trên cơ sở phân đoạn thị trường thành những đoạn nhỏ hơn có thể dễ dàng xác định những mục tiêu, giải pháp cụ thể hơn để tiếp cận khách hàng và bán hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp cho họ. Phân đoạn thị trường là việc phân chia thị trường thành những nhóm khách hàng trên cơ sở những khác biệt của họ về nhu cầu, tính cách, hành vi và/hoặc những đặc điểm

khác. Việc phân chia thị trường thành những khúc nhỏ như vậy sẽ khắc phục được những hạn chế trong kiểm soát thị trường và đặc biệt là đáp ứng được cầu riêng của từng nhóm nhỏ khách hàng. Thực tế kinh doanh đã chứng minh, doanh nghiệp càng sử dụng nhiều tiêu chí để chia thị trường thành càng nhiều nhóm nhỏ khách hàng bao nhiêu, sẽ càng đáp ứng nhu cầu và cầu của từng nhóm khách hàng và do đó càng bán được nhiều hàng bấy nhiêu.

Dựa trên kết quả của phân đoạn thị trường cùng với những mục tiêu mong muốn đạt được, doanh nghiệp sẽ xác định cho mình một thị trường mục tiêu thích hợp, lựa chọn được những nhóm khách hàng tiềm năng mà doanh nghiệp sẽ phục vụ với các sản phẩm/dịch vụ rất cụ thể xác định. Những thị trường mục tiêu được lựa chọn có thể là một, hay một số đoạn thị trường chính hay toàn bộ thị trường.

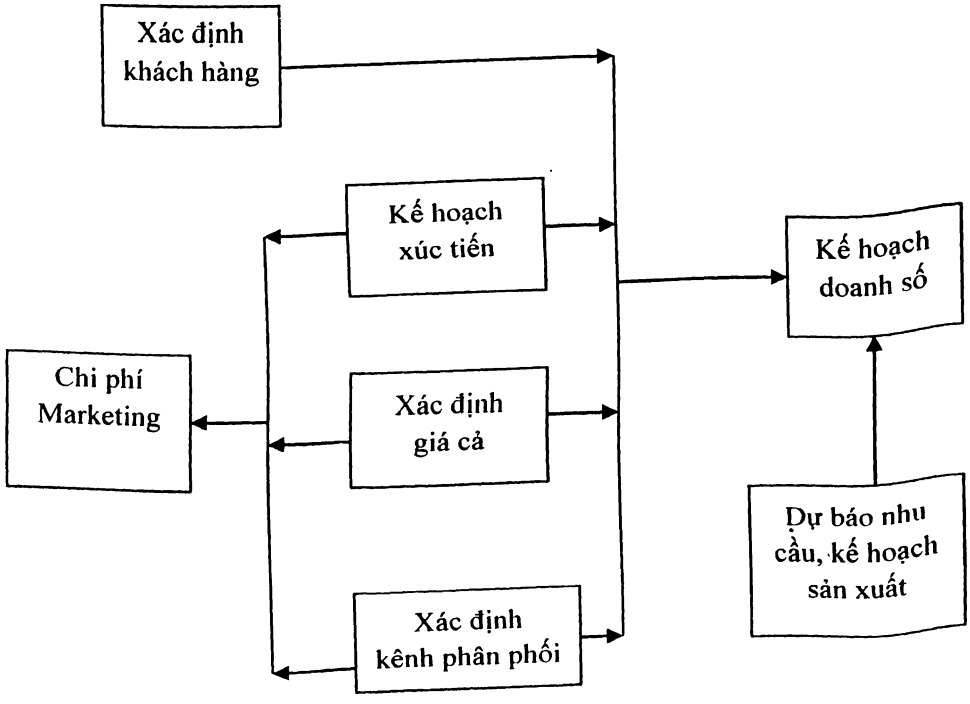
Sau khi phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu, nhiệm vụ rất quan trọng tiếp theo là xác định những đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc xác định rõ và đầy đủ về đối thủ cạnh tranh sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ vị thế và tương quan lực lượng của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường và có những chiến lược cạnh tranh thích hợp. Kết quả của phân tích đối thủ cạnh tranh nhằm chỉ ra được tương quan lực lượng của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường thông qua phân tích các điểm mạnh và điểm yếu của mình so với đối thủ, từ đó đề ra biện pháp đối phó với các điểm mạnh của đối thủ và khắc phục các điểm yếu của mình.

5.3.6.2. Kế hoạch xúc tiến hỗn hợp

Xúc tiến hỗn hợp là tất cả các hoạt động nhằm truyền bá những thông tin về sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp tới khách hàng để thuyết phục họ mua bao gồm các hoạt động quảng cáo, khuyến mại, bán hàng trực tiếp và thiết lập mối quan hệ với công chúng. Tùy vào mỗi loại hình sản phẩm/dịch vụ và kiểu thị trường (mức độ và tính chất cạnh tranh) và ngân qũy dành cho hoạt động khuếch trương mà doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức nào là thích hợp nhất. Nếu tính chất thay thế của sản phẩm/dịch vụ càng cao, doanh nghiệp càng cần phải sử dụng các hình thức quảng cáo để giới thiệu về những nét khác biệt của sản phẩm/dịch vụ mình so với sản phẩm/dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh.

Thứ nhất, quảng cáo

Kế hoạch quảng cáo của doanh nghiệp bao gồm mọi hình thức giới thiệu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp và đề cao những ý tưởng sản phẩm/dịch vụ được thực hiện theo yêu cầu của doanh nghiệp trên cơ sở mục tiêu quảng cáo và ngân sách dành cho quảng cáo. Các hoạt động quảng cáo không chỉ có tác dụng thúc đẩy tiêu thụ trước mắt, mà còn có tác dụng tạo lập, củng cố hình ảnh của doanh nghiệp về lâu dài. Đầu tư cho quảng cáo là đầu tư dài hạn của doanh nghiệp nhằm tác động tới thị trường; thông báo cho người tiêu dùng biết về đặc điểm sản phẩm/dịch vụ và khuyến khích sự tiêu dùng của họ hôm nay hoặc trong tương lai. Trong thế giới đa dạng hóa sản phẩm hiện nay, muốn để khách hàng quen biết và ưa thích sản phẩm, đều cần phải sử dụng công cụ quảng cáo. Để hoạt động quảng cáo đạt kết quả và hiệu quả như mong muốn, việc lập kế hoạch quảng cáo cần theo những bước sau:



Sơ đồ 5.2. Các thành phần chính của kế hoạch markeing

- Xác định mục tiêu quảng cáo (tăng lượng hàng tiêu thụ, mở ra thị trường mới, giới thiệu sản phẩm mới, củng cố uy tín về nhãn hiệu)

- Quyết định nội dung truyền đạt

- Quyết định phương tiện quảng cáo (báo, tạp chí, ti vi, radio, pano, áp phích,...)

- Quyết định thời gian và tần suất quảng cáo

- Tính toán và cân đối ngân sách dành cho quảng cáo

- Đánh giá chương trình quảng cáo (so sánh khối lượng bán gia tăng với chi phí quảng cáo, hoặc dựa vào hiệu quả truyền thông qua việc thống kê số lượng người biết đến quảng cáo/ hàng hóa hoặc ưa thích thông điệp quảng cáo).

Thứ hai, khuyến mại và xúc tiến

Khuyến mại và xúc tiến bán hàng là nhóm công cụ truyền thông sử dụng hỗn hợp các công cụ cổ động, kích thích khách hàng nhằm tăng nhu cầu ngay lập tức và tại chỗ về sản phẩm/dịch vụ. Thông qua các công cụ khuyến khích lợi ích vật chất cho người mua, khuyến mại và xúc tiến bán, thúc đẩy các khâu cung ứng, phân phối hoặc tiêu dùng đối với sản phẩm/dịch vụ. Nhìn chung, trong các doanh nghiệp, khuyến mại và xúc tiến bán có thể bao gồm các công cụ như:

- Các công cụ tạo nên lợi ích kinh tế trực tiếp thúc đẩy người tiêu dùng như: hàng mẫu, phiếu thưởng, quà tặng,...

- Nhóm công cụ thúc đẩy hoạt động của các trung gian trong kênh phân phối như tài trợ về tài chính khi mua hàng, tài trợ quảng cáo, quà tặng cho đại lý,...

- Hội nghị khách hàng, triển lãm,...

- Trưng bày hàng hóa tại nơi bán,...

- Các cuộc thi và trò chơi tại nơi bán hàng.

Khi lập kế hoạch xúc tiến bán cần chú ý tới các vấn đề như cường độ kích thích như thế nào để đảm bảo tăng được tiêu thụ; đối tượng tham gia chương trình xúc tiến bán của doanh nghiệp là những ai; phương tiện phổ biến tài liệu được sử dụng như thế nào và cơ chế sử dụng tới đâu; cách phát hành các tài liệu cần thiết cho những người tham gia như thế nào; thời gian của chương trình kéo dài bao lâu để đủ số lượng người cần

– thiết thu được lợi ích từ chương trình nhưng cũng không làm tăng quá lớn chi phí xúc tiến; lựa chọn thời gian thực hiện chương trình vào lúc nào là có lợi nhất và dự tính chi phí xúc tiến.

Thứ ba, truyền thông

Truyền thông là việc sử dụng những phương tiện thông tin đại chúng để quảng bá một cách rộng rãi các thông tin theo định hướng của doanh nghiệp về sản phẩm/dịch vụ và về chính doanh nghiệp tới công chúng nói chung, tới các khách hàng hiện tại và tiềm năng nói riêng nhằm đạt những mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp trong từng thời kỳ xác định. Để truyền thông đạt kết quả và hiệu quả cao, khi lập kế hoạch truyền thông cần bao gồm các bước sau:

- Xây dựng chương trình chung về doanh nghiệp và sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp
- Xác định các mục tiêu cụ thể của hoạt động truyền thông cụ thể
- Lựa chọn công cụ truyền thông (ti vi, báo chí,...)
- Thiết kế thông điệp (các bài viết về doanh nghiệp, sản phẩm,...)
- Triển khai thực hiện hoạt động truyền thông
- Đánh giá kết quả truyền thông (sự thay đổi doanh số và lợi nhuận, sự thay đổi thái độ của khách hàng, tần suất xuất hiện thông tin).

Nhìn chung, các hoạt động truyền thông nhằm cung cấp các thông tin chung về doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, tạo dựng hình ảnh về doanh nghiệp và sản phẩm của nó hơn là nhằm vào những mục tiêu marketing ngắn hạn với kết quả là nâng cao tức thời doanh số cũng như lượng hàng hóa, dịch vụ được tiêu thụ. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả của các hoạt động truyền thông, doanh nghiệp cũng cần đưa những thông điệp cụ thể giúp đạt những mục tiêu cụ thể (nâng cao tức thời doanh số của một hoặc một vài loại sản phẩm/dịch vụ).

Khi lập kế hoạch kinh doanh, cần chú ý xác định các nguyên tắc cũng như tiêu chuẩn làm cơ sở đánh giá và triển khai trong thực tế các công cụ trên.

5.3.6.3. Kế hoạch giá cả

Trong các công cụ marketing, giá cả là công cụ trực tiếp tác động tới doanh thu và lợi nhuận thực tế của doanh nghiệp. Với người mua, giá

cả hàng hóa luôn được coi là chỉ số đầu tiên để họ đánh giá phần được và chi phí phải bỏ ra để sở hữu và tiêu dùng hàng hóa. Vì vậy, những quyết định về giá luôn giữ vai trò quan trọng và phức tạp nhất mà một doanh nghiệp phải đối mặt khi soạn thảo kế hoạch marketing của mình. Tác động này còn bị khuếch trương thêm bởi cơ chế mua hàng và sự hỗ trợ/ bảo hộ của những khu vực nhất định.

Việc lập kế hoạch giá có thể được thực hiện theo một quy trình bao gồm các công việc sau:

- Xác định mục tiêu định giá
- Xác định lượng cầu trên thị trường mục tiêu, nên cố gắng xác định (hoặc ước tính) hệ số co dãn của cầu theo giá
- Phân tích giá của đối thủ cạnh tranh và khả năng dao động giá của họ. Khi phân tích những nội dung này, cần đối chiếu với những yếu tố của môi trường chính trị - xã hội, đặc biệt là những chính sách và quy định tạm thời liên quan tới sản phẩm của doanh nghiệp
- Xác định phương thức/mô hình định giá
- Xác định mức giá cuối cùng và mức dao động giá mà doanh nghiệp có thể chấp nhận được (thậm chí mức dao động trong từng thời kỳ, đặc biệt là thời kỳ cao điểm). Nếu không có một cơ chế định giá riêng mà doanh nghiệp lại tự tổ chức và vận hành hệ thống tiêu thụ phân tán, trong phần này cũng cần xác định cơ chế quyết định điều chỉnh giá trong khoảng co dãn này.

Xác định phương thức xác định giá

Khi xây dựng kế hoạch kinh doanh, việc quan trọng nhất là xác định đúng phương thức định giá vì phương thức định giá là kim chỉ nam cho các chính sách giá cả ở từng giai đoạn phát triển cũng như từng thị trường cụ thể và do đó tác động rất lớn đến tương lai phát triển của doanh nghiệp.

Cho đến nay, loài người tạo ra hai phương thức định giá chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, định giá theo lợi nhuận mục tiêu (giá thành)

Theo phương pháp này, giá dự tính được tính như sau:

$$P_{DK} = Z_{SP} + t_{\Pi}$$

Trong đó: P_{DK} là giá bán hàng hóa

Z_{SP} là giá thành đơn vị sản phẩm

t_{Π} là tỉ lệ lợi nhuận mà người bán cho là hợp lí (lợi nhuận mục tiêu).

Cần chú ý, lợi nhuận mục tiêu thường là lợi nhuận tính theo tỷ suất lợi nhuận trên giá thành hoặc vốn kinh doanh.

Mục đích của phương thức này là đảm bảo mức lợi nhuận cần thiết cho vốn đầu tư đã bỏ ra. Trong đầu tư, để tránh tình trạng có thể thua lỗ hoặc không đạt lợi nhuận mục tiêu, có thể ứng dụng phương pháp hòa vốn để tính lượng sản phẩm hòa vốn cần đạt khi tiêu thụ. Theo đó, khối lượng sản phẩm hòa vốn cần đạt của doanh nghiệp sẽ được tính theo công thức sau đây:

$$\mathbf{Q_{HV} = FC^{KD}/(P_{DK} - AVC^{KD})}$$

Trong đó: Q_{HV} là mức sản lượng hòa vốn

FC^{KD} là chi phí kinh doanh cố định

AVC^{KD} là chi phí kinh doanh biến đổi đơn vị sản phẩm.

Tất nhiên, doanh nghiệp sẽ chỉ quyết định sản xuất nếu tối thiểu vượt qua ngưỡng hòa vốn. Trong từng thời kỳ kế hoạch, có thể tính số lượng sản phẩm cần tiêu thụ để đạt lợi nhuận mong muốn:

$$\mathbf{Q_{\Pi} = (FC^{KD} + \Pi)/(P_{DK} - AVC^{KD})}$$

Với Q_{Π} là mức sản lượng đạt lợi nhuận mục tiêu

Π là mức lợi nhuận mục tiêu đạt được.

Cần chú ý rằng, đây là phương thức định giá trong cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung. Cho đến nay, mặc dù đã chuyển sang cơ chế kinh tế thị trường song phổ biến các doanh nghiệp nước ta vẫn định giá sản phẩm theo cách này. Chẳng hạn, "giá điện khâu sản xuất bao gồm chi phí mua điện ngoài tổng công ty, chi phí sản xuất điện của tổng công ty, lợi nhuận 10% vốn kinh doanh khối hạch toán tập trung; chi phí truyền tải (giá thành truyền tải cộng lợi nhuận 10% vốn kinh doanh khâu truyền tải)"[14].

[14] Minh Hiền: Một số vấn đề về điều chỉnh giá bán điện? Tạp chí Thị trường giá cả số 11/2005, trang 18-20

Sở dĩ như vậy là do:

- Thói quen xây dựng giá cả trên cơ sở giá thành đã ăn quá sâu trong tư duy của người bán.

- Đặt giá theo phương thức này, đặc biệt khi tính tỉ lệ lợi nhuận trên giá thành, xét theo quan điểm ngắn hạn thì người bán luôn được lợi: càng quản trị kém, giá thành càng cao thì người bán càng có nhiều lợi nhuận; trong trường hợp tính lợi nhuận trên vốn kinh doanh, người bán cũng luôn có lợi nhuận dù giá thành cao hay thấp. Đây chính là lý do khiến không người bán nào chịu từ bỏ phương thức định giá này nếu họ vẫn còn được phép áp dụng.

- Thị trường nước ta chưa thực sự là thị trường cạnh tranh nên quy luật cung - cầu chưa thực sự thúc bách đối với những sản phẩm mà thị trường cung vẫn nhỏ hơn cầu, đặc biệt nếu thị trường độc quyền hoặc có tính chất độc quyền thì quyền định giá vẫn thuộc người bán.

Bảng 5.4. Giá xi măng ở Việt Nam và Thái Lan[15]

TT	*Tiêu thức*	*Thái Lan*	*Việt Nam*	*Giá tại Thái/Việt (%)*
1	Giá 1 tấn (USD)	20,0	50,0	40,0
2	Chi phí chuyên chở về VN (USD)	8,0		
3	Thuế nhập khẩu (USD)	11,2		
4	Giá 1 tấn ở cảng VN (USD)	39,2	50,0	78,4

Tuy nhiên trong dài hạn, điều tưởng như có lợi này đã không xảy ra mà còn làm hại chính các doanh nghiệp quen tư duy định giá kiểu này. Sở dĩ như vậy là vì họ đã quen với việc dựa vào phương thức định giá từ giá thành mà "bắt chẹt" người tiêu dùng. Dần dần, họ xa rời các nguyên lí quản trị tiên tiến, giải pháp thúc đẩy tiến bộ công nghệ, tiết kiệm chi phí và kết quả là giá thành sản phẩm của họ ngày càng cao so với khu vực và thế giới. Thói quen "bắt chẹt" khách của họ đã đẩy chính họ vào thế bất

[15] Nguyễn Ngọc Huyền: Chính sách giá cả như thế nào đem lại lợi ích cho doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường? - Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 3/2006, trang 37-39.

lợi trong cạnh tranh không dễ gì khắc phục được. Vì vậy, mặc dù nước ta đã hội nhập khu vực và thế giới, xóa bỏ rào cản thuế quan song giá cả sản phẩm của ta vẫn khác biệt quá xa so với giá sản phẩm trong khu vực. Có thể lấy ví dụ về giá xi măng. Theo số liệu ở Bảng 5.4, giá xi măng Thái Lan chỉ bằng 40% giá xi măng Việt Nam. Nếu cộng cả tiền thuế và tiền vận chuyển xi măng sang thị trường Việt Nam thì giá xi măng thái Lan cũng chỉ bằng 78,4% giá xi măng được sản xuất và bán tại Việt Nam.

Cùng với tiến trình hội nhập, thị trường nước ta cũng chuyển dần sang thị trường của người mua (người bán có năng lực cung hàng hóa nhiều hơn cầu của người mua). Cạnh tranh quốc tế không cho phép các doanh nghiệp tiếp tục nghĩ và làm như cũ nữa bởi lẽ nếu giá cả không phù hợp với thị trường sẽ đem lại thiệt hại cho bản thân doanh nghiệp: nếu định giá bán cao hơn giá cân bằng cung - cầu doanh nghiệp sẽ không bán được sản phẩm, còn nếu định bán thấp hơn giá thị trường sẽ bị giảm lợi nhuận, thậm chí còn bị kiện bán phá giá như ví dụ vụ kiện cá tra, cá ba sa.

Thứ hai, định giá theo thị trường

Trong cơ chế kinh tế thị trường, giá cả hàng hóa được hình thành chủ yếu dựa vào quan hệ cung - cầu và các nhân tố thị trường. Điều này hoàn toàn có nghĩa là *giá cả và giá thành của sản phẩm hầu như không có quan hệ nhân quả*. Như thế, khi xây dựng các chính sách giá cả, doanh nghiệp phải nghiên cứu các nhân tố thị trường. Tuy nhiên, một trong các vấn đề mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm là xác định với mức giá bán tối thiểu nào doanh nghiệp vẫn còn tiếp tục sản xuất được. Về nguyên tắc, doanh nghiệp kinh doanh thuận lợi nhất nếu giá bán lớn hơn chi phí kinh doanh bình quân. Doanh nghiệp vẫn buộc phải tiếp tục sản xuất nếu giá bán cao hơn chi phí kinh doanh biến đổi bình quân nhằm:

- Giảm mức lỗ vốn. Nếu mức sản lượng làm cho doanh thu biên bằng với chi phí biên thì còn dẫn đến doanh nghiệp chỉ bị lỗ vốn tối thiểu.

- Tiếp tục duy trì sản xuất kinh doanh đồng nghĩa với việc doanh nghiệp duy trì được đội ngũ lao động trong lúc kinh doanh tạm thời gặp khó khăn.

Giá cả tối thiểu mà một doanh nghiệp còn chấp nhận được nếu $P = AVC^{KD}_{min}$. Với P là giá bán, AVC^{KD}_{min} là chi phí kinh doanh biến đổi bình quân tối thiểu. Doanh nghiệp lấy AVC^{KD}min là giới hạn dưới

của mọi chính sách giá cả của mình. Nếu không nhận thức vấn đề này doanh nghiệp có thể "từ bỏ" thị trường không đúng lúc, gây thiệt hại cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cần phân biệt giữa giới hạn dưới giá cả có tính chiến lược và chiến thuật. Giới hạn dưới giá cả có tính chiến lược mang ý nghĩa dài hạn, liên quan trực tiếp đến thị trường và mục tiêu cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì trong dài hạn mọi chi phí kinh doanh đều phải được bù đắp nên cả chi phí kinh doanh cố định cũng phải được tính đến trong giới hạn dưới của giá. Ngược lại, với giới hạn dưới của giá có tính chất chiến thuật lại chỉ cần bù đắp chi phí kinh doanh biến đổi mà thôi.

Trên cơ sở phương thức định giá này, ở từng thời kỳ phát triển, từng khu vực thị trường, từng loại sản phẩm cụ thể mà doanh nghiệp xây dựng và áp dụng các chính sách giá cả thích hợp mà chúng ta nghiên cứu ở Chương 9.

5.3.6.4. Kế hoạch phân phối

Kế hoạch phân phối là một bộ phận quan trọng của kế hoạch marketing, nhằm giải quyết vấn đề hàng hóa/dịch vụ được phân phối tới khách hàng bằng cách nào, bởi ai, vào thời gian nào và chi phí phân phối ra sao cũng như các vấn đề về phương thức thanh toán, giao nhận.

Xác định và lựa chọn kênh phân phối phù hợp là công việc đầu tiên của kế hoạch phân phối. Kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất tới người tiêu dùng. Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy hàng hóa từ người sản xuất qua hoặc không qua các trung gian phân phối tới người mua cuối cùng.

Với mọi doanh nghiệp, kênh phân phối có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc tiêu thụ sản phẩm và càng quan trọng hơn đối với các doanh nghiệp mới thành lập. Vì vậy, những người lập kế hoạch kinh doanh cần tập trung nghiên cứu để lựa chọn hệ thống kênh thích hợp. Việc lựa chọn kênh thích hợp cần căn cứ vào những nhân tố cơ bản sau:

- Thị trường và khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp
- Đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ
- Đặc điểm của các trung gian phân phối

- Đặc điểm kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh

- Đặc điểm của doanh nghiệp (quy mô, nguồn lực)

- Đặc điểm của môi trường mà doanh nghiệp đang hoạt động (tăng trưởng kinh tế, chính sách pháp luật,...).

Ngoài những tiêu chuẩn chung trên đây, khi quyết định kiểu kênh phân phối cụ thể còn cần phải căn cứ vào các yêu cầu khi tổ chức một hệ thống kênh: khả năng bao quát thị trường, yêu cầu về mức độ kiểm soát kênh, tổng chi phí phân phối và sự linh hoạt của kênh.

5.3.6.5. Kế hoạch ngân qũy marketing

Xác định chi phí cho hoạt động marketing là một công việc phức tạp nhưng ảnh hưởng lớn đến sự thành công của hoạt động marketing. Ngân quỹ marketing phải đáp ứng mọi nhu cầu chi tiêu cho hoạt động marketing của doanh nghiệp từ nghiên cứu thị trường, nghiên cứu cạnh tranh đến các hoạt động của một hỗn hợp marketing (nghiên cứu sản phẩm, giá cả, xúc tiến hỗn hợp, phân phối) và cả những hoạt động cụ thể của dịch vụ sau bán. Vấn đề là doanh nghiệp quyết định mức ngân quỹ marketing như thế nào là phù hợp, đủ để có tác dụng thực sự đến việc thúc đẩy doanh thu, lợi nhuận và đạt mục tiêu kinh doanh; đồng thời không làm tăng nhiều chi phí kinh doanh. Bên cạnh đó, việc phân bổ ngân sách marketing cho các hoạt động cụ thể như thế nào cũng là một điều cần chú ý, tức là giữa các hoạt động nghiên cứu thị trường, quảng cáo, khuyến mại, hội trợ triển lãm, dịch vụ sau bán,... thì hoạt động nào nên ưu tiên ngân sách, hoạt động nào ít ưu tiên hơn.

Việc lập kế hoạch chi phí marketing trước hết cần chỉ ra doanh nghiệp sử dụng phương pháp xác định chi phí marketing nào, sau đó đưa ra kế hoạch ngân sách marketing bằng các số liệu cụ thể.

Phương pháp xác định ngân sách marketing:

- Phương pháp cân bằng cạnh tranh: Theo phương pháp này, doanh nghiệp phải quyết định ngân sách marketing của mình bằng với mức ngân sách của các đối thủ cạnh tranh. Phương pháp này loại trừ được cuộc chạy đua trong tiếp thị nhưng khó biết chính xác mức chi phí của ngành. Mặt khác, mục tiêu của các doanh nghiệp không giống nhau nên mức chi tiêu cho hoạt động marketing cũng khó có thể giống nhau.

- Phương pháp dựa vào mục tiêu kinh doanh và tình trạng thị trường: Xuất phát từ đòi hỏi thực tế của việc đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp và tình hình thị trường, cạnh tranh để xác định những hoạt động marketing cần thiết và mức độ của chúng. Nói một cách khác, trước hết doanh nghiệp phải xác định các công việc marketing cần làm, sau đó xác định chi phí dành cho các hoạt động đó. Ưu điểm của phương pháp là có cơ sở khoa học hơn, tuy nhiên nhiều khi gặp mâu thuẫn giữa đòi hỏi về ngân sách và khả năng sẵn có về ngân sách.

- Phương pháp theo khả năng: Theo phương pháp này, doanh nghiệp có khả năng tới đâu thì quyết định ngân sách marketing tới đó. Phương pháp này không tính đến sự tác động của marketing đến khối lượng tiêu thụ, vì thế ngân sách này không ổn định hàng năm và gây trở ngại cho việc hình thành chiến lược dài hạn về thị trường của doanh nghiệp.

- Xác định ngân quỹ cho hoạt động marketing theo tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán: Phương pháp này thường dựa vào doanh số bán của năm trước. Phương pháp này khuyến khích các quyết định quản trị trong khuôn khổ của mối quan hệ phù hợp giữa chi phí, giá bán và lợi nhuận, tạo ra sự yên tâm về giới hạn chi phí, không lo sợ chi phí vượt quá mức cho phép. Tuy nhiên, cơ sở của phương pháp này chưa thỏa đáng vì coi kết quả doanh thu là nguyên nhân của mức độ hoạt động truyền thông, từ đó dẫn đến việc xác định ngân sách tùy thuộc vào khả năng ngân quỹ hiện có hơn là việc tận dụng các cơ hội để tăng cường hoạt động marketing.

Cuối cùng, người khởi sự cần lập kế hoạch cụ thể ngân qũy dành cho marketing cho 3 năm đầu tiên mới bước vào hoạt động.

Hộp 5.3: Phân tích đối thủ cạnh tranh của East End Camera

East End Camera là một hiệu ảnh mới mở tại khu Cửa Đông (East End) đang bắt đầu tăng trưởng mạnh của vùng Anytown. Cửa hiệu này cung cấp rất nhiều loại thiết bị máy ảnh chuyên dụng cũng như không chuyên dụng và các phụ kiện máy. Cửa hiệu cũng có một phòng làm ảnh lớn và có dịch vụ ảnh kỹ thuật số. Sau đây là bản phân tích về tình hình hoạt động của các cửa hàng máy ảnh và hiệu ảnh khác tại khu vực Anytown. Có 17 nhà kinh doanh "thiết bị và phụ kiện máy ảnh" và 78 công ty chuyên "rửa ảnh" được nêu tên trên Danh bạ những trang vàng bao phủ khu trung tâm và 14 thị trấn lân cận của Anytown. Khoảng 15% trong số các cửa hàng này nằm rải rác trong khu vực có bán kính 5 dặm gần cửa hiệu East End Camera. Những đối thủ cạnh tranh gần nhất của East End Camera là Williams Photo, một hàng kinh doanh máy ảnh, và Zyplex 60-Minute Film Developing (Zyplex Rửa phim lấy ngay trong vòng 60 phút) - một chi nhánh đặc quyền chuyên chụp ảnh lấy ngay. Cả hai cửa hàng đều nằm cách East End Camera chưa đầy 1/4 dặm. Cả hai cửa hàng đều không cung cấp đồng bộ cả về chất lượng, dịch vụ, mặt hàng đa dạng và giá cả phải chăng như East End Camera. Chúng ta cũng sẽ là cửa hiệu ảnh duy nhất trong vùng có phòng làm ảnh kỹ thuật số hoàn thiện có thể cho thuê theo giờ, mặc dù chúng ta biết rằng Arnold's Camera ở Quận Đại học (University District) (cách đây 10 dặm) cũng có kế hoạch lập một phòng ảnh tương tự. Về lĩnh vực xử lý ảnh, chúng ta đã cho một chuyên gia ảnh đi tráng thử một số cuộn phim màu tại các cửa hiệu trong vùng và đánh giá chất lượng in ảnh của họ. Sau đây là tóm lược các kết quả thu được:

- Tại Zyplex Rửa phim lấy ngay trong vòng 60 phút - ảnh được rửa xong không quá 1 giờ. Phim có thể được lấy ra và lọc từ ống kính cắt ngang (drive-through window). Công nghệ lên màu ảnh kém và màu sắc trông nhợt nhạt. Một số bức ảnh bị cắt lệch. Cửa hiệu này không dùng giấy có tên hiệu riêng.
- Tại Williams Photo - việc rửa phim phải mất một ngày đêm. Giá cả và chất lượng có thể tương đương với các phòng ảnh thông thường của East End Camera. Cước phí 3 đô la để rửa một bộ ảnh lần thứ hai.
- Pridetown Drugs - Nhận phim lúc10h sáng và rửa xong lúc sau 3 giờ chiều. Là cửa hiệu có giá thấp nhất, nhưng chất lượng in ảnh xấu - màu sắc bị nhoè. Chỉ in được ảnh cỡ "3,5x 5" (inches).

Bigelow Photo & Copy - sử dụng hệ thống rửa phim tự động tương tự như Zyplex. Ảnh hẹn trả trong vòng 60 phút nhưng 2 giờ sau mới lấy được. Chất lượng tốt, nhưng không sử dụng giấy có tên hiệu riêng. Làm mất phim của khách đến trước chúng ta.

East End Camera dự định cung cấp dịch vụ rửa phim trong ngày hoặc qua ngày tại phòng xử lý ảnh thông thường ở cơ sở của chúng ta. Chúng ta sẽ chỉ sử dụng giấy ảnh và hoá chất xử lý của Kodak. Mặc dù giá cả của chúng ta sẽ cao hơn một chút so với các chi nhánh rửa phim đặc quyền, nhưng chúng ta sẽ làm ảnh chất lượng cao hơn và tặng khách hàng một bộ ảnh rửa thêm miễn phí. Hơn nữa, chúng ta dự kiến có chế độ đảm bảo hoàn lại tiền vô điều kiện với bất kỳ bức ảnh nào mà khách hàng không ưng ý. Thị trường rửa ảnh ở Anytown còn non kém. Các cửa hiệu máy ảnh hoạt động riêng rẽ, và không có cửa hiệu nào có đủ thị phần, nguồn lực cũng như ảnh hưởng đủ lớn để phản công một cách mạnh mẽ các đối thủ cạnh tranh mới thâm nhập.

Các cửa hiệu có hàng chất lượng thấp trên thị trường đang cạnh tranh với chúng ta về giá cả, chủ yếu thông qua chiến lược quảng cáo mạnh của Wil-Shoot Photo. East End Camera coi đây là tác nhân gây lỗ và chúng tôi đang có kế hoạch dương đầu với mức giá thấp đã được quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh này nhằm có được các khách hàng lâu dài và trung thành với chúng ta.

Ngoài ra, Wil-Shoot không cung cấp được các thiết bị chất lượng cao với đòi hỏi cao hơn về dịch vụ (và lợi nhuận cao hơn); đây sẽ là "món ăn chính" của East End Camera. Các nhà kinh doanh máy ảnh chất lượng cao khác gồm có:

Williams Camera - Cửa hiệu có thâm niên 40 năm này gần đây mới đổi chủ và không còn do gia đình Williams điều hành nữa. Khách hàng cho biết ban quản lý mới đặc biệt yếu kém về năng lực dịch vụ khách hàng, và cửa hiệu này dường như chuyên trọng tâm từ kinh doanh hàng chất lượng cao sang kinh doanh số lượng lớn. Thực tế thì Williams Camera gần đây đã mất độc quyền kinh doanh một số loại máy ảnh loại chuyên dụng.

The Shutterbug - Có thể coi là cửa hiệu máy ảnh hoàn thiện nhất trong vùng Anytown. Shutterbug cung cấp hàng cho cả dân chuyên và không chuyên về ảnh. Thực ra chính các ông chủ của East End đã hình thành ý tưởng của họ dựa trên mô hình kết hợp chất lượng, sự chọn lọc sản phẩm, và giá cả cạnh tranh của Shutterbug. Cửa hiệu này nằm ở khu Cửa Tây của Anytown nên nó không thu hút nhiều khách hàng ở khu Cửa Đông. Chúng ta tin chắc rằng East End Photo sẽ đáp ứng hoàn toàn nhu cầu tại thị trường khu Cửa Đông.

Nguồn: SME Toolkit – Việt Nam

5.3.6.6. Dự tính doanh thu

Công việc cuối cùng của lập kế hoạch marketing là dự tính doanh thu bán hàng. Doanh thu bán hàng được tính toán theo phương pháp thông thường là:

$$TR = \sum P_{DKi} \times Q_i$$

Với TR là doanh thu bán hàng của doanh nghiệp

P_{DKi} là giá bán dự kiến loại sản phẩm thứ i

Q_i là sản lượng loại sản phẩm thứ i có thể bán trong một thời kỳ.

Dự kiến doanh thu được xác định cho kế hoạch 3 năm đầu tiên khi mới đi vào hoạt động. Trong đó, giá cả, sản lượng bán được ước tính ở phần kế hoạch tiêu thụ. Cần chi tiết kế hoạch doanh thu theo từng giai đoạn thời gian và cho từng loại sản phẩm hoặc đoạn thị trường. Kế hoạch doanh thu cho thị trường tổng thể được lập cho từng loại sản phẩm hoặc từng đoạn thị trường. Hình thức biểu hiện của kế hoạch doanh thu là các bảng dự tính doanh thu.

Trong việc lập kế hoạch marketing, một số điểm cần tránh là:

- Đồng nhất quan niệm "marketing" và "bán hàng"
- Xác định giá bán chỉ dựa vào giá thành, bỏ qua cung cầu thị trường và định vị sản phẩm trong con mắt khách hàng
- Xem nhẹ tầm quan trọng của bán hàng trực tiếp, thiếu chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng
- Xem nhẹ thiết kế kênh phân phối phù hợp
- Không nhận rõ tầm quan trọng của việc làm rõ sự khác biệt sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh
- Kế hoạch marketing chung chung, thiếu tính cụ thể
- Không thấy rõ tầm quan trọng của bao gói, nhãn hiệu hoặc dịch vụ sau bán.

5.3.7. Kế hoạch sản xuất

Lập kế hoạch sản xuất có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc tạo ra các điều kiện cơ sở như địa điểm, kỹ thuật - công nghệ, phương pháp tổ chức sản xuất cũng như các điều kiện khác làm cơ sở để điều hành hoạt

động sản xuất của doanh nghiệp. Khi khởi nghiệp, nội dung bản kế hoạch sản xuất cần đặt ra và giải quyết các vấn đề chủ yếu sau:

Thứ nhất, bố trí địa điểm và mặt bằng sản xuất

Người lập kế hoạch sản xuất cần trả lời câu hỏi bố trí địa điểm sản xuất ở đâu? Địa điểm sản xuất phụ thuộc vào đặc điểm, tính chất sản phẩm/dịch vụ, nguồn lực sử dụng và các yếu tố môi trường. Về nguyên tắc, có thể áp đụng các phương pháp định tính, kết hợp giữa định tính và định lượng hoặc định lượng để lựa chọn và quyết định địa điểm sản xuất.

Phương pháp định tính dựa vào đặc điểm sản phẩm/dịch vụ mà quyết định: có loại xuất sản phẩm gần vùng cung cấp nguyên vật liệu, có loại gần nguồn cung cấp nhiên liệu, có loại gần nguồn nhân lực và có loại gần nguồn tiêu thụ sản phẩm. Phương pháp này đơn giản nhưng độ chính xác thấp vì chưa tính hết các nhân tố khác.

Có thể khắc phục hạn chế của phương pháp định tính bằng việc kết hợp giữa định tính và định lượng.

Phương pháp giúp quyết định địa điểm chính xác nhất là phương pháp định lượng hoặc bằng cách cho điểm theo phương pháp trọng số hoặc tính mức lợi nhuận tiềm năng ở từng địa điểm định lựa chọn. Phương pháp này là phương pháp phức tạp nhất.

Khi đã quyết định địa điểm, cần xác định cụ thể diện tích sản xuất tổng thể cần có. Diện tích phụ thuộc vào đặc điểm và quy mô sản xuất. Từ xác định quy mô sản xuất đến nhu cầu diện tích để sản xuất, dự trữ, đường đi lại, nhu cầu cho cây xanh,... sẽ xác định được nhu cầu về diện tích sản xuất.

Khi đã có mặt bằng sản xuất cụ thể, cần bố trí sản xuất trên mặt bằng: diện tích và vị trí bố trí các bộ phận sản xuất bao gồm sản xuất chính và sản xuất hỗ trợ theo đường vận động của đối tượng chế biến; diện tích kho tàng bao gồm kho nguyên vật liệu, kho bán thành phẩm và sản phẩm dở dang, kho thành phẩm; đường vận chuyển nội bộ cũng như diện tích cần cho các nhu cầu cây xanh, thể thao, ăn uống và sinh hoạt của nhân viên,...

Thứ hai, công nghệ - kỹ thuật sản xuất

Nội dung quan trọng của kế hoạch sản xuất là xác định sẽ sử dụng

công nghệ gì để chế biến sản phẩm? Khi đã trả lời được câu hỏi sử dụng công nghệ gì thì cần trả lời câu hỏi tiếp theo là sử dụng máy móc thiết bị gì?

Sử dụng công nghệ - kỹ thuật liên quan đến đặc điểm sản phẩm/dịch vụ, thị trường (gắn với kế hoạch marketing), tính chất cạnh tranh, trình độ phát triển công nghệ - kỹ thuật trên thế giới, khả năng về tài chính và mục đích phát triển của người khởi sự.

Thứ ba, xác định loại hình sản xuất và phương pháp tổ chức sản xuất

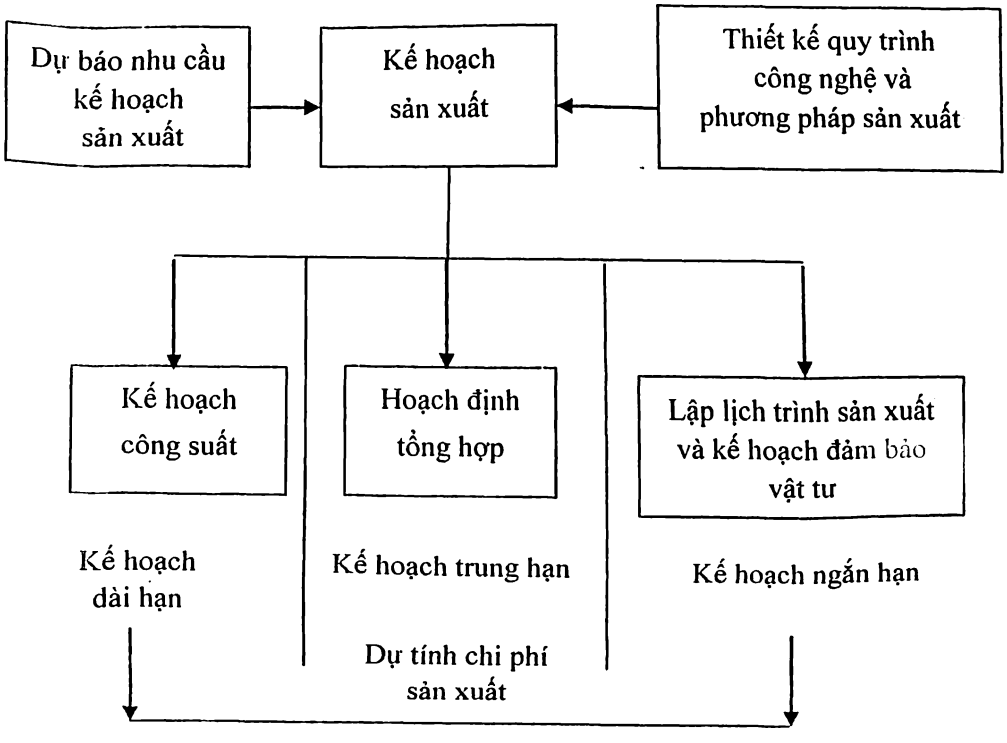
Người khởi sự có thể xác định loại hình sản xuất khối lượng lớn, hàng loạt (lớn, vừa hoặc nhỏ) hoặc đơn chiếc. Việc xác định loại hình sản xuất phụ thuộc vào tính chất của sản phẩm/dịch vụ, thị trường, mục đích và khả năng tài chính của người khởi sự.

Có ba phương pháp tổ chức sản xuất gắn chặt với loại hình sản xuất là dây chuyền, nhóm và đơn chiếc.

Toàn bộ hệ thống công nghệ - kỹ thuật được bố trí trong không gian cụ thể cấu thành hệ thống sản xuất của doanh nghiệp.

Trong nhiều trường hợp, người khởi sự chưa có đủ tiềm lực tài chính để trang thiết bị cả dây chuyền sản xuất đồng bộ, chất lượng cao nên khi lập kế hoạch sản xuất cần trả lời các câu hỏi cụ thể:

- Mục tiêu cần đạt của hệ thống công nghệ - kỹ thuật sản xuất?
- Trang bị máy móc thiết bị nào trước, máy móc thiết bị nào chưa trang bị ngay?
- Máy móc thiết bị nào cần mua của các nước phát triển có chất lượng cao, máy móc thiết bị nào nên mua ở các nước đang phát triển rẻ tiền, nhanh thay thế?



Sơ đồ 5.3. Thành phần chính trong kế hoạch sản xuất

Ngày nay nhiều doanh nhân Việt Nam khi khởi sự thường trả lời đơn giản câu hỏi này bằng suy nghĩ về lợi ích ngắn hạn là mình ít vốn đầu tư thì hoặc mua công nghệ thiết bị cũ, thậm chí thiết bị bãi rác của các nước Nhật Bản, Hàn Quốc,... hoặc mua công nghệ thiết bị của Trung Quốc về sử dụng. Cách làm này có thể đáp ứng yêu cầu thiếu vốn trước mắt song nếu sau thời gian đầu trụ được, người khởi sự không nhanh chóng thay đổi sang quan điểm tạo sức cạnh tranh để phát triển bền vững mà cứ tiếp tục coi nhập công nghệ thiết bị rẻ tiền, chất lượng thấp là con đường đúng sẽ luôn dẫn đến doanh nghiệp có thể tồn tại nhưng kém hiệu quả và luôn bị đe dọa về sự phát triển.

Khi nghiên cứu về kế hoạch sản xuất, bạn cần phân biệt rất rõ ràng giữa kế hoạch sản xuất mà bạn lập khi khởi sự kinh doanh và kế hoạch sản xuất khi một doanh nghiệp đang hoạt động. Sơ đồ 5.3 mô tả kế hoạch sản xuất cho một doanh nghiệp đang hoạt động, thường đề cập tới 3 nội dung cơ bản:

- Chủng loại, số lượng và chất lượng sản phẩm/dịch vụ sẽ phát triển, bố trí thời gian sản xuất và cung ứng sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho thị trường, đặc biệt là thị trường mục tiêu;

- Cầu và các phương án đảm bảo, cung cấp các nguồn lực đầu vào phục vụ sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho thị trường;

- Phương án khai thác, tận dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp (nguồn nhân lực, công suất thiết bị - máy móc, đất đai - nhà xưởng, hệ thống đại lý, cửa hàng, trung tâm giao dịch,... và các nguồn lực hữu hình cũng như vô hình khác mà doanh nghiệp sở hữu hoặc có quyền sử dụng).

Ba loại kế hoạch sản xuất là dài hạn, trung hạn và ngắn hạn khác nhau về độ dài thời gian và do đó cũng khác nhau về tính chất cụ thể của các nội dung trên theo nguyên tắc càng dài hạn, càng ít cụ thể hơn: kế hoạch dài dạn chủ yếu đề cập đến sự cân đối về công suất trong khi kế hoạch ngắn hạn lại xác định rất rõ lịch trình sản xuất và đảm bảo nguyên vật liệu. Tuy nhiên, khi đọc bạn cần chú ý đến các bộ phận cấu thành Sơ đồ 5.3: dù là kế hoạch dài hạn đề cập đến công suất, trung hạn đề cập phát triển sản xuất tổng hợp hay kế hoạch ngắn hạn đề cập đến lịch trình sản xuất rất cụ thể cũng đều dựa trên những yếu tố đã có như quy trình công nghệ, phương pháp sản xuất, địa điểm sản xuất,... Chính những nội dung này là nội dung mà bản kế hoạch sản xuất khi khởi sự kinh doanh có nhiệm vụ xác định.

5.3.8. Kế hoạch phát triển doanh nghiệp

Kế hoạch phát triển nhấn mạnh tư duy phát triển doanh nghiệp gắn liền với lịch trình thời gian chi tiết. Người lập kế hoạch phát triển doanh nghiệp cần trả lời hai câu hỏi then chốt:

- Những dự định nào cho sự phát triển tương lai của doanh nghiệp?

- Lịch trình cụ thể cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai?

Dự kiến phát triển gắn trước hết với sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Vì vậy, bạn và những người khởi sự hãy thảo luận những đặc tính gì của sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ

phát triển gắn với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Phần này cũng nên bàn về bằng sáng chế, thương hiệu cũng như các nỗ lực đăng ký bản quyền (nếu cần).

5.3.8.1. Dự kiến phát triển doanh nghiệp

Kế hoạch phát triển doanh nghiệp phải xác định sau khi thành lập, những công việc gì còn phải tiếp tục giải quyết? Việc xác định những công việc cần tiếp tục liên quan đến giải quyết chúng khi khởi sự: hoặc những công việc ấy chưa thực sự cần thiết, để làm sau chẳng hạn như việc thiết lập các mối quan hệ bền chặt với người cung ứng và khách hàng; hoặc khi khởi sự mới thực hiện công việc ấy ở mức độ chưa tốt nên sẽ còn phải làm lại chẳng hạn trang thiết bị kỹ thuật không quan trọng nên khi mới khởi sự tạm thời mua hàng chưa có chất lượng cao, sau này thay thế;...

Kế hoạch phát triển cũng cần xác định những nhân tố nào cần có để doanh nghiệp phát triển thành công? Những rủi ro nào doanh nghiệp phải đối mặt trong quá trình phát triển? Ví dụ, phát triển phần mềm thường lâu và tốn kém hơn nhiều so với hình dung ban đầu của hầu hết các doanh nghiệp. Trình bày chi tiết các công việc cần làm và các điều kiện cần thiết cho việc thực hiện thành công những công việc đó sẽ giúp nghiệp chủ hiểu và quản trị các rủi ro có liên quan. Sau đó, cần xây dựng lịch trình phát triển doanh nghiệp.

5.3.8.2. Lịch trình phát triển doanh nghiệp

Lịch trình phát triển nêu bật những điểm mốc chính sẽ được sử dụng để kiểm soát quá trình phát triển và tạo nên những thay đổi cần thiết của doanh nghiệp mới khởi sự. Lịch trình phát triển giúp nghiệp chủ kiểm soát các sự kiện chính và lập kế hoạch thực hiện có hiệu quả nhất các sự kiện đó. Thông qua việc lập lịch trình phát triển, người khởi nghiệp cũng có thể dễ dàng thấy được những công việc nào đã được tiến hành trong quá trình soạn thảo bản kế hoạch kinh doanh. Lịch trình cho thấy những mốc phát triển quan trọng nào đã đạt được. Có thể hữu ích nếu viết tên người cụ thể gắn với những công việc phải làm. Ai sẽ là người chịu trách nhiệm đảm bảo các điểm mốc quan trọng đó sẽ đạt được? Với mỗi ngày sản phẩm đang trong thời gian phát triển và chưa được đưa ra thị trường,

những người sáng lập đã làm mất đi một ngày doanh thu bán hàng. Do đó, hãy tích cực để đạt được các kết quả đúng thời hạn đã vạch ra, đặc biệt là khi hoạt động trong các ngành mà tốc độ đưa sản phẩm đến tay khách hàng là một yếu tố then chốt.

Nếu hiểu nghĩa hẹp, trước mắt, lịch trình phát triển gắn với quá trình tạo lập doanh nghiệp mới, chẳng hạn ở Bảng 5.5 chi tiết hóa các bước The History Shop cần thực hiện trước khi khai trương. Lịch trình của The History Shop cho biết lịch trình thực hiện các công việc cần thiết để khai trương cửa hàng sau đó khoảng 1 năm: cần làm những công việc gì, bao lâu; công việc nào bắt đầu từ bao giờ và bao giờ phải kết thúc để có thể khai trương của hàng đúng thời gian đã dự kiến.

Bảng 5.5. Lịch trình phát triển của The History Shop

Hoạt động	*12*	*11*	*10*	*9*	*8*	*7*	*6*	*5*	*4*	*3*	*2*	*1*	*Khai trương*
10 - 12 tháng trước khi khai trương													
1. Hoàn thành kế hoạch kinh doanh và tài chính													
2. Hỏi ý kiến các chủ cửa hàng chuyên doanh/cửa hàng bán sách ở địa phương													
3. Khắc phục điểm yếu về kỹ năng với hội đồng cố vấn													
4. Xác định chính xác khả năng về địa điểm													
7 - 9 tháng trước khi khai trương													
5. Đăng ký tên doanh nghiệp													
6. Huy động vốn từ các nguồn thích hợp													

Hoạt động	*12*	*11*	*10*	*9*	*8*	*7*	*6*	*5*	*4*	*3*	*2*	*1*	*Khai trương*
7. Cập nhật kế hoạch kinh doanh từ phản hồi của những người cho vay/đầu tư tiềm năng				■									
8. Liên hệ ban đầu với những người bán sản phẩm				■	■	■							
9. Liên hệ với nhà cung cấp đầu vào và các chuyên gia thiết kế cửa hàng					■								
4 - 6 tháng trước khi khai trương													
10. Quyết định phương án thiết kế cửa hàng							■						
11. Quyết định nhà cung cấp sản phẩm								■					
12. Xác nhận lại nguồn vốn								■	■				
3 tháng trước khi khai trương													
13. Quyết định kế hoạch thiết kế cửa hàng								■					
14. Mở tài khoản ngân hàng									■				
15. Đặt hàng trang thiết bị nội thất										■			
16. Quyết định kế hoạch marketing và thông báo về sự kiện khai trương cửa hàng										■			
17. Đặt hàng tới tất cả người bán đã chọn										■			

Hoạt động	*12*	*11*	*10*	*9*	*8*	*7*	*6*	*5*	*4*	*3*	*2*	*1*	*Khai trương*
Một tháng trước ngày khai trương													
18. Thông báo tuyển dụng nhân viên trên các báo và tạp chí địa phương													
19. Mã hóa dữ liệu phân loại hàng hóa trong hệ thống quản trị lưu kho													
20. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên													
21. Nhận hàng, trang thiết bị nội thất và hoàn tất thiết kế cửa hàng													
Tháng khai trương													
22. Mở cửa "thử nghiệm" để đánh giá phản ứng của khách hàng, việc đào tạo và hoạt động của các bộ phận													
Khai trương chính thức cửa hàng													

Hiểu theo nghĩa rộng, cần lập lịch trình phát triển cho cả thời kỳ sau khi đã lập xong doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp vào hoạt động. Lịch trình này xác định các mốc chính cho những công việc chính cần tiếp tục triển khai sau khởi sự.

5.3.9. Kế hoạch dự kiến bộ máy quản trị và điều hành

Phần này của bản kế hoạch có trách nhiệm mô tả điểm chủ yếu của cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, những chức danh cơ bản và dự kiến nhân lực cho các chức danh đó. Đồng thời, cần mô tả phương thức vận

hành của tổ chức, mối quan hệ giữa các cấp, các bộ phận và các cá nhân trong bộ máy quản trị.

Với doanh nghiệp mới được xây dựng thì việc xác định mô hình và bộ máy quản trị cụ thể là rất quan trọng. Trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn có sự thay đổi, việc doanh nghiệp lựa chọn nguyên lý tổ chức các hoạt động cũng như mô hình cụ thể càng rất quan trọng.

Muốn lập bộ phận kế hoạch này người khởi sự cần trả lời câu hỏi định tiến hành hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh theo mô hình truyền thống (tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa) hay theo mô hình hiện đại (đảm bảo tính thống nhất của các quá trình). Sau đó người khởi sự lựa chọn mô hình cấu trúc tổ chức mà mình mong muốn để xác định cụ thể:

- Cấu trúc tổ chức cụ thể (phần cần trúc sản xuất có liên quan đến nội dung của bộ phận kế hoạch trên)

- Thiết kế bộ máy quản trị phù hợp với cấu trúc tổ chức cụ thể đã xác định. Cách mô tả rõ ràng nhất là vẽ ra mô hình cấu trúc thể hiện đầy đủ các mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân chủ yếu của từng bộ phận và của bộ máy quản trị.

Hộp 5.4. Nhóm đồng sáng lập và điều hành của Thời trang hình tượng

Đội ngũ quản trị

Đội ngũ quản trị của *Thời trang hình tượng* được hình thành với nhiều cấp độ khác nhau cho phép *Công ty* tích lũy, bổ sung kiến thức, kinh nghiệm kinh doanh và hoạt động nổi trội trên lĩnh vực bán lẻ:

- Barry Miller, Tổng giám đốc điều hành, có kinh nghiệm đáng kể trong việc phát triển dự án tại cộng đồng. Ông đã có thời gian làm việc hơn 8 năm với các tổ chức phát triển cộng đồng và các tổ chức thanh niên tại thành phố và hiện tại, ông đang điều hành một công ty tư vấn quản trị chuyên cung cấp các dịch vụ tư vấn cho giới doanh nghiệp tại dân cư có thu nhập thấp. Công ty này với tên gọi là Neighborhood Business, hiện có khoảng trên 140 nhân viên. Kinh nghiệm cũng như hiểu biết của Barry Miller sẽ đóng góp cho môi trường quản trị của Thời trang hình tượng.

- John Smith có tầm hiểu biết rộng trên lĩnh vực marketing và tài chính với hơn 5 năm kinh nghiệm là nhà tư vấn. Ông sẽ chịu trách nhiệm điều hành bộ phận tài chính, đồng thời giám sát các mảng hoạt động để đáp ứng nhu cầu những khoản tài chính lớn.

- Allen Green đã và đang làm việc với tư cách là nhà tư vấn trong vòng hơn 4 năm qua, ông có kinh nghiệm trong việc đảm bảo hiệu quả hoạt động và hoạch định kế hoạch kinh doanh. Ông sẽ có những nhận định quý báu về việc lựa chọn địa điểm, cách bố trí và hoạt động hiện thời của cửa hàng.

- Oscar Williams đã đảm nhiệm hoạt động bán hàng trong hơn 3 năm, tiếp xúc với nhiều đối tượng khách hàng và khá quen thuộc với các lĩnh vực trong Ngành. Ông đã làm việc 6 tháng cho cửa hàng bán lẻ Marko tại bộ phận thời trang thể thao. Ông sẽ quản trị mảng hoạt động cửa hàng mà cụ thể là tối ưu hóa việc phân bổ hàng dự trữ cũng như hợp lý hóa cách bố trí cửa hàng để tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng mua được hàng.

- Will Sharpe sẽ chịu trách nhiệm về mảng marketing. Ông có bề dày kinh nghiệm với các công ty truyền thông cũng như trong việc hoạch định và thực hiện kế hoạch kinh doanh. Ngoài ra, ông cũng đã có được các mối quan hệ với khách hàng; điều này sẽ giúp công ty đề ra được những chiến lược thu hút khách hàng chuẩn xác.

- George Micheal sẽ chịu trách nhiệm về lĩnh vực hàng hóa và lựa chọn giỏ sản phẩm thích hợp nhằm thu hút và tối đa hóa tỷ lệ mua sắm của khách hàng. Cùng với người mua như đã đề cập ở trên, ông có nhiệm vụ kiểm soát giỏ sản phẩm để làm sao phản ánh được xu hướng thời trang hiện hành.

Hội đồng tư vấn

Thời trang hình tượng thừa nhận giá trị của Hội đồng tư vấn có bề dày kinh nghiệm và độ tin cậy cao. Mặc dù đội ngũ quản trị thường xuyên có được những cuộc trao đổi với các chuyên gia nổi tiếng - những người có khả năng gia nhập Công ty trong tương lai song Công ty vẫn cần có một hội đồng tư vấn bao gồm:

- Giáo sư Gerald Dryer, Giám đốc trung tâm quản trị bán lẻ

- Giáo sư William Darman, Giáo sư chuyên ngành chiến lược marketing

- Gary Park, Nhà đại lý cao cấp

Thời trang hình tượng sẽ sử dụng kinh nghiệm của Hội đồng tư vấn để cải thiện tình hình hoạt động cũng như thúc đẩy tính hiệu quả trong việc khai thác nguồn nhân lực.

Nguồn: trang web http://www.bsdvn.com

Thực tế cho thấy, doanh nghiệp có đội ngũ các nhà quản trị giỏi sẽ luôn đưa ra ý tưởng kinh doanh mới, điều hành doanh nghiệp vượt qua những sự thay đổi không lường trước của môi trường để ngày một hưng thịnh hơn. Ngược lại, đội ngũ các nhà quản trị kém thường không đủ khả năng đưa ra ý tưởng kinh doanh có giá trị, không đủ khả năng xây dựng và đưa doanh nghiệp phát triển. Vì vậy, khi trình bày về bộ máy quản trị, người lập kế hoạch cần nêu rõ được kỹ năng, kinh nghiệm của họ và quan trọng nữa là tính bổ sung kỹ năng quản trị giữa họ với nhau.

Rất nhiều nhà cấp vốn và các nhà đầu tư thường đánh giá về đội ngũ quản trị cao cấp của doanh nghiệp trước khi đưa ra quyết định đầu tư. Do vậy, ở phần này người lập kế hoạch cần giới thiệu bộ máy quản trị rất cụ thể: nhiệm vụ, trách nhiệm và khả năng chuyên môn của mỗi người. Nếu có thể người lập kế hoạch cần chứng tỏ ban quản trị doanh nghiệp có năng lực làm việc tương trợ lẫn nhau; điều này có thể thuyết phục được các nhà đầu tư tin rằng doanh nghiệp dự kiến thành lập có một tương lai sáng lạn.

Để đề cao phẩm chất của nhóm điều hành, nhiều doanh nhân nhận thấy sẽ hấp dẫn các nhà đầu tư hơn nếu họ có một ban cố vấn giỏi. Trong quá trình xây dựng ban cố vấn, người khởi sự hãy tập hợp những cá nhân với kinh nghiệm thích hợp trong lĩnh vực kinh doanh. Các chuyên gia đó sẽ làm tăng tính thuyết phục của bản kế hoạch khởi lập doanh nghiệp mới và cho người khởi sự những lời khuyên tốt. Những thành viên khác trong ban cố vấn có thể mang đến những kỹ năng khác như tài chính, luật, hoặc kinh nghiệm quản trị. Do đó, người ta thường thấy các luật sư, giáo sư, chuyên gia kế toán,... những người có thể hỗ trợ cho sự phát triển của doanh nghiệp có mặt trong ban cố vấn.

Nếu doanh nghiệp có một nhà cung cấp mang tính chiến lược hoặc một khách hàng chủ chốt, người tạo lập doanh nghiệp nên mời họ tham gia vào ban cố vấn của doanh nghiệp.

Những người trong ban cố vấn có thể được sở hữu một tỷ lệ vốn cổ phần nhỏ và được nhận tiền thù lao dự các buổi họp do doanh nghiệp tổ chức.

Hội đồng quản trị khác với ban cố vấn (mặc dù các thành viên hội đồng quản trị cũng có thể cung cấp những năng lực và kỹ năng cần thiết). Chức năng cơ bản của hội đồng quản trị là đại diện cho các nhà đầu tư

giám sát hoạt động của công ty. Do đó, trong bản kế hoạch kinh doanh cần mô tả ngắn gọn quy mô của hội đồng quản trị, vai trò của nó trong tổ chức và các thành viên trong hội đồng hiện tại. Hầu hết các nhà đầu tư chính như các nhà đầu tư mạo hiểm đều đòi hỏi ít nhất một chỗ trong hội đồng quản trị. Thông thường, nhà lãnh đạo và ít nhất một người trong nội bộ công ty (thí dụ, giám đốc tài chính hay các phó chủ tịch) cũng sẽ có ghế trong hội đồng quản trị.

Các đối tác chiến lược không nhất thiết nằm trong ban cố vấn hoặc hội đồng quản trị của công ty nhưng cũng làm tăng uy tín của doanh nghiệp. Trong trường hợp đó, người khởi nghiệp hãy nêu bật mối liên quan của họ với sự thành công của doanh nghiệp. Người ta cũng thường liệt kê danh sách các đối tác bên ngoài như các công ty luật và công ty kiểm toán mà doanh nghiệp sẽ sử dụng dịch vụ của họ.

Vấn đề cơ bản trong phần này là thể hiện doanh nghiệp có thể triển khai thành công công việc kinh doanh. Một nhóm điều hành giỏi sẽ là nền tảng cơ sở để doanh nghiệp khai thác thành công cơ hội kinh doanh.

5.3.10. Kế hoạch dự kiến rủi ro cơ bản và các biện pháp đối phó

Rủi ro là một khái niệm phản ánh tình trạng những biến cố không lường trước có thể sẽ xảy ra trong quá trình hoạt động, ảnh hưởng tới từng hoạt động cụ thể của doanh nghiệp ở mức độ, cách thức và tác động đến kết quả không dự kiến được. Rủi ro gắn với khả năng xảy ra biến cố hoàn toàn không biết chắc, dẫn tới những biến động ngoài dự kiến ban đầu; dẫn đến sai lệch giữa dự kiến và thực tế theo chiều hướng xấu.

Nhận thức về rủi ro nói chung cũng như rủi ro trong kinh doanh còn có nhiều khác nhau, chẳng hạn:

- Nhiều người coi rủi ro chỉ liên quan đến các thiệt hại - rủi ro không đối xứng. Do quan niệm này, người ta có xu hướng chọn các phương án ít mạo hiểm.

- Nhiều người khác có quan niệm ngược lại - rủi ro đối xứng. Những người này cho rằng rủi ro và lợi nhuận là hai phạm trù đối xứng: nếu chịu rủi ro càng cao thì lợi nhuận càng cao và ngược lại, nếu mong muốn rủi ro thấp thì hãy chỉ hy vọng có được lợi nhuận thấp. Do đó, họ sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm khi đầu tư.

Một hoạt động có thể gặp rất nhiều rủi ro khác nhau, có thể phân loại một số nhóm rủi ro cơ bản sau đây:

- Rủi ro chính trị, liên quan đến tình hình chính trị trong và ngoài nước và sự ổn định của nước sở tại, quan điểm chính phủ đối với việc cho phép khu vực tư nhân kinh doanh các dự án cơ sở hạ tầng, giá phí trong chế độ tài chính của nước sở tại bao gồm cả thuế, rủi ro về trưng thu và quốc hữu hóa dự án của nước chủ nhà, chấm dứt đặc quyền và các yếu tố khác.

- Rủi ro về kinh tế (biến động thị trường, thu nhập, thanh toán, biến động không dự kiến trước được của tỷ giá hối đoái, lạm phát, lãi suất,...). Ví dụ nhu cầu thấp hơn dự kiến, giá bán thấp, xuất hiện hàng hóa thay thế, cung tăng lên,... Hậu quả là doanh thu giảm đi trong điều kiện chi phí giảm với tốc độ thấp hơn (do định phí không thay đổi).

- Rủi ro về cung cấp đầu vào mà biểu hiện là các tình huống không đảm bảo được các nguồn lực đầu vào quan trọng theo số lượng, giá cả, chất lượng đã dự kiến gây khó khăn trong việc vận hành, thanh toán các khoản nợ,...

- Rủi ro về kỹ thuật và vận hành khi công nghệ và thiết bị không thể vận hành và bảo dưỡng ở mức độ phù hợp với thiết kế ban đầu,...

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rủi ro nhưng nhiều nguyên nhân thuộc bản thân sự tính toán chưa kỹ càng thì phải khắc phục ngay từ khâu lập kế hoạch kinh doanh.

Để hạn chế tác động của rủi ro, người ta thường áp dụng một số biện pháp sau đây:

- Quản trị rủi ro trong các phương án kinh doanh. Tất cả các rủi ro đề cập trên đây cần phải được quản trị một cách có hiệu quả để đảm bảo sự thành công của phương án kinh doanh.

- Đa dạng hóa các quan hệ kinh doanh, không lệ thuộc quá nhiều vào một khách hàng, một nhà cung cấp hoặc một đối tác nhất định. Điều này cho phép doanh nghiệp có được nhiều nguồn hỗ trợ khi gặp rủi ro hoặc chỉ bị tác động một phần khi một đối tác gặp bất trắc.

Thiết lập các nguồn dự trữ cần thiết để đề phòng rủi ro. Trong vấn đề này, cần tránh quan niệm sai lầm là dành một phần ngân sách dự trữ. Thực ra, đây phải là để dành ra một lượng nguồn lực vật chất cần thiết

– mà để đảm bảo tính linh hoạt của nó, người ta dự trữ dưới dạng tiền. Chính vì thế, để xác định lượng tiền cần thiết, cần xuất phát từ cơ sở lượng tiền đó dành để làm việc gì. Tuy nhiên, do khó xác định trước được các nguồn lực vật chất cần thiết, người ta hay xác định dự trữ trên cơ sở tỷ lệ phần trăm so với doanh thu hoặc nhu cầu vốn ngắn hạn cho một khoảng thời gian nhất định, thường tính bằng số ngày theo thống kê kinh nghiệm.

5.3.11. Kế hoạch tài chính

Kế hoạch tài chính cung cấp các thông tin về tình hình tài chính của doanh nghiệp bgắn với các dự án kinh doanh trong tương lai gắn với dòng tiền: vốn, đầu tư, tài sản, doanh thu, chi phí, lợi nhuận,,...

Kế hoạch tài chính đảm bảo cân đối tiền thu – chi của doanh nghiệp theo các mộc thời gian phát triển của doanh nghiệp. Với từng dự án đầu tư, kế hoạch tài chính thể hiện khả năng tài chính của doanh nghiệp đảm bảo tính khả thi của dự án đầu tư được lựa chọn. Kế hoạch tài chính phải nhằm vào các mục tiêu cụ thể sau đây:

- Chỉ ra nhu cầu cụ thể về vốn và cơ cấu vốn cần thiết của hoạt động đầu tư, khả năng đảm bảo vốn từ các nguồn cung ứng về số lượng, cơ cấu và kế hoạch thời gian.

- Phản ánh tiềm lực tài chính và mức độ độc lập về mặt tài chính của doanh nghiệp.

- Lập các báo cáo tài chính dự kiến để chỉ ra bức tranh về tình hình đầu tư và làm cơ sở cho phân tích và tính toán các chỉ tiêu tài chính.

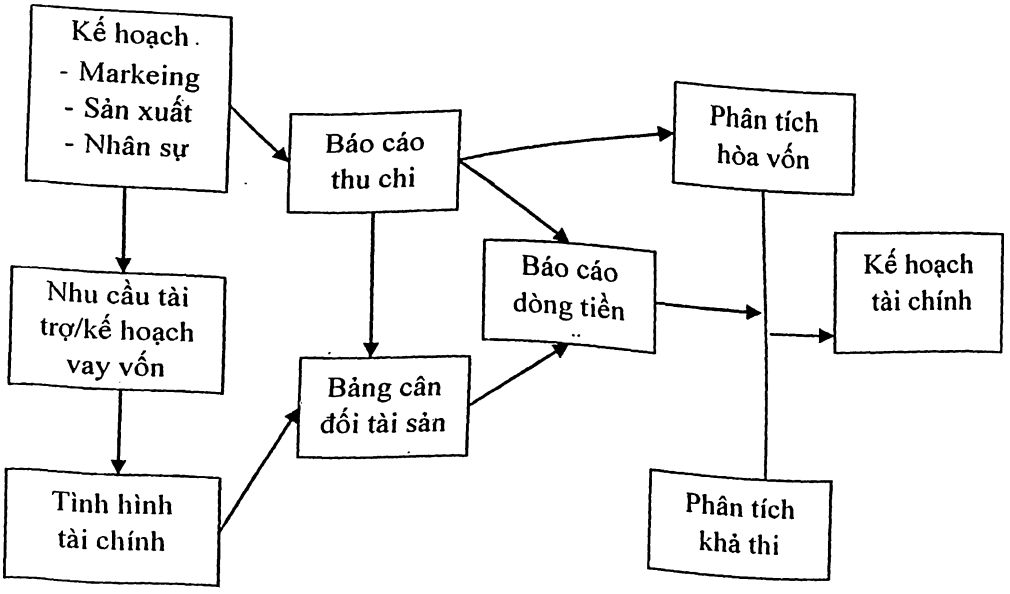
- Phân tích điểm hòa vốn của hoạt động đầu tư làm căn cứ cho việc đánh giá múc độ hợp lý của các quyết định kinh doanh có liên quan đến sản lượng, giá cả, chi phí, lợi nhuận.

- Tính toán các chỉ tiêu hiệu quả của hoạt động đầu tư để quyết định lựa chọn hay bác bỏ dự án kinh doanh.

- Tính toán và xây dựng các phương án thu - chi, đảm bảo cân đối dòng tiền mặt nhằm đảm bảo khả năng chi trả của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu chi tiêu cho các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

- Phân tích hiệu quả kinh doanh phục vụ quá trình ra quyết định và lựa chọn phương án hoạt động của doanh nghiệp.

Trong phần này, ngoài các chỉ tiêu tài chính, lợi nhuận và phân phối lợi nhuận, còn có cả các phân tích, đánh giá về giá thành, cơ cấu giá thành và mức cũng như tỷ lệ hạ giá thành hoặc giá thành đơn vị sản phẩm của doanh nghiệp.



Sơ đồ 5.4. Thành phần chính của kế hoạch tài chính

Cũng cần chú ý sau khi xác định các chỉ tiêu tài chính dài hạn, người soạn thảo cần xác định các chỉ tiêu tài chính rất cụ thể trong 3 năm đầu hoạt động. Chỉ tiêu tài chính 3 năm đầu tiên phải rất cụ thể hàng năm: doanh thu, chi phí, lợi nhuận. Các chỉ tiêu tài chính hàng năm cũng là căn cứ chứng minh tính khả thi của phương án kinh doanh.

5.3.12. Phụ lục và tài liệu tham khảo

Phụ lục và tài liệu tham khảo là những văn bản cần thiết phải đi kèm với bản kế hoạch kinh doanh để thuyết minh cho những nội dung quan trọng mà kế hoạch kinh doanh không trình bày kỹ hoặc nếu trình bày kỹ thì quá dài như danh mục sản phẩm/dịch vụ, bảng giá cùng với bảng mô tả công việc và các đơn chào hàng. Trong một số trường hợp, cả những tài liệu có tính pháp lý làm cơ sở cho hoạt động của doanh nghiệp

cũng được tập hợp vào phần này, ví dụ giấy đăng ký kinh doanh, giấy phép kinh doanh những sản phẩm/dịch vụ đòi hỏi sự cho phép đặc biệt, hợp đồng mua nguyên vật liệu, hợp đồng thuê thiết bị, hợp đồng thuê địa điểm kinh doanh,...

Sơ yếu lý lịch của các thành viên sáng lập cũng như các bức tranh đẹp về sản phẩm cũng cần được trình bày ở phần phụ lục.

Những tài liệu này thường được yêu cầu phải có nếu kế hoạch kinh doanh được doanh nghiệp lập và dùng để vay thêm vốn từ các ngân hàng. Khi lập kế hoạch kinh doanh, cần lưu ý rằng kế hoạch càng chứa đựng nhiều thông tin, thông tin càng chính xác bao nhiêu thì kế hoạch càng có tính thuyết phục, càng chứng minh được tính khả thi bấy nhiêu.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 5

Tóm tắt chương

Trước khi khởi nghiệp, nghiệp chủ cần xây dựng kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch kinh doanh là một bản phác thảo những bước đi trong quá trình thành lập và quản trị doanh nghiệp. Bản kế hoạch như một bức tranh đánh giá tất cả hoạt động và sự lớn mạnh của doanh nghiệp, bao gồm việc mô tả và phân tích những viễn cảnh trong tương lai.

Xây dựng kế hoạch kinh doanh là một bước quan trọng đối với người khởi nghiệp. Người khởi nghiệp nào cũng cần tiến hành cho dù doanh nghiệp chuẩn bị thành lập là loại hình nào, quy mô lớn hay nhỏ. Bản kế hoạch kinh doanh giống như chiếc bản đồ đối với người đi du lịch. Nếu không có một bản kế hoạch kinh doanh tốt, thì ý tưởng có vĩ đại đến mấy cũng rất khó thành công, thậm chí còn là thất bại nặng nề. Một kế hoạch kinh doanh tốt không chỉ giúp biến ý tưởng kinh doanh thành hiện thực mà còn giúp người khởi sự có thể hiểu rõ hơn chính bản thân mình và đưa ra được những định hướng cho tương lai.

Kế hoạch kinh doanh có thể giúp người khởi sự tránh những quyết định mạo hiểm có thể dẫn đến thất bại. Nếu đề xuất mạo hiểm của người khởi nghiệp không mạch lạc, thì kế hoạch kinh doanh sẽ chỉ cho người người nghiệp tại sao và giúp họ tránh phải trả giá đắt cho việc học về nguyên nhân thất bại của doanh nghiệp.

Cuối cùng, bản kế hoạch kinh doanh cung cấp thông tin cần thiết cho những người quan tâm đánh giá về công việc kinh doanh dự định được khởi sự, đặc biệt nếu người khởi sự cần tìm kiếm nguồn tài chính từ bên ngoài. Một kế hoạch kinh doanh cụ thể, tỉ mỉ có thể nhanh chóng trở thành một yêu cầu tài chính hoàn chỉnh, đáp ứng được yêu cầu của hầu hết những người khởi sự.

Từ khóa

Khởi sự kinh doanh	Kế hoạch kinh doanh
Kế hoạch kinh doanh tác nghiệp	Kế hoạch sản xuất
Người khởi sự/khởi nghiệp	Kế hoạch marketing
Kế hoạch kinh doanh tóm tắt	Kế hoạch tài chính
Kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh	Nhóm đồng sáng lập

Câu hỏi kiểm tra kiến thức cơ bản

1. Khái niệm và vai trò của soạn thảo kế hoạch kinh doanh trong quá trình khởi sự doanh nghiệp.
2. Hãu nêu trình tự các bước để xây dựng bản kế hoạch kinh doanh?
3. Theo bạn, việc tổ chức quá trình lập kế hoạch kinh doanh cần có những yêu cầu gì?
4. Theo bạn đâu là nguyên nguyên nhân thất bại trong quá trình soạn thảo kế hoạch kinh doanh?
5. Trong giai đoạn chuẩn bị khởi sự một công việc kinh doanh, những kỹ năng quan trọng của doanh nhân là gì?
6. Hãy nêu cách phân loại kế hoạch kinh doanh, theo bạn mỗi cách phân loại đó nhằm mục đích gì?

Câu hỏi đúng sai và giải thích

1. Kế hoạch kinh doanh được soạn thảo nhằm mục đích chủ yếu là huy động các nguồn lực cho công việc kinh doanh.
2. Phần tóm tắt được viết đầu tiên trước khi viết các phần khác của bản kế hoạch.
3. Khi viết phần phân tích ngành, bạn không nên đưa những thông tin tiêu cực về ngành của bạn.
4. Mức độ chi tiết của bản kế hoạch cần dựa vào mục đích soạn thảo và đối tượng nhận bản kế hoạch.
5. Bản kế hoạch kinh doanh không cần phải trình bày những rủi ro vì khó có thể dự báo trước điều gì.
6. Phần kế hoạch tài chính thường được các nhà đầu tư chuyên nghiệp đọc sau phần tóm tắt của bản kế hoạch kinh doanh.
7. Kết cấu cơ bản của bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh và kế hoạch tác nghiệp là giống nhau.
8. Phần tóm tắt được viết đầu tiên trước khi viết các phần khác của bản kế hoạch kinh doanh.
9. Kết cấu của bản kế hoạch kinh doanh cần phải theo trật tự đã được định sẵn.

10. Kế hoạch kinh doanh là một văn bản "hoàn chỉnh", do đó dù gặp khó khăn thế nào bạn cũng nên cố gắng theo đuổi đến cùng kế hoạch đó nếu muốn khởi sự thành công.
11. Nên cố gắng soạn thảo kế hoạch kinh doanh càng chi tiết càng tốt vì nó sẽ chứa đựng nhiều thông tin hơn về công việc kinh doanh bạn dự định khởi sự.
12. Trong giai đoạn đầu mới thành lập doanh nghiệp, vấn đề cốt lõi đối với sự tồn tại của doanh nghiệp là phải tạo ra lợi nhuận (lợi nhuận dương).

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Mục đích viết bản kế hoạch kinh doanh là trình bày:
   a. Cơ hội kinh doanh tiềm năng
   b. Công việc kinh doanh dự tính khởi sự của doanh nhân
   c. Mô tả cách thức khai thác cơ hội kinh doanh
   d. Cách thức để huy động vốn đầu tư
2. Có các loại kế hoạch kinh doanh sau:
   a. Kế hoạch tóm tắt
   b. Kế hoạch hoàn chỉnh
   c. Kế hoạch sản xuất
   d. Kế hoạch tài chính
3. Kế hoạch sản phẩm/dịch vụ:
   a. Được hình thành từ kế hoạch thị trường mục tiêu
   b. Mô tả khác biệt giữa sản phẩm của bạn với các sản phẩm cạnh tranh
   c. Luận giải lý do khách hàng chuyển sang mua hàng của bạn
   d. Luận giải cách làm bạn giữ chân được khách hàng
4. Kế hoạch phân phối phải chỉ ra:
   a. Cách thức phân phối sản phẩm/dịch vụ
   b. Các kênh phân phối cụ thể

c. Phương thức giao nhận hàng hóa

d. Phải chi phí bao nhiêu để hàng hóa/dịch vụ được phân phối đến khách hàng

5. Kế hoạch tóm tắt:

a. Là phần tóm tắt của kế hoạch hoàn chỉnh

b. Khác kế hoạch hoàn chỉnh về tính cụ thể

c. Cùng đối tượng với kế hoạch hoàn chỉnh

d. Giống kế hoạch tác nghiệp

6. Tác dụng của bản kế hoạch kinh doanh:

a. Cho phép người khởi sự thể hiện rõ ràng cơ hội kinh doanh

b. Trình bày triển vọng phát triển của doanh nghiệp

c. Thu hút nguồn lực

d. Định hình tầm nhìn ban đầu cho doanh nghiệp

7. Kết cấu của bản kế hoạch kinh doanh:

a. Có thể thay đổi cho phù hợp với đối tượng

b. Phải tuân thủ theo cấu trúc đã được định dạng trước

c. Không thể thay đổi

d. Không có kết cấu nào là hoàn toàn "chuẩn mực"

8. Nội dung chủ yếu của bản kế hoạch kinh doanh:

a. Mô tả sản phẩm, dịch vụ

b. Thông tin về tài chính

c. Luận chứng về quy mô và triển vọng của cơ hội kinh doanh

d. Mô tả về cơ hội kinh doanh

9. Trang bìa ngoài bản kế hoạch kinh doanh gồm:

a. Tên công ty

b. Tên và địa chỉ người khởi sự

c. Tên người nhận

d. Số copy

10. Một trong những nguyên nhân thất bại trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh:
    a. Tự tin quá vào kinh nghiệm bản thân
    b. Giao phó quyền hạn không rõ ràng
    c. Không xác định mục tiêu rõ ràng
    d. Có sự lẫn lộn giữa các nghiên cứu về kế hoạch với các kế hoạch
11. Nội dung của kế hoạch sản xuất:
    a. Luận giải về chủng loại, số lượng, chất lượng sản phẩm sản xuất
    b. Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp
    c. Khả năng phát triển sản xuất trong tương lai
    d. Nguồn lực đầu vào phục vụ cho hoạt động sản xuất
12. Kế hoạch tài chính nhằm chỉ ra:
    a. Nhu cầu về lượng vốn và cơ cấu vốn cần thiết
    b. Điểm hòa vốn của hoạt động kinh doanh
    c. Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp
    d. Xác định nguồn tài trợ
13. Phân tích khách hàng nhằm giải thích:
    a. Hành vi mua hàng của khách hàng
    b. Nhu cầu của khách hành hiện nay
    c. Chi phí bao nhiêu để thu hút khách hàng
    d. Xu hướng tiêu dùng của khách hàng trong tương lai
14. Kế hoạch marketing bao gồm:
    a. Kế hoạch quảng cáo và khuếch trương
    b. Kế hoạch giá cả
    c. Kế hoạch phân phối
    d. Kế hoạch thu hồi nợ

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David H.Bangs Jr (Phan Thăng, Trần Đoàn Lâm dịch, 2007): *Hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh,* Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
2. Deloitte & Touche (2003): *Writing an Effective Business Plan,* New York.
3. Harper, The McGraw-Hill (2003): *Guide to Starting Your Own Business.* 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
4. ILO, Lập kế hoạch kinh doanh (1998): *Sách hướng dẫn khởi sự doanh nghiệp và tăng cường khả năng kinh doanh – SIYB.*
5. Nguyễn Ngọc Huyền (2012): *Khởi sự kinh doanh,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. S. R. Rich and D. E. Gumpert (1992): How to Write a Winning Business Plan, in The Entrepreneurial Venture, eds. W. A. Sahlman and H. H. Stevenson, New York: McGraw-Hill, 127–37.
7. SME Toolkit – Việt Nam.
8. Trang web http://www.bsdvn.com

Chương 6

TRIỂN KHAI VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

Để tạo lập một doanh nghiệp mới cần thực hiện rất nhiều công việc khác nhau. Chương này trình bày các nội dung chủ yếu bao gồm: lập kế hoạch triển khai, lựa chọn hình thức pháp lý, xây dựng triết lý kinh doanh, xác định địa điểm và thiết kế cấu trúc tổ chức. Các nội dung khác có liên quan đến việc tạo lập doanh nghiệp mới được trình bày ở chương sau.

6.1. LẬP KẾ HOẠCH TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

6.1.1. Khái lược về kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

Dự kiến kế hoạch trước khi triển khai hành động là một công việc bình thường của nghề "quản trị": bất cứ công việc gì nếu muốn đạt kết quả và hiệu quả như mong muốn đều cần bắt đầu từ việc cân nhắc thận trọng để dự tính trước tiến trình sẽ diễn ra cũng như chuẩn bị nguồn lực đảm bảo cho tiến trình đó. Khi triển khai thành lập doanh nghiệp cũng vậy, trước khi tiến hành thực hiện từng công việc cụ thể thì việc đầu tiên mà người khởi nghiệp cần làm là lập ra một bản kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp.

Kế hoạch tạo lập doanh nghiệp là văn bản dự kiến mọi công việc cần phải tiến hành để thành lập doanh nghiệp và các mốc thời gian cần thiết thực hiện từng công việc đó. Cũng có thể hiểu bản kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp là một bảng liệt kê các công việc cần làm để mở doanh nghiệp và dự kiến người thực hiện, thời gian thực hiện các hành động đó.

Mục đích của việc lập kế hoạch hành động nhằm đảm bảo người khởi sự kiểm soát được quá trình thành lập doanh nghiệp. Thời gian chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tạo lập một doanh nghiệp mới là thời gian sẽ có rất nhiều việc phải làm trong khi người khởi sự chưa tuyển được nhân viên giúp việc cũng như có thể chưa có kinh nghiệm và không

–lường trước được hết các vấn đề phát sinh. Do vậy, để đảm bảo hoàn thành mọi công việc trong quá trình khởi sự kịp thời điểm với chi phí thấp thì công cụ hữu ích nhất là lập một kế hoạch hành động.

Với ý nghĩa đó, việc lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của hoạt động triển khai tạo lập doanh nghiệp vì nó đã dựa trên cơ sở tính toán, cân nhắc kỹ lưỡng mà xác định rất rõ ràng những công việc nào sẽ phải làm, đảm bảo không bỏ sót công việc nào khi triển khai tạo lập doanh nghiệp; xác định rõ ràng trách nhiệm hoàn thành từng công việc cụ thể: ai/nhóm người nào phải chịu trách nhiệm tiến hành công việc gì; xác định rõ ràng các mốc thời gian bắt đầu và kết thúc từng công việc cụ thể nên đảm bảo các cá nhân/bộ phận không bị chồng chéo khi thực hiện các công việc. Mặt khác, bản kế hoạch luôn đề cập đến các nguồn lực cần thiết cho từng công việc cụ thể nên khi triển khai không bị rơi vào tình trạng khi thiếu nguồn lực này, lúc không có đủ nguồn lực khác.

Tuy nhiên, cần chú ý rằng vai trò của kế hoạch chỉ được thể hiện nếu bản kế hoạch đó được xây dựng chính xác, đảm bảo tính khách quan và dựa trên các căn cứ khoa học.

6.1.2. Hoạch định kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

6.1.2.1. Thời điểm hoạch định kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

Vấn đề là khi nào thì cần tiến hành lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp? Không phải bất cứ lúc nào, cũng không phải nếu cứ muốn khởi nghiệp là lập kế hoạch triển khai tạo lập doanh nghiệp mà người khởi sự cần chọn đúng thời điểm lập kế hoạch triển khai tạo lập doanh nghiệp.

Thời điểm lập kế hoạch triển khai tạo lập doanh nghiệp chính là thời điểm đã có và đã duyệt ý tưởng kinh doanh độc đáo hay ý tưởng kinh doanh tốt đảm bảo tính khả thi khi triển khai; đã lập xong và xét duyệt bản kế hoạch kinh doanh; có ý định triển khai các công việc cần thiết để biến các dự định của người tạo lập doanh nghiệp thành hiện thực.

6.1.2.2. Căn cứ hoạch định kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

Để lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp cần phân tích các căn cứ sau đây:

Thứ nhất, ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh gắn chặt với thị trường. Có những ý tưởng kinh doanh có thể biến thành hiện thực ở thị trường cụ thể này mà không thích hợp với thị trường cụ thể khác. Ví dụ với thị trường các nước phát triển thì dịch vụ gửi đồ ở các nhà ga công cộng đã trở thành quá quen thuộc, thậm chí bão hòa nên không thể triển khai được. Tuy nhiên, ý tưởng kinh doanh dịch vụ gửi đồ ở các bến tàu, xe công cộng sẽ rất thích hợp với thị trường nước ta vì cho đến nay loại dịch vụ này chưa xuất hiện ở nước ta. Song cũng không phải ở bất cứ nơi nào ở nước ta cũng triển khai được loại dịch vụ này mà dịch vụ này trước hết chỉ có thể phát triển được ở các nhà ga, bến tàu, bến xe hoặc trung tâm giao thông công cộng lớn.

Ý tưởng kinh doanh gắn với thị trường nào thì cần tính đến việc lựa chọn địa điểm kinh doanh và gắn với hàng loạt các thủ tục khác liên quan đến tạo lập doanh nghiệp. Vì thế khi lập kế hoạch triển khai tạo lập doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ thị trường và tìm kiếm thị trường cụ thể thích hợp nhất để triển khai ý tưởng kinh doanh.

Thứ hai, kế hoạch kinh doanh đã xác lập

Kế hoạch kinh doanh quy định sự phát triển tương lai của doanh nghiệp trong đó có các dự định tương đối cụ thể cho ba năm đầu tiên. Để đạt được các chỉ tiêu kế hoạch ba năm đầu tiên thì thời điểm triển khai hoạt động kinh doanh phải được xác định khá cụ thể.

Muốn triển khai hoạt động kinh doanh đúng thời điểm xác định thì phải tính toán ngược về phía trước các công việc tạo lập doanh nghiệp.

Thứ ba, thị trường

Thị trường quy định phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp. Thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp nhằm tới xác định mức độ tiến hành hoạt động kinh doanh ở tổng thể thị trường cũng như ở từng khu vực thị trường cụ thể.

Thị trường còn quy định bức tranh tổng thể về đối thủ cạnh tranh, vị trí cũng như sức mạnh của từng đối thủ ở từng thị trường bộ phận. Điều này tác động trực tiếp đến việc bố trí các hoạt động kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp mới thành lập.

Mặt khác, thị trường nguồn lực đầu vào cũng tác động trực tiếp đến bố trí nguồn cung ứng, hệ thống kho tàng cũng như thiết kế đường và phương thức vận chuyển nguyên vật liệu.

Những nhân tố trên của thị trường xác định nơi đặt doanh nghiệp, nơi đặt từng bộ phận doanh nghiệp cũng như quy mô của từng bộ phận doanh nghiệp; thị trường sản phẩm/dịch vụ còn quy định quy mô cũng như cách thức bài trí, trang thiết bị của từng cửa hàng trong hệ thống phân phối của doanh nghiệp. Đến lượt mình, những vấn đề trên sẽ quy định thời gian cũng như nguồn lực cần thiết để xây dựng cần được xác định rõ ràng trong bản kế hoạch tạo lập doanh nghiệp.

Thứ tư, môi trường kinh doanh

Các vấn đề về luật pháp, chính sách quản lý vĩ mô cũng như năng lực và thái độ hành xử của cán bộ công quyền ở các cơ quan quản lý nhà nước tác động trực tiếp đến thời gian và công sức khi thực hiện một loạt các thủ tục gắn với đăng ký và triển khai hoạt động kinh doanh. Nếu các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh tác động theo chiều hướng thuận lợi, thời gian tiến hành các thủ tục cần thiết sẽ rất ngắn; ngược lại, nếu tác động theo chiều hướng không thuận lợi sẽ kéo dài thời gian tiến hành các thủ tục cần thiết khi tạo lập và triển khai hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Điều này có nghĩa là khi lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp cần nghiên cứu và phân tích các điều kiện cụ thể của môi trường kinh doanh của doanh nghiệp và các bộ phận cấu thành doanh nghiệp mà xác định các mốc thời gian cũng như nguồn lực phù hợp.

Thứ năm, mong muốn và thực lực của người khởi sự

Bảng 6.1. Kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

TT	*Nội dung công việc*	*Người thực hiện*	*Thời gian dự kiến Tuần thứ (bắt đầu từ...)*								*Ghi chú*
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Tìm hiểu khung pháp lý	A									
2	Tìm kiến thông tin địa điểm	B									
3	Tìm kiếm trụ sở	C									
4	Ký hợp đồng thuê	A									
5	Tìm kiếm đối tác	C									
6	Đăng ký kinh doanh	B									
7	...										

Mong muốn và thực lực của người khởi sự về quy mô, hình thức cũng như thời hạn đưa doanh nghiệp vào hoạt động,... tác động trực tiếp đến thời gian và nguồn lực thực hiện tất cả các công việc gắn với hoạt động tạo lập doanh nghiệp.

Cần chú ý rằng càng phân tích các căn cứ cụ thể và tiếp cận đến tính khách quan bao nhiêu thì kế hoạch xây dựng từ các căn cứ đưa ra càng đảm bảo tính khả thi bấy nhiêu.

6.1.2.3. Phương pháp hoạch định kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

Để đảm bảo xây dựng kế hoạch mang tính khả thi, người lập kế hoạch tạo lập doanh nghiệp nên sử dụng phương pháp sơ đồ. Sơ đồ là công cụ phổ biến giúp người lập kế hoạch phân chia, sắp xếp công việc, phân bổ thời gian và kiểm soát các vấn đề phát sinh trong quá trình tạo lập doanh nghiệp. Tùy theo tính chất phức tạp hay đơn giản của các công việc mà sử dụng sơ đồ ngang hay sơ đồ mạng: Nếu công việc không quá phức tạp có thể sử dụng sơ đồ ngang; phương pháp sơ đồ ngang được sử dụng phổ biến vì tính chất đơn giản và trực quan của nó. Bảng 6.1 cho chúng ta hình ảnh về kế hoạch quá trình thực hiện các công việc tạo lập doanh nghiệp.

Để vẽ được sơ đồ mạng hay sơ đồ ngang đều cần:

- Phân tích toàn bộ hoạt động tạo lập doanh nghiệp thành các công việc cụ thể. Điều kiện của việc phân tích công việc là đảm bảo ranh giới giữa các công việc rõ ràng.

- Xác định người thực hiện và những người có liên quan đến từng công việc bộ phận. Trên cơ sở này xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng người.

- Xác định điều kiện trước của mỗi công việc cụ thể: công việc nào không cần điều kiện trước; công việc nào cần điều kiện trước và xác định rõ điều kiện trước cụ thể là gì?

- Xác định thời gian cần thiết để hoàn thành từng công việc cụ thể trên cơ sở có định mức thời gian hoàn thành công việc. Với những công việc chưa hoặc không có định mức thời gian hoàn thành công việc thì cần sử dụng các phương pháp thích hợp như phương pháp phân tích, so sánh, phương pháp tương đương,... để xác định thời gian cần thiết hoàn thành mỗi công việc cụ thể. Chẳng hạn, vì bản thân người lập kế hoạch chưa bao giờ đi khắc con dấu của doanh nghiệp nên để xác định thời gian cần thiết hoàn thành công việc khắc con dấu cần sử dụng các số liệu đã có về thời gian khắc con dấu của các doanh nghiệp đã làm (có thể lấy ở cơ quan thống kê hoặc số liệu nghiên cứu đã công bố, có thể điều tra trực tiếp) để xác định thời gian cần thiết cho công việc này. Nếu xác định thời gian để hoàn thành việc xây dựng trụ sở, văn phòng giao dịch chẳng hạn thì phải trên cơ sở định mức xây dựng và tiến độ cung cấp nguồn lực cần thiết cho công việc đó (nếu tự làm) và phân tích tiến trình thực hiện công việc này,...

- Vẽ sơ đồ theo nguyên tắc công việc không có điều kiện trước có thể bắt đầu ngay khi triển khai; công việc nào cần điều kiện trước thì chỉ có thể bắt đầu thực hiện khi đã đảm bảo có điều kiện trước đó.

- Xác định các công việc găng (bắt buộc phải hoàn thành đúng thời gian) và công việc không găng (có thể co giãn thời gian: xác định cụ thể thời gian có thể dự trữ).

6.1.2.4. Nội dung của kế hoạch tạo lập doanh nghiệp

Trong kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp cần xác định:

Thứ nhất, công việc và tiến trình thực hiện công việc

- Mọi công việc cần tiến hành
- Người/bộ phận thực hiện công việc, người/bộ phận có liên quan đến việc thực hiện công việc
- Thời điểm bắt đầu thực hiện từng công việc
- Thời gian cần thiết để thực hiện từng công việc
- Thời gian kết thúc từng công việc.

Thứ hai, các giải pháp đảm bảo triển khai thực hiện

Trong kế hoạch cần xác định rõ các giải pháp:

- Đảm bảo cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết theo tiến độ triển khai các công việc tạo lập doanh nghiệp
- Phối hợp các nguồn lực: tính toán cụ thể về tiến độ thời gian của từng công việc và toàn bộ các công việc.

6.2. LỰA CHỌN HÌNH THỨC PHÁP LÝ DOANH NGHIỆP

6.2.1. Các hình thức pháp lý doanh nghiệp ở nước ta hiện nay

6.2.1.1. Kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 02/03/1992

Những đối tượng kinh doanh dù là một hay một nhóm người được quy định ở Nghị định 66/HĐBT ngày 02/03/1992 của Hội đồng bộ trưởng về cá nhân và nhóm kinh doanh có vốn thấp hơn vốn pháp định quy định trong Nghị định số 221/HĐBT ngày 23/07/1991 (cụ thể hóa một số điều của Luật Doanh nghiệp tư nhân).

Đến năm 2006 Nghị định 88/2006/NĐ–CP ngày 29/8/2006 của Chính phủ có quy định về đăng ký kinh doanh đối với các đối tượng này: Hộ kinh doanh do một cá nhân là công dân Việt Nam hoặc một nhóm người hoặc một hộ gia đình làm chủ, chỉ được đăng ký kinh doanh tại một địa điểm, sử dụng không quá mười lao động, không có con dấu và chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình đối với hoạt động kinh doanh[16]. Hộ kinh doanh có sử dụng thường xuyên hơn mười lao động phải đăng ký kinh doanh dưới hình thức doanh nghiệp.

---

[16] Điều 36, Nghị định 88/2006/NĐ-CP ngày 29/8/2006 của Chính phủ.

Mặc dù có những điểm giống nhau nhất định song doanh nghiệp tư nhân và kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT cũng có nhiều điểm khác nhau cơ bản. Dưới đây là các khác nhau chủ yếu của hai hình thức pháp lý này:

Thứ nhất, về luật điều chỉnh

Doanh nghiệp tư nhân là một loại hình doanh nghiệp được điều chỉnh bởi Luật Doanh nghiệp 2014 còn kinh doanh chưa đủ điều kiện về vốn để trở thành doanh nghiệp tư nhân thì bị chi phối bởi Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 2/3/1992 và các nghị định, quyết định khác có liên quan.

Thứ hai, về quy mô

Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT (bao gồm hộ kinh doanh cá thể hoặc nhóm kinh doanh) có quy mô gọn nhẹ. Doanh nghiệp tư nhân hoạt động theo Luật Doanh nghiệp có quy mô về vốn lớn hơn so với kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT.

Theo Nghị định 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 thì doanh nghiệp nhỏ và vừa là cơ sở kinh doanh đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật, được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn (tổng nguồn vốn tương đương tổng tài sản được xác định trong bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp) hoặc số lao động bình quân năm (tổng nguồn vốn là tiêu chí ưu tiên). Điều này đồng nghĩa với việc Nghị định 56 đã thừa nhận đối tượng kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 02/03/1992 là doanh nghiệp thuộc loại siêu nhỏ (xem Bảng 6.2).

Thứ ba, về tư cách pháp nhân

Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT (bao gồm hộ kinh doanh cá thể hoặc nhóm kinh doanh) không có tư cách pháp nhân và không có con dấu riêng, hệ thống sổ sách kế toán đơn giản. Trong khi đó, doanh nghiệp tư nhân cũng không có tư cách pháp nhân nhưng lại có con dấu riêng.

Thứ tư, số lượng chủ sở hữu

Doanh nghiệp tư nhân chỉ có một cá nhân là chủ sở hữu duy nhất; còn chủ sở hữu của hộ kinh doanh có thể là công dân Việt Nam hoặc một nhóm người hoặc một hộ gia đình.

Bảng 6.2. Quy định pháp luật về quy mô doanh nghiệp[17]

Quy mô / *Khu vực*	*Doanh nghiệp siêu nhỏ*	*Doanh nghiệp nhỏ*		*Doanh nghiệp vừa*	
	Số lao động	*Tổng nguồn vốn*	*Số lao động*	*Tổng nguồn vốn*	*Số lao động*
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 200 người	Từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	Từ trên 200 người đến 300 người
Công nghiệp và xây dựng	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 200 người	Từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	Từ trên 200 người đến 300 người
Thương mại và dịch vụ	10 người trở xuống	10 tỷ đồng trở xuống	Từ trên 10 người đến 50 người	Từ trên 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng	Từ trên 50 người đến 100 người

Thứ năm, số điểm kinh doanh

Doanh nghiệp tư nhân không bị hạn chế số lượng địa điểm đăng ký kinh doanh, có thể mở chi nhánh hoặc văn phòng đại diện với điều kiện chi nhánh hoặc văn phòng đại diện này phải được đăng ký theo luật định; tuy nhiên một hộ kinh doanh chỉ được phép đăng ký một địa điểm kinh doanh trên phạm vi toàn quốc.

Thứ sáu, nộp thuế thu nhập

Doanh nghiệp tư nhân nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, còn hộ kinh doanh cá thể chuyển sang nộp thuế thu nhập cá nhân.

Do tư duy kinh doanh kiểu truyền thống đã ăn quá sâu vào đầu óc người Việt Nam, do chủ yếu khởi sự không có chủ đích phải vươn lên làm giàu mà chỉ với mong muốn nho nhỏ là có công ăn việc làm và thoát

[17] Nghị định của Chính phủ số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/06/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

nghèo nên ở Việt Nam hiện nay người khởi sự bằng cách lập hộ kinh doanh và do đó số lượng hộ kinh doanh chiếm tỉ lệ rất lớn.

6.2.1.2. Doanh nghiệp tư nhân

Doanh nghiệp tư nhân hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Luật Doanh nghiệp 2014 quy định Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi cá nhân chỉ được quyền thành lập một doanh nghiệp tư nhân. Chủ doanh nghiệp tư nhân là đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp. Về pháp lý, doanh nghiệp tư nhân không có tư cách pháp nhân.

Những điểm khác nhau cơ bản giữa doanh nghiệp tư nhân và kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 2/3/1992 đã được trình này ở phần nói về Kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT.

Trong doanh nghiệp tư nhân, chủ doanh nghiệp có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh cũng như việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế; thực hiện các nghĩa vụ tài chính theo quy định của pháp luật. Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản trị, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê người khác làm Giám đốc điều hành doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp tư nhân phải đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh.

Dù tự mình điều hành hay thuê người khác làm giám đốc điều hành doanh nghiệp thì chủ sở hữu vẫn phải chịu hoàn toàn trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp là đặc điểm mà người chủ sở hữu doanh nghiệp tư nhân không thể không chú ý đến khi lựa chọn hình thức pháp lý này.

Theo quy định của pháp luật, loại hình doanh nghiệp tư nhân cho phép một chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Chủ sở hữu có quyền quyết định tất cả các vấn đề từ tổ chức, điều hành, tăng giảm vốn, sử dụng lợi nhuận,... Do đó, doanh nghiệp tư nhân có khả năng ra quyết định rất nhanh và rất linh hoạt trước sự biến động của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, hạn chế của loại hình này là khả năng huy động vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác điều hành phụ thuộc vào kinh

nghiệm của chủ doanh nghiệp. Doanh nghiệp tư nhân chỉ có thể huy động vốn từ vốn của chủ sở hữu, vốn tín dụng, không được phép phát hành cổ phiếu và trái phiếu.

6.2.1.3. Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên

Công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên là doanh nghiệp, trong đó thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên không vượt quá 50. Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn cam kết góp vào công ty. Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên 1 thành viên hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2014.

Công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty trách nhiệm hữu hạn được phép phát hành trái phiếu nhưng không được phép phát hành cổ phiếu.

Vì quy định số vốn cam kết đóng góp xác định quyền và nghĩa vụ của mỗi thành viên trong công ty nên công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên được gọi là công ty đối vốn.

Vì không được phát hành cổ phiếu nên công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên chỉ có ưu điểm về sự kiểm soát kịp thời từ bên trong nhưng không có được sự kiểm soát nhanh, nhạy của thị trường cổ phiếu.

Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2014. Luật quy định thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên có các quyền như:

- Tham dự họp Hội đồng thành viên, thảo luận, kiến nghị, biểu quyết các vấn đề thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên với số phiếu biểu quyết tương ứng với phần vốn góp; Kiểm tra, xem xét, tra cứu, sao chép hoặc trích lục sổ đăng ký thành viên, sổ ghi chép và theo dõi các giao dịch, sổ kế toán, báo cáo tài chính hàng năm, sổ biên bản họp Hội đồng thành viên, các giấy tờ và tài liệu khác của công ty; Được chia lợi nhuận tương ứng với phần vốn góp sau khi công ty đã nộp đủ thuế và hoàn thành các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật; Được chia giá trị tài sản còn lại của công ty tương ứng với phần vốn góp khi công ty giải thể hoặc phá sản; Được ưu tiên góp thêm vốn vào công ty khi

công ty tăng vốn điều lệ; được quyền chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ phần vốn góp; Khiếu nại hoặc khởi kiện Giám đốc hoặc Tổng giám đốc khi không thực hiện đúng nghĩa vụ, gây thiệt hại đến lợi ích của thành viên hoặc công ty theo quy định của pháp luật; Định đoạt phần vốn góp của mình bằng cách chuyển nhượng, để thừa kế, tặng cho và cách khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ công ty cũng như các quyền khác theo quy định của Điều lệ công ty.

- Thành viên hoặc nhóm thành viên sở hữu trên 25% vốn điều lệ hoặc một tỷ lệ khác nhỏ hơn do Điều lệ công ty quy định có quyền yêu cầu triệu tập họp Hội đồng thành viên để giải quyết những vấn đề thuộc thẩm quyền.

Nghĩa vụ của thành viên bao gồm:

- Góp đủ, đúng hạn số vốn đã cam kết và chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào công ty; không được rút vốn đã góp ra khỏi công ty dưới mọi hình thức; tuân thủ Điều lệ công ty; chấp hành quyết định của Hội đồng thành viên; thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của Luật này.

- Chịu trách nhiệm cá nhân khi nhân danh công ty để thực hiện các hành vi vi phạm pháp luật; Tiến hành kinh doanh hoặc giao dịch khác không nhằm phục vụ lợi ích của công ty và gây thiệt hại cho người khác; Thanh toán các khoản nợ chưa đến hạn trước nguy cơ tài chính có thể xảy ra đối với công ty.

6.2.1.4. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu, chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty[18].

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2014. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, được phép phát hành trái phiếu nhưng không được phép phát hành cổ phiếu.

[18] Luật Doanh nghiệp 2014

Cần phân biệt giữa doanh nghiệp tư nhân và công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là cá nhân ở chỗ: chủ doanh nghiệp tư nhân phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp còn công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là cá nhân chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Mặt khác, công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được quy định rõ là có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, còn doanh nghiệp tư nhân thì không có tư cách pháp nhân.

Vì quy định số vốn cam kết đóng góp xác định quyền và nghĩa vụ của mỗi thành viên nên công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được gọi là công ty đối vốn.

Do không được phát hành cổ phiếu nên công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên chỉ có ưu điểm về sự kiểm soát kịp thời từ bên trong; không có được sự kiểm soát nhanh, nhạy của thị trường cổ phiếu.

6.2.1.5. Công ty cổ phần

Công ty cổ phần là loại hình doanh nghiệp có tối thiểu 3 cổ đông và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Trong Công ty cổ phần, số vốn điều lệ của công ty được chia nhỏ thành các phần bằng nhau gọi là cổ phần, trong đó các cá nhân hay tổ chức sở hữu cổ phần được gọi là cổ đông. Luật Doanh nghiệp 2014 quy định công ty cổ phần có tối thiểu 3 cổ đông, bất kể đó là pháp nhân hay thể nhân; không quy định số lượng thành viên tối đa.

Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán (cổ phiếu và trái phiếu) theo quy định của pháp luật.

Lợi thế khi kinh doanh dưới hình thức pháp lý công ty cổ phần ở chỗ: chế độ trách nhiệm của Công ty cổ phần là trách nhiệm hữu hạn, mỗi cổ đông chỉ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn mà họ đã đóng góp; trong quá trình hoạt động, khả năng huy động vốn rất cao thông qua việc phát hành cổ phiếu; việc chuyển nhượng vốn trong công ty cổ phần là tương đối dễ dàng; công ty cổ phần được sự giám sát bên ngoài rất nhanh nhạy của thị trường chứng khoán và quy định giám sát bên trong của Luật Doanh nghiệp 2014.

Tuy nhiên, việc quản trị và điều hành công ty cổ phần rất phức tạp do số lượng các cổ đông lớn; việc thành lập và quản trị phức tạp hơn các loại hình công ty khác do bị ràng buộc chặt chẽ bởi các quy định của pháp luật, đặc biệt về chế độ tài chính, kế toán.

Vì quy định số vốn đóng góp xác định quyền và nghĩa vụ của mỗi thành viên trong công ty nên công ty cổ phần được gọi là công ty đối vốn.

6.2.1.6. Công ty hợp danh

Công ty hợp danh là loại hình doanh nghiệp có ít nhất hai thành viên hợp danh là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau tiến hành các hoạt động kinh doanh và có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn, uy tín nghề nghiệp và phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2014.

Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

Về tổ chức điều hành, các thành viên hợp danh có quyền đại diện theo pháp luật và tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh của công ty. Các thành viên hợp danh có quyền ngang nhau khi quyết định các vấn đề quản trị. Thành viên góp vốn có quyền được chia lợi nhuận theo tỷ lệ được quy định tại Điều lệ công ty nhưng không được tham gia quản trị hoạt động kinh doanh nhân danh công ty.

Vì quy định quyền và nghĩa vụ của mỗi thành viên trong công ty dựa vào thành viên hợp danh (người) chứ không dựa vào vốn góp nên công ty hợp danh được gọi là công ty đối nhân.

6.2.1.7. Doanh nghiệp nhà nước

Doanh nghiệp nhà nước là doanh nghiệp có vốn của nhà nước từ trên 50%. Theo quy định pháp luật, doanh nghiệp nhà nước cũng hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2014. Người muốn khởi sự kinh doanh không thể tự mình lập doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy, giáo trình này cũng không nghiên cứu sâu loại hình pháp lý này.

6.2.1.8. Hợp tác xã

Theo Luật Hợp tác xã 2003, hợp tác xã là tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (gọi chung là xã viên) có nhu cầu, lợi ích chung; tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra để phát huy sức mạnh tập thể của từng xã viên, cùng giúp nhau thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất, kinh doanh và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước[19].

Theo Luật Hợp tác xã năm 2003 thì hợp tác xã hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong phạm vi vốn điều lệ, vốn tích lũy và các nguồn vốn khác của hợp tác xã theo quy định của pháp luật. Nói cách khác ở nước ta ngày nay hợp tác xã được quan niệm là một loại hình doanh nghiệp nhưng lại hoạt động theo Luật Hợp tác xã.

Hợp tác xã cũng được hình thành trên cơ sở góp vốn (về nguyên tắc cũng giống như công ty cổ phần hay công ty trách nhiệm hữu hạn) và góp sức (khác công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn) nhưng góp vốn ở hợp tác xã khác với góp vốn ở các công ty trên là quy định góp vốn ở hợp tác xã không có mức vốn tối thiểu; cũng không bắt buộc phải góp bằng tiền mà có thể góp bằng tài sản, công sức. Mặt khác, điều quan trọng là ở loại hình hợp tác xã không dùng tiền đóng góp làm cơ sở xác định quyền và trách nhiệm của mỗi người tham gia vào hợp tác xã.

Ở Việt Nam đã từng diễn ra các trào lưu lập hợp tác xã: đầu tiên là giai đoạn 1953-1958 ở miền Bắc rồi đến giai đoạn 1976-1979 ở miền Nam. Đến giai đoạn 1988-1992 các hợp tác xã lập ra ở hai giai đoạn trên tan rã hàng loạt. Sau đó, từ 1996 lại có trào lưu lập hợp tác xã kiểu mới. Các hợp tác xã đang tồn tại ngày nay là kết quả của trào lưu này.

Người tạo lập cần chú ý rằng, để hợp tác xã có cơ hội tồn tại và có thể phát triển, các nguyên tắc tổ chức và hoạt động sau đây cần được tôn trọng thực sự trong đời sống của hợp tác xã:

- Tự nguyện: mọi cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân có đủ điều kiện và tán thành Điều lệ hợp tác xã đều có quyền gia nhập hợp tác xã

---

[19] Luật Hợp tác xã năm 2003, Điều 1

- Dân chủ, bình đẳng và công khai: xã viên có quyền tham gia quản lý, kiểm tra, giám sát hợp tác xã và có quyền ngang nhau trong biểu quyết; thực hiện công khai phương hướng sản xuất, kinh doanh, tài chính, phân phối và những vấn đề khác

- Tự chủ, tự chịu trách nhiệm: hợp tác xã tự chủ và tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của hợp tác xã

- Cùng có lợi: sau khi thực hiện xong nghĩa vụ nộp thuế và trang trải các chi phí, lãi được trích một phần vào các quỹ của hợp tác xã; một phần chia theo vốn góp và công sức đóng góp của xã viên; phần còn lại chia cho xã viên theo mức độ sử dụng dịch vụ của hợp tác xã

- Hợp tác và phát triển cộng đồng: xã viên phải có ý thức phát huy tinh thần xây dựng tập thể và hợp tác với nhau trong hợp tác xã, trong cộng đồng xã hội; hợp tác giữa các hợp tác xã trong nước và ngoài nước theo quy định của pháp luật.

Người khởi sự cũng cần chú ý rằng hợp tác xã đã rất phát triển ở rất nhiều nước trên thế giới với các hình thức rất đa dạng mà nước ta ngày nay chưa có. Vì thế, nếu muốn kinh doanh theo hình thức pháp lý hợp tác xã người tạo lập doanh nghiệp cần nghiên cứu, học hỏi kinh nghiệm phát triển mô hình hợp tác xã ở nhiều nước khác nhau.

6.2.1.9. Doanh nghiệp có vốn nước ngoài

Ở nước ta hiện nay có hai loại hình doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài là doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

Doanh nghiệp liên doanh là doanh nghiệp do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt Nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh hoặc hiệp định ký giữa Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam và Chính phủ nước ngoài, hoặc là doanh nghiệp liên doanh hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài trên cơ sở hợp đồng liên doanh[20]. Doanh nghiệp nước ngoài là doanh nghiệp có 100% vốn nước ngoài hoạt động tại Việt Nam.

Trước đây doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp nước ngoài hoạt động theo Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Ngày nay, các doanh nghiệp này hoạt động theo Luật Đầu tư năm 2005[21]. Đồng thời, Nhà nước

---

[20] Điều 2, Khoản 7, Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam ngày 12/11/1996.

[21] Luật Đầu tư của Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam số 59/2005/QH11 ngày 29/11/2005, Điều 2.

Việt Nam đang khuyến khích các doanh nghiệp loại này chuyển sang một trong các hình thức pháp lý doanh nghiệp theo Luật Doanh nghiệp 2014.

6.2.2. Sự cần thiết phải lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp

Người khởi nghiệp cần chú ý lựa chọn hình thức pháp lý vì các lý do chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, nhà nước tạo ra nhiều hình thức pháp lý khác nhau

Để tạo điều kiện cho các doanh nhân có thể phát triển các hoạt động kinh doanh phù hợp với mục đích, điều kiện, mong muốn của mình nhà nước đã tạo ra nhiều hình thức pháp lý khác nhau. Trong nền kinh tế quốc dân nước ta hiện nay có nhiều hình thức pháp lý của doanh nghiệp như đã trình bày ở mục 6.2.1. Trong các hình thức pháp lý đó thì bảy hình thức pháp lý đầu tiên:

- Kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 02/03/1992
- Doanh nghiệp tư nhân
- Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên
- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên
- Công ty cổ phần
- Công ty hợp danh
- Hợp tác xã

Đây là các hình thức pháp lý mà một cá nhân, nhóm người hay tổ chức hoàn toàn có thể lựa chọn để thực hiện hoạt động kinh doanh của mình. Tất nhiên, về nguyên tắc thì các loại hình pháp lý sau vẫn có thể được lựa chọn nhưng đối tượng có quyền lựa chọn thuộc loại đặc biệt: nhà nước hoặc người nước ngoài.

Về bản chất, mỗi loại hình pháp lí doanh nghiệp luôn gắn với các điều kiện hoạt động cụ thể nhất định như điều kiện về vốn (số vốn, có thể cả về người góp vốn), tổ chức, quy chế hoạt động, nghĩa vụ đóng góp thuế khoá, quyền kế thừa, chuyển nhượng sở hữu, sử dụng lợi nhuận,...

Mỗi loại hình pháp lý cũng cho phép khả năng mở rộng khác nhau ngay khi thành lập cũng như quá trình phát triển kinh doanh sau này:

- Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT giới hạn lượng vốn tối đa thấp hơn vốn pháp định của doanh nghiệp tư nhân; cho phép một cá nhân hay hộ gia đình, nhóm người cùng kinh doanh.

- Doanh nghiệp tư nhân chỉ một người đầu tư và làm chủ nên sau này không được phép phối hợp với một hoặc nhiều người khác ở rộng kinh doanh nhưng lại cho phép cá nhân độc lập trong đầu tư và toàn quyền quyết định hoạt động kinh doanh.

- Công ty trách nhiệm hữu hạn giới hạn số thành viên tối đa, không cho phép phát hành cổ phiếu và chỉ được thay đổi thành viên nếu được các thành viên còn lại chấp nhận nên mặc dù vẫn có khả năng mở rộng và phát triển về quy mô nhưng gặp phải nhiều lực cản.

- Công ty cổ phần chi giới hạn số thành viên tối thiểu là ba, không giới hạn tối đa; cho phép phát hành cổ phiếu và trái phiếu; cho phép mua bán cổ phiếu tự do và do đó gián tiếp cho phép thay đổi chủ sở hữu. Những quy định này cho phép công ty cổ phần có khả năng rất lớn trong mở rộng và phát triển về quy mô kinh doanh nhưng các thành viên sáng lập phải chấp nhận mọi sự thay đổi.

- Công ty hợp danh cho phép sự kết hợp hai loại thành viên góp danh và góp vốn; không cho phép phát hành cổ phiếu và thành viên hợp danh phải chịu hoàn toàn trách nhiệm và có quyền điều hành công ty.

- Hợp tác xã cho phép huy động vốn và nguồn lực rộng rãi và không dùng vốn để quy định quyền và trách nhiệm.

Thứ hai, mỗi người tạo lập doanh nghiệp có yêu cầu và đòi hỏi khác nhau

Mỗi người hay nhóm người khởi sự kinh doanh đều có những mục đích, mong muốn, nguyện vọng, khả năng và điều kiện riêng.

Lựa chọn hình thức pháp lí thích hợp có vai trò cực kì quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp vì chỉ trên cơ sở phù hợp với mục đích, mong muốn, nguyện vọng, khả năng và điều kiện của bản thân người khởi nghiệp mới vừa có khả năng thành lập doanh nghiệp phù hợp với điều kiện của mình; vừa tạo động lực để bản thân người hay nhóm người tạo lập phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

Vì vậy, mỗi người khởi sự cần cân nhắc kĩ lưỡng mục đích, các khả năng của mình về vốn, kinh doanh, mở rộng,... cũng như mong muốn về phát triển, lợi nhuận,... để lựa chọn hình thức pháp lí thích hợp.

6.2.3. Các nhân tố cần cân nhắc khi lựa chọn hình thức pháp lý

Vấn đề được đặt ra là người khởi sự sẽ chọn hình thức pháp lý nào để tạo lập doanh nghiệp mới, thực hiện hoài bão kinh doanh làm giàu cho bản thân và đất nước? Để quyết định hình thức pháp lý cụ thể đáp ứng tốt nhất các mục đích, mong muốn, khả năng, điều kiện của mình hãy nghiên cứu các nhân tố cụ thể dưới đây:

6.2.3.1. Mục đích

Yếu tố đầu tiên cần nghiên cứu là mục đích thành lập doanh nghiệp. Nếu xét rộng hơn cả phạm vi kinh doanh thì khi xét đến mục đích cần xem xét mục đích thành lập doanh nghiệp là gì? Nếu mục đích là kinh doanh sẽ lựa chọn để thành lập doanh nghiệp kinh doanh; nếu là mục đích xã hội sẽ lựa chọn để thành lập các doanh nghiệp xã hội.

Với mục đích kiếm tiền cũng có thể bằng một trong hai loại hình doanh nghiệp: doanh nghiệp kinh doanh tối đa hóa lợi nhuận hoặc doanh nghiệp công ích tối đa hóa lợi ích xã hội (về nguyên tắc, nhà nước sẽ bù đắp chi phí và trả lợi nhuận bằng mức lợi nhuận bình quân của nền kinh tế quốc dân).

Điều kiện quản lý nhà nước ở nước ta hiện nay không phải bao giờ các doanh nghiệp công ích cũng được bù đắp chi phí và trả lợi nhuận thuận lợi nên những người tạo lập doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng.

Dù mục đích tối đa hóa lợi nhuận, tối đa hóa lợi ích xã hội hay vì xã hội vẫn phải lựa chọn một hình thức pháp lý phù hợp với khả năng cũng như các điều kiện được xem xét ở các mục tiếp theo.

Với mục đích kinh doanh lại phải xem xét cụ thể hơn: mục đích phát triển kinh doanh từ đời này qua đời khác hay chỉ nhằm mục đích có công ăn, việc làm và bằng lòng với việc thoát nghèo? Mặc dù tôn trọng mục đích của cá nhân tạo lập doanh nghiệp song để phát triển kinh tế không phải chỉ cá nhân mà còn của đất nước, mỗi người khởi nghiệp hãy nghĩ đến mục tiêu dài hạn: lập doanh nghiệp để phát triển lâu dài không chỉ cho ngày nay mà còn cho mai sau, không chỉ cho bản thân mà còn cho xã hội.

Tất nhiên người khởi nghiệp với mục đích thoát nghèo, tư duy truyền thống, thiếu kiến thức kinh doanh thường tìm đến hình thức kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT ngày 02/03/1992 của Hội đồng bộ

trưởng hoặc doanh nghiệp tư nhân; người kinh doanh với mục đích phát triển thường lựa chọn hình thức pháp lý từ doanh nghiệp tư nhân hoặc có quy mô lớn hơn.

6.2.3.2. Mong muốn về sự phát triển và khả năng đầu tư

Người khởi nghiệp cần đặt ra và trả lời câu hỏi: mình có nguyện vọng gì về sự phát triển kinh doanh trong tương lai? Nếu người khởi nghiệp không có ý định sẽ phát triển và ngày càng mở rộng quy mô kinh doanh thì có xu hướng tìm kiếm các loại hình pháp lý như kinh doanh theo nghị định 66/HĐBT, doanh nghiệp tư nhân; nếu ngược lại sẽ có xu hướng lựa chọn các hình thức pháp lý như công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần. Sở dĩ như vậy là vì luật pháp quy định giới hạn quy mô các hình thức pháp lý như kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT, doanh nghiệp tư nhân hơn so với công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp danh và đặc biệt cho phép dễ dàng mở rộng quy mô như công ty cổ phần.

Việc lựa chọn trên còn phụ thuộc vào khả năng đầu tư của người khởi nghiệp: nếu khả năng đầu tư thấp người khởi nghiệp có xu hướng lựa chọn hình thức kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT; nếu có nhiều vốn hơn có thể lựa chọn hình thức doanh nghiệp tư nhân.

Tuy nhiên, việc lựa chọn hình thức pháp lý nào không chỉ phụ thuộc vào mong muốn và điều kiện về vốn mà còn tùy thuộc vào các nhân tố được trình bày dưới đây.

6.2.3.3. Tính cách và khả năng chịu rủi ro

Những đặc điểm cá nhân như khả năng lãnh đạo, tính cách làm việc độc lập hay cùng làm việc với những người khác; chỉ làm việc với những người đã quen biết hay có khả năng cộng tác với bất cứ ai và khả năng chịu rủi ro cũng tác động rất lớn đến việc lựa chọn hình thức pháp lý cụ thể của doanh nghiệp:

- Nếu người khởi sự có khả năng và chỉ thích làm việc độc lập; tự mình ra quyết định mà ít nghe ý kiến người khác và có khả năng chịu rủi ro cao (tính cách "được ăn cả, ngã về không") thì tùy theo lượng vốn nhiều hay ít mà người này chọn hình thức kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT hoặc doanh nghiệp tư nhân.

- Nếu ngược lại, một người khởi sự có khả năng làm việc với người khác; có suy nghĩ cùng làm, cùng hưởng và cùng chịu rủi ro hoặc cũng có thể ít dám chịu rủi ro, chấp nhận chia xẻ lợi nhuận thì người khởi sự có thể tìn đến các hình thức pháp lý như công ty. Nếu anh ta không thích làm việc với người ít quen biết, có tính cách chơi trung thành với bạn bè và không mong muốn mở rộng quy mô quá lớn sẽ có xu hướng lựa chọn hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn; nếu ngược lại, anh ta có xu hướng lựa chọn hình thức pháp lý là công ty cổ phần.

- Nếu người khởi sự có vốn, tự nhận thức được mình không có khả năng ra quyết định kinh doanh; lại có ý thức liên kết với người có năng lực ra quyết định kinh doanh để phát triển hoạt động kinh doanh sẽ có xu hướng lựa chọn hình thức pháp lý là công ty hợp danh.

6.2.3.4. Khả năng điều hành, lãnh đạo và chịu rủi ro

Những người có khả năng lãnh đạo và chịu rủi ro cao thường có xu hướng lựa chọn các hình thức pháp lý cho phép hoạt động tập thể như hợp tác xã hoặc công ty:

Hộp 6.1. Sứ mệnh kinh doanh

Người *cha giàu* khẳng định: "Để thành công trong kinh doanh, đặc biệt là trong thời gian đầu, nhất thiết phải có một sứ mệnh tinh thần và sứ mệnh thương mại được thực hiện bởi người sáng lập và các nhân viên". Khi ông bàn với chúng tôi về một công cuộc kinh doanh mới nào đó, ông luôn bắt đầu từ việc lý giải ti mi về sứ mệnh vì ông tin rằng đó là nền móng của sự trường tồn và phát triển. Nếu sứ mệnh được vạch ra một cách rõ ràng và bền vững, việc kinh doanh sẽ vượt qua được mọi thay đổi và khó khăn, vượt qua những thử thách mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải trải qua trong 10 năm đầu tiên. Nếu việc kinh doanh đó phát triển mạnh và sứ mệnh dần bị lãng quên, sớm muộn những thành công sẽ trở thành những thất bại. Người cha giàu dùng từ "tinh thần" và "thương mại". Ông nói: "Rất nhiều người muốn tự lập kinh doanh chỉ với một mục đích kiếm tiền. Đó không phải là một sứ mệnh có tính thuyết phục cao. Đồng tiền một mình nó không thể đem lại những ham muốn mãnh liệt hay sự thúc đẩy...". Henry Ford là người mà sứ mệnh tinh thần của ông đã có những động lực thúc đẩy mạnh mẽ hơn sứ mệnh thương mại. Ông muốn sản xuất ô tô cho quần chúng, không chỉ riêng cho người giàu. Khi sứ mệnh tinh thần và thương mại trở nên vững chắc và đồng lòng, sự kết nối sức mạnh của chúng sẽ tạo nên những công ty hùng mạnh.

Mặc dù sứ mệnh là nền tảng của việc kinh doanh nhưng lại rất khó nhìn được hay đo được nó. Do vậy, nếu không có một sứ mệnh với một sức mạnh tiềm ẩn nào đó, việc kinh doanh sẽ sụp đổ trong vòng 5 đến 10 năm đầu hoạt động. Người cha giàu nhấn mạnh: "Sứ mệnh tinh thần và linh hồn của người sáng lập cần phải trường tồn lâu dài sau khi chủ nhân của nó ra đi. Nếu không, tất cả những gì đã được gây dựng bởi chủ nhân sẽ mất dần đi. Công ty General Electric được gây dựng bởi người thiên tài Thomas Edison. Nó đã trường tồn và phát triển trên nền móng của tinh thần là linh hồn của ông. Công ty Ford Motor Company vẫn phát triển và thành công vì nó luôn bảo tồn được tinh thần và linh hồn của nhà sáng lập. Tinh thần của Bill Gates sẽ luôn dẫn dắt tập đoàn Microsoft trong công cuộc thống trị toàn cầu. Mặt khác, khi Steve Jobs bị ép phải rời khỏi vị trí của mình tại Apple, thay chỗ ông là một nhóm các nhà quản trị tầm thường, tập đoàn đã sụp đổ trong một thời gian rất ngắn. Khi ông được mời lại giữ vị trí CEO của Apple, tinh thần và linh hồn cũ lại xuất hiện, theo chân nó là những sản phẩm, giải pháp mang đầy tính sáng tạo. Giá cổ phiếu của công ty cũng theo đà tăng vọt. Trong một thế giới đầy ắp những sản phẩm, giải pháp, dịch vụ giống nhau, công ty nào luôn đi theo sứ mệnh của mình, và tìm cách thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, bên cạnh đó không chỉ tập trung vào việc kiếm thật nhiều lợi nhuận, công ty đó sẽ luôn phát triển và thành công trên thương trường.

Trích "Cha giàu, cha nghèo" của Robert T. Kiyosaki

Người có khả năng lãnh đạo nhưng không có hoặc có quá ít vốn sẽ có xu hướng lựa chọn hình thức pháp lý hợp tác xã hoặc công ty hợp danh

- Người có khả năng lãnh đạo, có khả năng về vốn nhưng không muốn thay đổi các mối quan hệ sẵn có sẽ có xu hướng lựa chọn hình thức pháp lý công ty trách nhiệm hữu hạn

- Người có khả năng lãnh đạo, có khả năng về vốn và khả năng thay đổi các mối quan hệ sẵn có sẽ có xu hướng lựa chọn hình thức pháp lý công ty cổ phần

- Một/vài tổ chức/doanh nghiệp đang hoạt động muốn tự mình hoặc cùng tổ chức/doanh nghiệp khác mở thêm doanh nghiệp để phát triển ý tưởng kinh doanh thì lựa chọn công ty trách nhiệm hữu hạn một hoặc vài thành viên.

Trên cơ sở cân nhắc mọi nhân tố có liên quan, người khởi nghiệp quyết định lựa chọn một hình thức pháp lý phù hợp nhất với mục đích, mong muốn, nguyện vọng, khả năng và các điều kiện của mình. Khi đã quyết định được hình thức pháp lý cụ thể, người khởi nghiệp có thể tiến hành các công việc khác nhằm hoàn thành việc tạo lập doanh nghiệp.

6.3. XÂY DỰNG TRIẾT LÝ KINH DOANH

6.3.1. Khái lược về triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là triết lý về hoạt động kinh doanh, thể hiện quan điểm chủ đạo của những người khởi nghiệp về sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp.

Thông thường nói đến triết lý kinh doanh người ta hay đề cập đến sứ mệnh, mục tiêu cũng như các giá trị cần đạt của doanh nghiệp trong suốt quá trình tồn tại, vận động và phát triển hoạt động kinh doanh của nó.

6.3.2. Nội dung của triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các bộ phận cơ bản là xác định sứ mệnh, mục tiêu và các giá trị cần đạt của doanh nghiệp.

Thứ nhất, xác định sứ mệnh của doanh nghiệp

Sứ mệnh của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở trả lời đồng thời và chính xác ba câu hỏi lớn gắn với kinh doanh là: "Tại sao doanh nghiệp tồn tại?", "Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh ở lĩnh vực nào?" và "Doanh nghiệp sẽ đi về đâu?"

Việc xác định sứ mệnh chính là xác định lĩnh vực hoạt động, đeo đuổi việc đáp ứng các nhu cầu cụ thể của khách hàng,... Việc xác định cụ thể các nội dung này hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức và quan điểm của những người tạo lập doanh nghiệp.

Nguyên tắc là nếu xác định lĩnh vực kinh doanh quá hẹp và cụ thể đồng nghĩa với việc tự người khởi nghiệp giới hạn con đường phát triển hẹp và do đó dẫn đến không chủ động nghiên cứu sáng tạo để phát triển những sản phẩm/dịch vụ cùng nhóm loại; đồng thời, trong nhiều trường hợp còn xác định sai đối thủ cạnh tranh. Nhiều khi, lĩnh vực kinh doanh thể hiện ngay ở tên doanh nghiệp.

Ví dụ, ở nước ta ngày nay nhiều doanh nhân vẫn hay đặt tên doanh nghiệp gắn với một sản phẩm/dịch vụ cụ thể như Công ty Gạch Cầu Đuống, Công ty Xe đạp – Xe máy Thống nhất, Công ty Xe khách Hà Nội,... Trong các trường hợp này, tên doanh nghiệp đã xác định rõ lĩnh vực kinh doanh hay trả lời rõ ràng câu hỏi: "Vì sao doanh nghiệp tồn tại?". Công ty Gạch Cầu Đuống tồn tại vì đáp ứng nhu cầu về gạch ở lĩnh vực xây dựng; Công ty Xe đạp – Xe máy Thống nhất tồn tại vì sản xuất xe đạp và xe máy; Công ty xe khách Hà Nội tồn tại vì đáp ứng dịch vụ đi lại bằng ô tô;... Cũng chính vì xác định quá cụ thể sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho thị trường nên cách đặt tên này dẫn đến các trường hợp:

- Tự bó hẹp mình vào một loại sản phẩm/dịch vụ cụ thể nên trong quá trình phát triển chỉ loay hoay triển khai nghiên cứu và phát triển đúng loại sản phẩm/dịch vụ mình đang kinh doanh. Chính vì thế mà doanh nghiệp đã không chủ động nghiên cứu đáp ứng nhu cầu liên tục phát triển của con người. Công ty Gạch chỉ nghiên cứu phát triển sản phẩm gạch mà không nghĩ đến các sản phẩm có liên quan như ngói hoặc vật liệu xây dựng khác. Nhà máy xe đạp Thống nhất (trước đây) chỉ bó hẹp trong lĩnh vực sản xuất xe đạp, nghiên cứu xe đạp mà không chủ động nghiên cứu đáp ứng nhu cầu mới của con người như xe máy hoặc ô tô; đến khi thị trường Việt Nam đã nhập khẩu đầy xe máy mới nghĩ đến việc đổi tên thành Công ty Xe đạp – Xe máy Thống nhất;...

- Xác định không đầy đủ các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn Công ty Xe khách Hà Nội chỉ nghĩ đến đối thủ cạnh tranh là các công ty xe khách khác chứ không nghĩ rộng hơn: cả đường sắt, đường thủy,... cũng là các đối thủ cạnh tranh của mình. Câu chuyện này lặp lại hình ảnh của ngành đường sắt Hoa Kỳ từ khoảng giữa thế kỷ 19, khi hành khách đi tàu giảm, doanh thu, lợi nhuận giảm,... Công ty Đường sắt Hoa kỳ đã thuê nhóm chuyên gia tư vấn tìm hiểu nguyên nhân; sau khi nghiên cứu, nhóm tư vấn đã rút ra kết luận: tại đặt tên là đường sắt và những người kinh doanh đường sắt nghĩ rằng mình độc quyền, không có đối thủ nên họ đã không chú ý đến các đối thủ khác cũng đáp ứng nhu cầu đi lại là ô tô, tàu thủy, hàng không. Sự xuống cấp trong phục vụ khách hàng, giá vé không cạnh tranh đã dẫn đến sự sụt giảm kết quả kinh doanh. Hiện tượng này dường như lại đang được lặp lại ở ngành đường sắt Việt Nam.

Nhiều người cho rằng cách đặt tên cụ thể như đa số doanh nghiệp nước ta ngày nay là cách đặt tên cách nay trên 150 năm của loài người. Các doanh nghiệp nước ngoài không tự trói buộc ở một loại sản phẩm/dịch vụ cụ thể mà đặt tên nhằm hoạt động ở lĩnh vực rộng như Công ty Toyota, Công ty Mercedes – Benz,... Với cách đặt tên này doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh rộng, chủ động nghiên cứu và phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu đi lại của con người: trước đây là xe đạp; khi thấy nhu cầu sử dụng phương tiện giao thông cao hơn xe đạp thì các công ty này chuyển sang nghiên cứu và cho ra đời xe máy; sau đó phát triển ô tô,... Ngày nay, các công ty như Honda, Toyota,... đã không chỉ tự trói buộc trong lĩnh vực sản xuất thiết bị giao thông mà đã chuyển rất mạnh sang nghiên cứu và đạt được nhiều thành tựu ở lĩnh vực tự động hóa,...

Thứ hai, xác định mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu xác định ở triết lý kinh doanh phải là mục tiêu cho suốt quá trình tồn tại và phát triển doanh nghiệp cho nên thường phải là các mục tiêu định tính.

Mục tiêu phát triển lâu dài thường định tính, liên quan đến lợi ích của người sáng lập, người sở hữu, các nhà quản trị và tập thể những người lao động. Lấy ví dụ đơn giản: nếu mục tiêu bao trùm lâu dài của một doanh nghiệp kinh doanh nào đó là tối đa hóa lợi nhuận thì là mục tiêu chung của mọi đối tượng có liên quan nhưng nếu xác định mục tiêu là tối đa hóa giá trị các cổ đông thì lại nhằm đem lại lợi ích chỉ cho những người góp vốn nên có thể không hấp dẫn các nhà quản trị tài ba cũng như những người lao động khác.

Thứ ba, xác định các giá trị mà doanh nghiệp cần đạt

Giá trị cần đạt của doanh nghiệp bày tỏ thái độ của doanh nghiệp với những người sở hữu, các nhà quản trị, đội ngũ những người lao động, khách hàng và các đối tượng có liên quan khác. Đây chính là tuyên bố, là cam kết của những người tạo lập doanh nghiệp với các đối tác trên. Mỗi nhóm đối tượng trên có lợi ích khác nhau từ doanh nghiệp:

- Những người góp vốn cho doanh nghiệp chú ý trước hết đến giá trị cổ phiếu và cổ tức. Họ luôn có mong muốn thu hồi vốn nhanh nhất có thể. Tuyên bố của người khởi nghiệp với chủ sở hữu chẳng hạn đảm bảo

chia cổ tức hàng năm với tỉ lệ không thấp hơn các doanh nghiệp cùng ngành sẽ làm cho họ an tâm khi mua cổ phiếu của công ty.

- Các nhà quản trị thường có tham vọng gia tăng lợi ích và quyền lực nên thường muốn nhanh chóng mở rộng quy mô cũng như phạm vi kinh doanh. Vì thế nếu quá chú ý đến lợi ích của các cổ đông, không còn tiền để mở rộng kinh doanh sẽ không hấp dẫn họ.

- Những người lao động có mong muốn lớn nhất là đảm bảo thu nhập và ổn định công ăn việc làm. Vì thế, nhiều doanh nghiệp tuyên bố trong triết lý kinh doanh chẳng hạn "Khi kinh doanh phát triển cũng như lúc gặp khó khăn vẫn đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động" sẽ làm cho người lao động yên tâm.

- Cam kết với khách hàng đảm bảo lợi ích cho họ khi họ là khách hàng của mình sẽ thu hút được khách hàng và tạo ra ngày càng nhiều khách hàng trung thành. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp với khách hàng thường là các cam kết về giá cả và chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

- Bạn hàng thường quan tâm đến mối quan hệ bền chặt kể cả khi thị trường bình thường cũng như khi gặp trục trặc. Nếu doanh nghiệp biết cùng bạn hàng chia sẻ khó khăn khi mỗi bên gặp hoạn nạn, mối quan hệ hai bên sẽ lâu dài hoặc ngược lại.

- Xã hội cần và đòi hỏi ở doanh nghiệp kinh doanh, kiếm nhiều lợi nhuận nhưng không được ảnh hưởng đến lợi ích của họ. Họ cần lời tuyên bố không gây ô nhiễm môi trường, không đẩy "ô nhiễm" cho xã hội gánh chịu.

6.3.3. Phương pháp, yêu cầu và ý nghĩa

Thứ nhất, phương pháp xây dựng

Do việc xác định mục tiêu và các giá trị cần đạt của doanh nghiệp động chạm đến lợi ích của nhiều đối tác khác nhau nên để có triết lý kinh doanh tốt cần có sự tham gia của đại diện nhiều đối tác có liên quan vào quá trình xác định triết lý kinh doanh.

Mục tiêu của doanh nghiệp thường phải là kết quả của sự thoả hiệp giữa các đại diện của các đối tác có liên quan. Điều tối kỵ là tự người khởi nghiệp xác định mục tiêu trong triết lý kinh doanh vì như thế có thể sẽ dễ dẫn đến chỉ chú ý đến lợi ích cục bộ của mình nên khó thu hút được các đối tác khác.

Thứ hai, yêu cầu đối với triết lý kinh doanh

Muốn cho triết lý kinh doanh đi sâu vào lòng người cần đáp ứng những yêu cầu:

- Đảm bảo cân bằng lợi ích. Nguyên lý phát triển bền vững đòi hỏi trong mọi trường hợp người khởi nghiệp không bao giờ được phép chỉ nghĩ đến lợi ích của mình mà quên lợi ích của đối tác có liên quan. Nếu suy nghĩ ngắn hạn, người khởi nghiệp có thể không chú ý đến lợi ích của người lao động; anh ta sẽ phải trả giá: người lao động giỏi chuyên môn không đến với anh ta hoặc đến rồi lại bỏ anh ta mà đi. Nếu không chú ý đến lợi ích của bạn hàng, doanh nghiệp có thể lợi lúc này nhưng lúc khác lại bị thiệt vì bạn hàng cũng chỉ nghĩ đến lợi ích của họ,...

- Muốn cân bằng lợi ích, muốn triết lý kinh doanh trở thành kim chỉ nam thì khi xác định các nội dung của triết lý kinh doanh phải cân nhắc, nghiên cứu thật kĩ lưỡng.

Hộp 6.2. Đặt tên công ty - dễ nghĩ nhưng khó làm

Thông thường, đứng trước mỗi một dự án kinh doanh mới, bạn thường phải lập một công ty để thực hiện. Những lúc như thế này, việc lựa chọn tên công ty sẽ rất quan trọng và luôn là một bước đi phức tạp trong tiến trình triển khai dự án kinh doanh. Trên cương vị là một nhà quản lý, bạn nên quan tâm đến các yếu tố có liên quan khi suy nghĩ về một cái tên mới được đưa ra.

Tên công ty được pháp luật bảo hộ là tên gọi của tổ chức, cá nhân dùng trong hoạt động kinh doanh, đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

a) Là tập hợp các chữ cái, có thể kèm theo chữ số, phát âm được;

b) Có khả năng phân biệt chủ thể kinh doanh mang tên gọi đó với các chủ thể kinh doanh khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh.

Tại bất cứ quốc gia nào, có một số loại tên công ty sẽ không được pháp luật bảo hộ cũng như bạn không được phép dùng nó đến đặt cho công ty mình:

Thứ nhất, tên gọi của các cơ quan hành chính, các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp hoặc các chủ thể không liên quan tới hoạt động kinh doanh;

Thứ hai, tên gọi nhằm mục đích thực hiện chức năng của tên thương mại nhưng không có khả năng phân biệt chủ thể kinh doanh của các cơ sở kinh doanh trong cùng một lĩnh vực;

Thứ ba, tên gây nhầm lẫn với tên của công ty khác đã được sử dụng từ trước trên cùng một địa bàn và trong cùng một lĩnh vực kinh doanh, gây nhầm lẫn với nhãn hiệu hàng hóa của người khác đã được bảo hộ từ trước khi bắt đầu sử dụng tên thương mại đó.

Có một cái tên hợp lệ và với tư cách là người chủ sở hữu quyền sở hữu công nghiệp đối với tên công ty, bạn hoàn toàn có quyền tiến hành hoạt động kinh doanh dưới cái tên đó. Lúc này bạn sẽ có quyền đối với tên công ty của mình như sử dụng tên vào mục đích kinh doanh bằng cách dùng tên để xưng danh trong các hoạt động kinh doanh, thể hiện tên đó trong các giấy tờ giao dịch, biển hiệu, sản phẩm, hàng hoá, bao bì hàng hóa và quảng cáo, hay chuyển giao tên theo hợp đồng hoặc thừa kế cho người khác với điều kiện việc chuyển giao phải được tiến hành cùng với toàn bộ cơ sở kinh doanh và hoạt động kinh doanh dưới tên đó.

Một công ty khi được thành lập hợp pháp lấy tên thương mại đáp ứng đủ những điều kiện tên thương mại đó được tự động bảo hộ mà không cần phải đăng ký với cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Đây là điểm khác biệt so với các đối tượng sở hữu công nghiệp khác. Tuy nhiên thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh cho thấy hiện tượng trùng "tên thương mại" là vấn đề thường gặp đối với các công ty đang vươn lên trở thành tập đoàn hoá hay các công ty theo mô hình công ty mẹ - con. Giả sử một công ty là có tên là Công ty Green River thành lập năm 2000 với 4 lĩnh vực hoạt động chính là: sản xuất gỗ dán; sản xuất máy tính; vận tải hành khách trong chiến lược kinh doanh vươn lên trở thành tập đoàn hóa năm 2004 sẽ mở rộng thêm ở 2 lĩnh vực là: may công nghiệp; cho thuê tài chính. Năm 2003, một công ty khác cũng có tên là Công ty Green River được thành lập với 2 lĩnh vực: cho thuê tài chính và may công nghiệp. Khi đó 2 công ty trên vẫn tồn tại hợp pháp với cùng một tên vì không cùng lĩnh vực kinh doanh. Nhưng khi Công ty Green River (1) mở rộng hoạt động kinh doanh thêm hai lĩnh vực như trên thì vấn đề đặt ra là tên thương mại của hai công ty có trùng không và xử lý như thế nào?

Việc Công ty Green River (1) mở rộng thêm hoạt động kinh doanh ở 2 lĩnh vực: cho thuê tài chính và may công nghiệp sẽ dẫn đến hiện tượng hai công ty có cùng tên trong cùng lĩnh vực kinh doanh. Giả sử cho rằng Công ty Green River (1) đăng ký bổ sung ở thời gian sau nên đã vi phạm quy định pháp luật: "Tên thương mại gây nhầm lẫn với tên thương mại của người khác đã được sử dụng từ trước trên cùng 1 địa bàn và trong cùng lĩnh vực kinh doanh...".

Như vậy có hợp lý không khi tên thương mại của Công ty Green River (1) xuất hiện trước. Và sự tồn tại của tên thương mại của 2 công ty trên là hoàn toàn hợp pháp và đã được bảo hộ tự động khi mới thành lập. Giả sử nếu Công ty Green River (1) phải đổi tên thương mại mới được đăng ký bổ sung thì có hợp lý và công bằng không khi tên thương mại đó đã tồn tại và có thể đã được khách hàng biết đến (như một thương hiệu) trong suốt những năm qua nhờ chính sách quảng bá và hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Còn nếu đổi tên thì về cơ bản phải xây dựng hình ảnh của công ty lại từ đầu.

Mặt khác, khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ có thể sẽ dễ nhầm lẫn sản phẩm và dịch vụ của Công ty Green River (1) là của Công ty Green River (2). Vậy nếu sản phẩm, dịch vụ của một trong hai công ty cung cấp không đảm bảo chất lượng hay yêu cầu thì khách hàng sẽ bị nhầm tưởng và dễ có phản ứng (như khiếu nại, khiếu kiện, tẩy chay hàng hóa...). Khi đó uy tín và hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty làm tốt sẽ bị ảnh hưởng. Vậy họ sẽ phải làm gì để bảo vệ chính mình?

Đây quả là một vấn đề không dễ giải quyết khi công ty đang hoạt động hợp pháp. Hiện pháp luật chưa có quy định về vấn đề này khiến nhiều công ty hoạt động kinh doanh chịu thiệt hại. Và có lẽ lời khuyên tốt nhất là hãy nghiên cứu và tìm hiểu kỹ lưỡng trước khi đặt tên công ty. Sau đây là một số cách thức để bạn đặt tên công ty một cách hiệu quả nhất:

1. Liệu khu vực bạn dự định đầu tư hay hợp tác kinh doanh đã có một công ty khác đăng ký cùng với tên bạn lựa chọn?

Cùng với sự phát triển của kinh doanh toàn cầu, ngày nay dường như bất cứ khu vực nào cũng có hàng trăm công ty được thành lập mỗi ngày. Và công ty của bạn sẽ không được chấp nhận nếu bạn đặt tên công ty trùng hoặc tương tự với tên của một công ty đã được thành lập và đăng ký sẵn tại đó.

Vì vậy, để tránh những rắc rối phát sinh, trước khi đăng ký thành lập công ty, bạn nên liên hệ với các cơ quan chức năng địa phương để kiểm tra và xác minh lại khả năng chấp nhận của cái tên đã được dự định đặt. Phần lớn các cơ quan địa phương sẽ nhanh chóng cung cấp những thông tin này và công ty cũng vô cùng dễ dàng tiếp cận những thông tin này qua Internet, điện thoại hay email.

2. Đã có cái tên nào trùng hay tương tự cái tên mà bạn dự định đặt và được bảo hộ với tư cách là nhãn hiệu hàng hoá hay tên thương mại?

Nếu trường hợp này phát sinh, rất có thể luật sở hữu trí tuệ hay luật nhãn hiệu hàng hóa sẽ cấm những chủ sở hữu khác sử dụng cùng tên hay tên tương tự có thể gây nhầm lẫn với tên đã được bảo vệ về một loại hàng hóa hay dịch vụ nào đó.

Do vậy để xác định rõ trước khi sử dụng tên mà bạn định lựa chọn, bạn nên thực hiện việc tìm kiếm các nhãn hiệu hàng hóa khác nhau. Việc tìm kiếm có thể được thực hiện thông qua văn phòng luật sư địa phương, qua Internet, hay các công ty sở hữu trí tuệ tại khu vực đó.

3. Liệu tên có thể được sử dụng trên Internet như là một tên miền?

Nếu xảy ra trường hợp đã có một tên miền nào đó trùng với tên mà bạn dự định đặt thì rất nhiều chủ công ty sẽ muốn lựa chọn một cái tên hoàn toàn khác. Nhiều chuyên gia marketing đều đồng ý rằng tên thương mại của một công ty sẽ có giá trị hơn rất nhiều cũng như sẽ tác động mạnh mẽ hơn trên thị trường nếu cái tên đó có thể dễ dàng được sử dụng như một tên miền trên Internet.

Để kế hoạch này được thực hiện có hiệu quả, bạn có thể nhanh chóng lên Internet và sử dụng các giải pháp mạng để tìm kiếm các dữ liệu về tên miền, từ đó sớm xác định được liệu bạn có thể dùng cái tên mà mình dự định lựa chọn để hình thành một tên miền mới hay không. Và nếu khi cái tên này hoàn toàn có đủ điều kiện, bạn chi cần thanh toán một khoản tiền là có thể sở hữu một tên miền trùng với tên công ty của mình. Khi đó, hoạt động marketing và thương mại điện tử sẽ thuận tiện hơn rất nhiều nếu bạn có không sở hữu một tên miền trùng với tên công ty.

4. Liệu bạn có thể ngăn cản những người khác sử dụng tên dự định đặt để lợi dụng trục lợi đối với một sản phẩm hay dịch vụ tương tự?

Vấn đề này thoạt nghe có vẻ tương tự như vấn đề thứ hai kể trên, nhưng thực ra chúng hoàn toàn khác biệt với nhau. Tên công ty mà bạn dự định đặt sẽ càng tăng giá trị và tác động tới hoạt động kinh doanh tiêu thụ sản phẩm trên thị trường nếu bạn có thể phòng ngừa việc người khác lợi dụng một cái tên tương tự để làm lợi cho hàng hóa hay dịch vụ tương tự của họ trong tương lai.

Luật nhãn hiệu hàng hóa sẽ cung cấp cho bạn quyền để có được một cái tên duy nhất. Cái tên này sẽ được bảo hộ trong suốt quá trình kinh doanh của bạn. Bất kể hành vi nào sao chép sẽ đều bị xử lý và bồi thường thiệt hại.

Do đó, song song với quá trình đặt tên, bạn nên sớm đến các cơ quan chức năng để đăng ký bảo hộ tên thương mại và nhãn hiệu hàng hóa. Thông thường, quá trình này đều kéo dài từ 6 tháng đến 1 năm đấy. Bạn thực hiện càng sớm bao nhiêu sẽ càng tốt bấy nhiêu.

5. Liệu cái tên có dẫn đến sự hiểu nhầm, bị ngăn cấm hay trái với quy định pháp luật hiện hành ở địa phương?

Phần lớn luật pháp các quốc gia đều cho phép các công ty được quyền tự do trong việc đặt tên thương mại cho mình. Tuy nhiên, cũng có nhiều nơi cấm những cái tên có thể gây khó khăn hay hiểu nhầm cho khách hàng, chẳng hạn như nói lên nguồn gốc của sản phẩm, dịch vụ hay danh từ chung của một lĩnh vực kinh doanh nào đó hoặc cái tên dẫn dắt khách hàng liên tưởng công ty là một chi nhánh hay nhà phân phối của một thương hiệu nổi tiếng nào đó.

Ngoài ra, luật kinh doanh nhiều nơi cấm những cái tên ám chỉ một cách không đúng sự thật về một công ty hoạt động kinh doanh trong ngành công nghiệp quy định hay cái tên có những từ ngữ không đúng với nội dung kinh doanh. Ví dụ, luật quy định một số yêu cầu cụ thế đối với đặt tên công ty trong các lĩnh vực chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của pháp luật như ngân hàng, bảo hiểm, thuốc và pháp lý, như nếu là kinh doanh ngân hàng thì phải có từ "bank",...

Sau cùng, pháp luật nhiều nơi cũng ngăn cấm những cái tên được đặt không đúng với truyền thống văn hóa, hay có tính chất bạo lực,... (chẳng hạn như những từ thông tục trong đời sống không được dùng để đặt tên).

Để xác định cho mình một cái tên hoàn toàn phù hợp với những quy định pháp luật, bạn nên xem xét lại tên với sự tư vấn của các luật sư hay thực hiện việc kiểm tra các quy định pháp luật hiện hành điều chỉnh và có liên quan đến lĩnh vực kinh doanh của bạn.

6. Liệu cái tên có phù hợp với thông điệp và hình ảnh của thị trường mà bạn dự định hướng tới?

Những cái tên mà bạn dự định đặt sẽ đem lại giá trị tối đa nếu nó hỗ trợ mạnh mẽ thông điệp và hình ảnh của thị trường trong các kế hoạch kinh doanh mà bạn hướng tới.

Cuối cùng, khi bạn đã trả lời một cách hoàn chỉnh những câu hỏi trên mà vẫn giữ nguyên được cái tên dự định đặt thì hiển nhiên cái tên đó không những hợp pháp mà nó sẽ giúp bạn có sự khởi đầu vững chắc để đi đến những thành công lớn sau này.

Trần Phương Minh (Theo www.businesspowerlaw.com và một số tài liệu khác 12.1.2006)

- Triết lý kinh doanh phải rất ngắn gọn, dễ hiểu, dễ ghi sâu vào trí óc mỗi người nên trong triết lý kinh doanh cần sử dụng từ ngữ với tính cô đọng và khái quát cao. Chẳng hạn, với khách hàng câu "Khách hàng là thượng đế" đảm bảo tính cô đọng đến mức không thể cô đọng hơn. Chỉ cần nhìn vào câu đó, khách hàng nhận thức được thái độ ứng xử tốt đẹp của doanh nghiệp đối với họ.

- Triết lý kinh doanh phải hướng mọi bộ phận, cá nhân ở mọi giai đoạn phát triển vào việc thực hiện để đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Vì thế, vấn đề không chỉ nằm ở chỗ xây dựng mà điều quan trọng hơn là phải triệt để thực hiện trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Những con người cụ thể dù là lãnh đạo hay người lao động, dù là người sáng lập hay kế tục sự phát triển đều có nghĩa vụ thực hiện một cách triệt để các giá trị đã xác định.

Thứ ba, ý nghĩa của triết lý kinh doanh

Với các nội dung cơ bản trên, triết lý kinh doanh như chiếc kim chỉ nam hướng doanh nghiệp, các bộ phận cũng như mọi cá nhân hành động trong suốt quá trình tồn tại và phát triển doanh nghiệp.

Do tính chất định hướng dài hạn và vai trò đặc biệt quan trọng này mà người tạo lập doanh nghiệp phải tập trung công sức xây dựng triết lý kinh doanh ngay trong quá trình tạo lập doanh nghiệp. Trong quá trình phát triển, tùy theo sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những người lãnh đạo có thể nghiên cứu, xem xét và điều chỉnh triết lý kinh doanh cho phù hợp.

Nhiều nghiệp chủ nước ta hoặc đã không quan tâm xây dựng triết lý kinh doanh, hoặc đã không có tư duy phát triển lâu dài, có tư tưởng kinh doanh theo kiểu "ăn xổi, ở thì" nên chỉ xây dựng theo kiểu chiếu lệ, ít chú ý đến việc triệt để thực hiện nên dù có xây dựng thì triết lý kinh doanh cũng ít ý nghĩa và hậu quả là kinh doanh không phát triển được. Một ví dụ đơn giản là câu triết lý rất cô đọng "Khách hàng là thượng đế" đã không là kim chỉ nam cho chính người lãnh đạo của đại đa số các doanh nghiệp cũng như các bộ phận sản xuất và phục vụ khách hàng nên đã từ rất lâu câu triết lý rất cô đọng này lại trở thành câu nói châm biếm của nhiều khách hàng. Phải chăng đây cũng là một trong các nguyên nhân mang tính gốc rễ làm cho sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp trong nước có

chất lượng thấp nhưng giá cả lại cao, thái độ phục vụ khách hàng thì như nhiều người than phiền "có lẽ chỉ có ở Việt Nam" và kết quả là người tiêu dùng quay lưng với sản phẩm/dịch vụ trong nước?

Vì thế, để triết lý kinh doanh đi vào cuộc sống, làm kim chỉ nam cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp cần thiết đầu tiên là người khởi nghiệp nhận thức đúng vai trò của nó, chủ tâm xây dựng nó (chỉ viết ra cái mình sẽ định làm) và triệt để đưa nó vào thực tiễn hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp; tránh nếp nghĩ, cách làm "tiền hậu bất nhất" (Hộp 6.3).

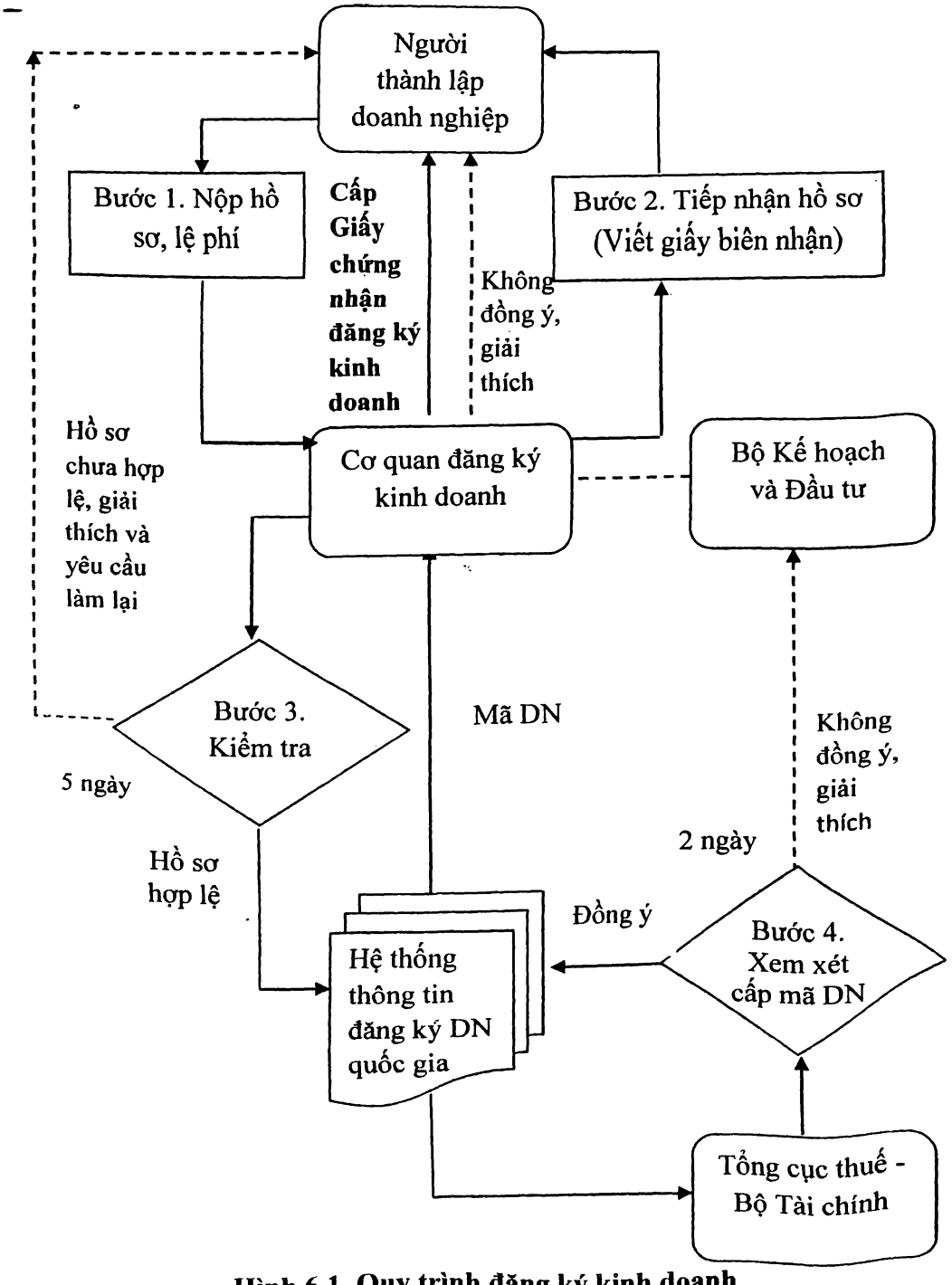
6.4. TIẾN HÀNH CÁC THỦ TỤC PHÁP LÝ TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

Các thủ tục pháp lý để tạo lập doanh nghiệp được quy định cụ thể trong các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước. Cho đến nay, một số văn bản chính dưới đây trực tiếp quy định các vấn đề có liên quan, bao gồm:

- Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ngày 26 tháng 11 năm 2014
- Luật Quản lý thuế ngày 29 tháng 11 năm 2006
- Nghị định số 43/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 4 năm 2010 của Chính phủ về đăng ký doanh nghiệp
- Nghị định số 05/2013/NĐ-CP ngày 09 tháng 01 năm 2013 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung một số điều quy định về thủ tục hành chính của Nghị định số 43/2010/NĐ-CP
- Thông tư số 01/2013/TT-BKHĐT ngày 21 tháng 01 năm 2013 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, hướng dẫn về đăng ký doanh nghiệp.

Để tiến hành các thủ tục pháp lý, người thành lập doanh nghiệp cần nắm được nội dung chính về Quy trình đăng ký kinh doanh và tạo lập doanh nghiệp.

Ngoài ra, căn cứ vào đặc thù ngành nghề kinh doanh dự kiến khởi sự, người thành lập doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ các vấn đề có liên quan được thể hiện trong các quy định cụ thể thuộc các văn bản nói trên.



Hình 6.1. Quy trình đăng ký kinh doanh

6.4.1. Đăng ký kinh doanh

6.4.1.1. Quy trình đăng ký kinh doanh

Bất cứ tổ chức/cá nhân nào muốn thành lập doanh nghiệp cũng phải hoàn thành thủ tục đầu tiên là đăng ký kinh doanh.

Người thành lập doanh nghiệp có thể lựa chọn cách thức đăng ký kinh doanh thông qua việc nộp bằng văn bản hoặc đăng ký qua mạng điện tử. Căn cứ thực tế và điều kiện hạ tầng kỹ thuật, việc áp dụng đăng ký qua mạng điện tử được thực hiện theo lộ trình từng bước đối với các trường hợp đăng ký doanh nghiệp khác nhau. Các bước triển khai cụ thể được thể hiện qua Hình 6.1 (Sơ đồ về quy trình đăng ký kinh doanh).

Bước 1: Nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh

Người thành lập doanh nghiệp tiến hành nộp hồ sơ, lệ phí cho cơ quan đăng ký kinh doanh.

Bước 2: Tiếp nhận hồ sơ

Cơ quan đăng ký kinh doanh tiếp nhận hồ sơ và cấp cho người nộp hồ sơ giấy biên nhận hồ sơ.

Bước 3: Kiểm tra và nhập hồ sơ

Cơ quan đăng ký kinh doanh tiến hành kiểm tra hồ sơ đăng ký kinh doanh. Theo quy định công việc này phải được thực hiện trong thời hạn 5 ngày làm việc:

- Nếu hồ sơ không hợp lệ: Cơ quan đăng ký kinh doanh phải thông báo, giải thích và yêu cầu người thành lập doanh nghiệp chỉnh sửa, bổ sung đầy đủ hồ sơ.

- Nếu hồ sơ hợp lệ: Cơ quan đăng ký kinh doanh tiến hành nhập hồ sơ vào Hệ thống thông tin đăng ký doanh nghiệp quốc gia.

Khi hồ sơ đăng ký kinh doanh đủ điều kiện để được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh theo quy định; thông tin về hồ sơ đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp được chuyển sang cơ sở dữ liệu của Tổng cục Thuế (Bộ Tài chính).

Bước 4: Cấp mã doanh nghiệp

Trong thời hạn 2 ngày làm việc, kể từ ngày nhận được thông tin từ Cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký thành lập doanh nghiệp, Tổng

cục Thuế có trách nhiệm tạo mã số doanh nghiệp và chuyển mã số doanh nghiệp sang Cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký kinh doanh để Cơ quan đăng ký kinh doanh cấp mã số cho doanh nghiệp. Thông tin về việc cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh sẽ được chuyển sang Tổng cục Thuế.

Trường hợp Tổng cục Thuế từ chối cấp mã số cho doanh nghiệp thì phải gửi thông báo cho Bộ Kế hoạch và Đầu tư, trong đó nói rõ lý do từ chối để chuyển cho cơ quan đăng ký kinh doanh thông báo cho người xin đăng ký kinh doanh.

Trong thời hạn 5 ngày làm việc kể từ khi nộp đầy đủ các giấy tờ, hồ sơ đăng ký kinh doanh hợp lệ, người thành lập doanh nghiệp sẽ nhận được giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Nếu quá thời hạn nói trên mà người thành lập doanh nghiệp không được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoặc không nhận được thông báo yêu cầu sửa đổi, bổ sung hồ sơ đăng ký kinh doanh thì người thành lập doanh nghiệp có quyền khiếu nại theo quy định của pháp luật về khiếu nại, tố cáo.

6.4.1.2. Hồ sơ đăng ký kinh doanh

Tùy thuộc vào loại hình đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp mà hồ sơ đăng ký kinh doanh có sự khác nhau nhất định. Cụ thể các loại giấy tờ, văn bản trong hồ sơ với một loại hình doanh nghiệp chính như sau:

Thứ nhất, hồ sơ đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp tư nhân

Hồ sơ đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp tư nhân bao gồm:

- Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất do cơ quan đăng ký kinh doanh có thẩm quyền quy định

- Bản sao Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác

- Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền đối với doanh nghiệp kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có vốn pháp định

- Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc và cá nhân khác đối với doanh nghiệp kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có chứng chỉ hành nghề.

Thứ hai, hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty hợp danh

Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty hợp doanh bao gồm:

- Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất do cơ quan đăng ký kinh doanh có thẩm quyền quy định

- Dự thảo Điều lệ công ty

- Danh sách thành viên, bản sao Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác của mỗi thành viên

- Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền đối với công ty hợp danh kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có vốn pháp định

- Chứng chỉ hành nghề của thành viên hợp danh và cá nhân khác đối với công ty hợp danh kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có chứng chỉ hành nghề.

Thứ ba, hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn

Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn bao gồm:

- Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất do cơ quan đăng ký kinh doanh có thẩm quyền quy định

- Dự thảo Điều lệ công ty

- Danh sách thành viên và các giấy tờ kèm theo sau đây:

o Đối với thành viên là cá nhân: bản sao Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác

o Đối với thành viên là tổ chức: bản sao quyết định thành lập, Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoặc tài liệu tương đương khác của tổ chức; văn bản uỷ quyền, Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác của người đại diện theo ủy quyền.

o Đối với thành viên là tổ chức nước ngoài thì bản sao Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh phải có chứng thực của cơ quan nơi tổ chức đó đã đăng ký không quá ba tháng trước ngày nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh.

Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền đối với công ty kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có vốn pháp định.

- Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân khác đối với công ty kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có chứng chỉ hành nghề.

Thứ tư, hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty cổ phần

Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty cổ phần bao gồm:

- Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất do cơ quan đăng ký kinh doanh có thẩm quyền quy định

- Dự thảo Điều lệ công ty

- Danh sách cổ đông sáng lập và các giấy tờ kèm theo sau đây:

o Đối với cổ đông là cá nhân: bản sao Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác.

o Đối với cổ đông là tổ chức: bản sao quyết định thành lập, Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoặc tài liệu tương đương khác của tổ chức; văn bản ủy quyền, Giấy chứng minh nhân dân, Hộ chiếu hoặc chứng thực cá nhân hợp pháp khác của người đại diện theo ủy quyền.

Hộp 6.3. Bi hài chuyện đặt tên doanh nghiệp

Nếu bạn dự định đặt tên cho doanh nghiệp của mình là TONY, hay EROS thì sẽ không thành công, bởi những cái tên này không có nghĩa, trừ khi bạn chuyển thành TÔ NY và Thần tình yêu.

Câu chuyện tên riêng của doanh nghiệp tưởng chừng đơn giản, song hóa ra nó lại không hề đơn giản, dù việc đặt tên doanh nghiệp tại Luật Doanh nghiệp 2005 và các quy định có liên quan đã khá rõ ràng và cụ thể.

Theo quy định của Luật Doanh nghiệp: "Tên doanh nghiệp phải được viết bằng tiếng Việt, có thể kèm theo chữ số và ký hiệu, phải phát âm được và có ít nhất hai thành tố...".

Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài cũng đang "mếu máo" trong việc đặt tên cho doanh nghiệp của mình. Theo quy định của Luật Doanh nghiệp, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài muốn sử dụng tên bằng tiếng nước ngoài thì chỉ được dùng tên của công ty mẹ. Chính vì quy định này mới nảy ra những tình huống dễ gây "cười" khi có những tên nước ngoài dịch sang tiếng Việt Nam hoàn toàn không mang một ý nghĩa nào: Công ty Hậu cần quyền lực (Power Logistics Corporation), Công ty Chuyên nhân tạo (Artifial Pro Inc.), Công ty Sản xuất phim bạc (Silver Production),...

Ông Trần Anh Đức, thành viên của Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam, dẫn chứng thêm, khi một số doanh nghiệp nước ngoài vào đầu tư tại Tp. HCM, Sở Kế hoạch và Đầu tư của thành phố đã không tiếp nhận hồ sơ mà yêu cầu phải đổi tên doanh nghiệp lại bằng tiếng Việt và cũng yêu cầu tên tiếng Việt đã đổi phải phát âm được.

Ví như, trường hợp của công ty TNHH ACE EMB phải đổi tên thành Thêu châu Á, song vẫn không được chấp nhận với lý do đã có 18 doanh nghiệp trên địa bàn Tp.HCM có tên châu Á, nên tên riêng của doanh nghiệp bị trùng và buộc phải thay đổi tiếp. Hay, Công ty TNHH Juno Việt Nam phải đổi tên thành Công ty TNHH Vệ Nữ Việt Nam.

"Những yêu cầu này là không hợp lý và gây khó khăn cho nhà đầu tư", ông Trần Anh Đức nhận xét.

Ông Lê Nết, Giám đốc Công ty Luật LCT, cho rằng việc đặt tên doanh nghiệp cốt sao cho dễ nhớ, ăn sâu vào tâm trí người tiêu dùng là mục đích tối hậu của nhà đầu tư. "Như vậy, việc buộc đặt tên bằng tiếng Việt là quy định quá hình thức gây cản trở hoạt động của doanh nghiệp", ông Lê Nết nhận xét.

Trong khi đó, các nước láng giềng đều cho phép doanh nghiệp sử dụng tiếng nước ngoài để đặt tên nhằm nâng cao khả năng hội nhập, như Lenovo, Haier, Chery (Trung Quốc), Lucky Goldstar, sau này là LG (Hàn Quốc), Sony (Nhật Bản)...

Theo Tổ công tác, những quy định trong Luật Doanh nghiệp về đặt tên doanh nghiệp là khá rõ ràng và cụ thể. Việc dẫn tới tình trạng một vấn đề đơn giản là đặt tên riêng của doanh nghiệp lại trở thành vướng do ở một số địa phương cán bộ đăng ký kinh doanh vẫn chưa thống nhất nhận thức và hiểu đúng, hoặc hiểu một cách khá cứng nhắc về "tên viết bằng tiếng Việt"

Thậm chí, một số địa phương do nhận thức không đúng về yêu cầu đặt tên doanh nghiệp, áp dụng máy móc mà nhiều doanh nghiệp đã không thể đăng ký được để hoạt động kinh doanh", một thành viên của Tổ công tác cho hay.

Thứ ba, 29/5/2007, 10:04 GMT+7; Theo TBKTVN

o Đối với cổ đông là tổ chức nước ngoài thì bản sao Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh phải có chứng thực của cơ quan nơi tổ chức đó đã đăng ký không quá ba tháng trước ngày nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh.

Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan, tổ chức có thẩm quyền đối với công ty kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có vốn pháp định.

- Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân khác đối với công ty kinh doanh ngành, nghề mà theo quy định của pháp luật phải có chứng chỉ hành nghề.

Thứ năm, hồ sơ đăng ký kinh doanh của hợp tác xã

Hồ sơ đăng ký kinh doanh của hợp tác xã cần tuân thủ Nghị định của Chính phủ số 87/2005/NĐ-CP ngày 11 tháng 7 năm 2005 về đăng ký kinh doanh hợp tác xã. Bộ hồ sơ bao gồm:

- Đơn đăng ký kinh doanh lập theo mẫu do Bộ Kế hoạch và Đầu tư quy định
- Điều lệ hợp tác xã
- Số lượng xã viên, danh sách Ban Quản trị, Ban Kiểm soát hợp tác xã hoặc danh sách hợp tác xã thành viên, Hội đồng quản trị đối với liên hiệp hợp tác xã
- Biên bản đã thông qua tại hội nghị thành lập hợp tác xã.

Thứ sáu, hồ sơ đăng ký kinh doanh của đối tượng kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT

Người kinh doanh phải nộp bộ hồ sơ xin phép kinh doanh (theo mẫu quy định) gửi đến Ủy ban Nhân dân huyện nơi kinh doanh. Bộ hồ sơ đăng ký kinh doanh cần bao gồm:

- Đơn xin phép kinh doanh với các nội dung sau đây:
  - Họ và tên người xin kinh doanh, nam hay nữ
  - Năm sinh
  - Địa chỉ thường trú
  - Tên bảng hiệu, tên cơ sở kinh doanh (nếu có)
  - Ngành, nghề, mặt hàng, hình thức kinh doanh
  - Địa điểm kinh doanh
  - Vốn kinh doanh (vốn lưu động, vốn cố định)
  - Tổng số lao động tham gia kinh doanh (lao động gia đình, lao động thuê mướn ngoài hộ gia đình)
  - Thời hạn xin phép kinh doanh
  - Cam kết về các nội dung kê khai trong đơn

o Xác nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã nơi người kinh doanh có hộ khẩu thường trú.

- Chứng chỉ hành nghề đối với những ngành nghề phải theo quy định của Bộ quản lý chuyên ngành (Điểm 2, Điều 5 Nghị định này).

- Đối với nhóm kinh doanh, ngoài đơn xin phép kinh doanh, phải gửi kèm theo bản thỏa thuận giữa các cá nhân tham gia kinh doanh. Ghi rõ các nội dung thỏa thuận, họ, tên, tuổi, địa chỉ thường trú, chữ ký của từng người tham gia và người đại diện cho nhóm kinh doanh.

6.4.1.3. Một số chỉ dẫn liên quan đến đăng ký kinh doanh

Thứ nhất, cơ quan đăng ký kinh doanh

Người thành lập doanh nghiệp cần nắm rõ cơ quan đăng ký kinh doanh tại khu vực địa lý mà mình định tổ chức hoạt động kinh doanh. Cơ quan đăng ký kinh doanh được tổ chức ở *cấp tỉnh*, thành phố trực thuộc Trung ương (gọi chung là cấp tỉnh) và ở cấp quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (gọi chung là cấp huyện) bao gồm:

- Ở cấp tỉnh: Phòng đăng ký kinh doanh thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư (gọi chung là Phòng Đăng ký kinh doanh cấp tỉnh).

- Ở cấp huyện: thành lập Phòng Đăng ký kinh doanh tại các quận, huyện, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh có số lượng hộ kinh doanh và hợp tác xã đăng ký thành lập mới hàng năm trung bình từ 500 trở lên trong hai năm gần nhất.

Trường hợp không thành lập Phòng Đăng ký kinh doanh cấp huyện thì người thành lập doanh nghiệp có thể đăng ký tại Phòng Tài chính - Kế hoạch thuộc Huyện.

Thứ hai, đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử

Người thành lập doanh nghiệp có thể đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử thông qua Cổng thông tin đăng ký kinh doanh quốc gia. Phòng đăng ký kinh doanh tiếp nhận hồ sơ, xem xét hồ sơ, hướng dẫn sửa đổi, bổ sung hồ sơ và thông báo kết quả giải quyết thủ tục đăng ký kinh doanh qua Hệ thống thông tin đăng ký kinh doanh quốc gia. Trường hợp người thành lập doanh nghiệp chưa có chữ ký điện tử, việc đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử có thể được thực hiện theo quy trình sau:

- Sau khi hồ sơ đăng ký kinh doanh được chấp thuận trên Hệ thống thông tin đăng ký kinh doanh quốc gia; người thành lập doanh nghiệp sẽ in Giấy xác nhận nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử từ Hệ thống này. Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp ký tên vào Giấy xác nhận nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử và gửi đến Phòng đăng ký kinh doanh cấp tỉnh nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính.

- Sau khi nhận được Giấy xác nhận nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh qua mạng điện tử, Phòng đăng ký kinh doanh cấp tỉnh xem xét cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh cho doanh nghiệp.

Thứ ba, điều kiện cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh

Doanh nghiệp được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh khi có đủ các điều kiện sau đây:

Một là, ngành, nghề đăng ký kinh doanh không thuộc lĩnh vực cấm kinh doanh

Hai là, tên của doanh nghiệp phải tuân thủ và chịu sự điều chỉnh của các quy định tại các Điều 31-34 trong Luật Kinh doanh 2005; Điều 13-18 trong Nghị định số 43/2010/NĐ-CP của Chính phủ; Điều 13 và 14 trong Thông tư số 01/2013/TT-BKHĐT của Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Tên doanh nghiệp là thứ sẽ tạo ra sự khác biệt và giúp khách hàng phân biệt doanh nghiệp với các doanh nghiệp cùng loại khác trên thị trường. Có nhiều cách đặt tên khác nhau, mong muốn tên thể hiện tính cách cá nhân của người chủ như "nhà đất Trọng Tín", thể hiện mong muốn nào đó như "Hưng Thịnh", "Thịnh Phát", "Đại Phú Tín"; thể hiện ý nghĩa nào đó như các cửa hàng vàng thường có từ "Kim" như "Kim Quy", "Kim Ngân", "Minh Châu", công ty Duracell sử dụng âm tiết bền "durable" nhắc người tiêu dùng nhớ tới loại pin lâu bền. Cũng có người lấy tên riêng của đặt tên doanh nghiệp như xe máy Kường Ngân, Hoàng Lâm Nhiều tên riêng của các doanh nhân hiện nay đã trở thành tên của các nhãn hiệu quen thuộc như Lipton, Ford, Gillete, chè Kim Anh. Cũng có thể lấy tên địa danh để đặt tên cho doanh nghiệp kinh doanh loại sản phẩm nổi tiếng cùng địa danh đó như "cà phê Trung Nguyên", "chè Tân Cương", đồ gỗ "Hoàng Anh Gia Lai". Có vô vàn cách đặt tên khác nhau nhưng khi đặt tên doanh nghiệp, cần lưu ý một số vấn đề sau:

Hộp 6.4. 722 doanh nghiệp Hà Nội trùng tên liệu có gặp "oan gia"?

Thủ tướng Chính phủ mới đây đã yêu cầu các bộ vào cuộc cùng với Hà Nội xử lý việc trùng tên doanh nghiệp do sáp nhập địa giới hành chính. Tuy nhiên, theo Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư Nguyễn Văn Sửu, xử lý câu chuyện này không đơn giản

Kêu gọi doanh nghiệp tự thương thuyết

Thống kê của Sở Kế hoạch và Đầu tư cho thấy, có tới 722 trong số hơn 70 nghìn doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội (mới) bị trùng tên. Trong đó, Hà Nội và Hà Tây đã có 670 doanh nghiệp tên giống hệt nhau, Hà Nội và Mê Linh có 54 doanh nghiệp,...

"*Ngay Hà Nội cũ cũng đã có nhiều doanh nghiệp lấy tên Thăng Long, như Công ty thương mại Thăng Long, Công ty xuất nhập khẩu Thăng Long... Hà Tây và Mê Linh cũng không ít doanh nghiệp mang tên Thăng Long. Vì vậy, chuyện trùng hoàn toàn tên gọi là điều đã được dự kiến từ trước khi sáp nhập*", Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư (KH&ĐT) Nguyễn Văn Sửu nói.

Đầu tháng 9, ngay khi tiếp nhận danh sách doanh nghiệp ở Hà Tây, Mê Linh, Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội đã có văn bản trình lên Ủy ban nhân dân và Bộ Kế hoạch Đầu tư kiến nghị hướng xử lý. Tuy nhiên, việc ai chấp nhận đổi tên để cấp lại con dấu mới là cả vấn đề lớn.

"*Luật Doanh nghiệp chỉ quy định cấm đặt tên trùng hoặc tên gây nhầm lẫn trong một tỉnh, thành phố. Pháp luật chưa có quy định về xử lý việc trùng tên do điều chỉnh địa giới hành chính. Vì thế chuyện này không phải lỗi của doanh nghiệp, chỉ là vấn đề phát sinh do một quyết định hành chính của nhà nước*", Phó Phòng đăng ký kinh doanh số 1 Nguyễn Hải Hùng cho hay.

Lãnh đạo Sở KH&ĐT Hà Nội khẳng định chuyện xử lý doanh nghiệp trùng tên trong cùng địa bàn sẽ phải làm ráo riết. Tuy nhiên, trong khi chờ hướng dẫn của Chính phủ, Sở này dự kiến sẽ mời các doanh nghiệp lên để thông báo tình hình, vận động doanh nghiệp trùng tên tự thương thuyết với nhau để đổi. "*Nếu có rắc rối nào phát sinh do việc trùng tên thì doanh nghiệp sẽ phải tự chịu trách nhiệm vì đã có cảnh báo từ trước*", ông Sửu nói.

Giám đốc Sở KH&ĐT "than", vì pháp luật chưa có quy định nên Hà Nội rất cần sự tham mưu của Chính phủ. Không thể cưỡng bức hay dùng biện pháp hành chính để buộc một doanh nghiệp đã có tên tuổi, có thương hiệu phải đi chọn một cái tên khác.

Theo ông Nguyễn Hải Hùng, đến nay, vẫn chưa thống kê được có bao nhiêu doanh nghiệp đã tự thỏa thuận xong và tự nguyện đổi tên.

Tuy nhiên, theo ông Nguyễn Hồng Sơn, Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp Hà Nội, vấn đề trùng tên không có gì đáng ngại vì doanh nghiệp ngoài tên còn có địa chỉ, mã số thuế.

"*Trừ trường hợp các doanh nghiệp trùng tên lại trùng luôn cả tên sản phẩm và cùng kinh doanh một lĩnh vực như xây dựng hoặc hóa mỹ phẩm. Vì riêng Hà Nội chưa sáp nhập đã có nhiều doanh nghiệp trùng tên rồi và cho đến nay chưa có doanh nghiệp nào có rắc rối*", ông Sơn cho biết.

Ngay cái tên "Tập đoàn Đầu tư và Phát triển Hà Nội" của ông cũng trùng với tên của một doanh nghiệp khác nhưng đến nay chưa phát sinh kiện cáo gì.

Sẽ có doanh nghiệp "oan gia"

Thế nhưng, là người "sát cánh" lâu năm với các doanh nghiệp, chuyên gia kinh tế Phạm Chi Lan nhận định, nếu để tự doanh nghiệp thỏa thuận với nhau sẽ rất khó khăn vì "*ngay cả những doanh nghiệp làm ăn thua lỗ cũng không dễ dàng từ bỏ cái tên của mình*".

Về lâu dài, bà Phạm Chi Lan nói, nhà quản lý phải tính tới trường hợp trong hai doanh nghiệp trùng tên lại cùng kinh doanh một lĩnh vực như nhau, nếu chẳng may có doanh nghiệp "vướng" phải chuyện kiện cáo hoặc chất lượng sản phẩm kém hơn thì doanh nghiệp kia sẽ bị vạ lây. Chưa kể, nhiều *doanh nghiệp* trùng tên nhau cũng dễ xảy ra nguy cơ bị xâm chiếm thị trường, lấn sân. Việc lạm dụng tên tuổi là không thể tránh khỏi và ắt sẽ có doanh nghiệp gặp "oan gia".

"*Chưa kể, ai cũng muốn giữ tên vì mỗi lần đổi tên doanh nghiệp là một lần tốn kém, phải điều chỉnh lại trên sản phẩm, in lại giấy tờ, nhãn mác... Đây đang là thời điểm kinh tế đang khó khăn, phát sinh thêm tốn kém này khác nào khó khăn chồng chất khó khăn*", bà Lan nói.

Bà Lan gợi ý, các cơ quan quản lý nhà nước nên tham khảo thêm ý kiến các chuyên gia nghiên cứu về đặt tên doanh nghiệp để tìm hướng đi phù hợp. Nếu doanh nghiệp không muốn từ bỏ tên cũ, có thể giải quyết theo hướng thêm ký hiệu, chẳng hạn "Thăng Long Hà Nội" hoặc "Thăng Long Hà Tây"...

"*Tên tuổi là tài sản vô hình, đáng quý, doanh nghiệp nào cũng sẽ cố bảo vệ*", bà Lan nói.

Lê Nhung, Vietnam.net 17:36' 15/12/2008 (GMT+7)

- *Tên chính thức*

Theo Luật Doanh nghiệp quy định thì tên chính thức của doanh nghiệp phải được viết bằng tiếng Việt, có thể kèm theo chữ số và ký hiệu và có ít nhất hai thành tố là loại hình doanh nghiệp và tên riêng. Không được đặt tên trùng hoặc gây nhầm lẫn với tên doanh nghiệp khác ví dụ như chỉ khác nhau chữ "và", các con số như "1, 2, 3", "tân" hoặc "mới"; không sử dụng từ ngữ, ký hiệu vi phạm truyền thống lịch sử, văn hóa, đạo đức và thuần phong mỹ tục của dân tộc. Để tránh đặt tên bị trùng lặp hoặc gây nhầm lẫn với các doanh nghiệp khác, chủ doanh nghiệp có thể tra cứu trên trang web của Bộ Kế hoạch Đầu tư hoặc của Sở Kế hoạch Đầu tư địa phương, mục *Thông tin Doanh nghiệp* về danh sách và tên doanh nghiệp đã đăng ký (Hộp 6.3 và 6.4).

- *Tên viết bằng tiếng nước ngoài*

Doanh nghiệp cũng có thể sử dụng tên viết bằng tiếng nước ngoài là tên được dịch từ tên bằng tiếng Việt sang tiếng nước ngoài tương ứng. Tên này phải được viết hoặc in với khổ chữ nhỏ hơn tên bằng tiếng Việt trên các giấy tờ giao dịch.

- *Tên viết tắt*

Tên viết tắt của doanh nghiệp được viết tắt từ tên chính thức tiếng Việt hoặc tên bằng tiếng nước ngoài và cũng không được trùng với các tên viết tắt đã đăng ký trước. Tên viết tắt sẽ là những cái tên sẽ thường được các doanh nghiệp sử dụng để phát triển thương hiệu doanh nghiệp mình. Ví dụ người ta thường nhắc tới Kinh Đô, Bibica,Vinamilk chứ không nhớ tới tên đầy đủ của các công ty này. Cùng với biểu tượng và nhãn hiệu, tên viết tắt nếu được marketing tốt sẽ tạo nên một hình ảnh chuyên nghiệp trong con mắt người tiêu dùng. Tên doanh nghiệp sẽ tồn tại mãi mãi cùng với sự phát triển của doanh nghiệp; nhắc nhở khách hàng nhớ tới doanh nghiệp nên có thể đóng góp cho sự thành công lâu dài của doanh nghiệp. Vậy nên khi đặt tên, hãy đặt một cái tên dễ nhớ, dễ đọc, dễ viết, dễ phát âm. Điều này đã được các công ty nổi tiếng thế giới áp dụng rất thành công. Ví dụ, để phục vụ cho chiến lược mở rộng thị trường toàn cầu của mình thì các công ty Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung quốc đều sử dụng và marketing những cái tên rất dễ đọc như LG, SAMSUNG, SONY, LIFAN,... chứ không dùng tên viết bằng chữ quốc ngữ khó đọc với phần lớn dân số thế giới.

Ba là, có trụ sở chính theo quy định tại Khoản 1 Điều 35 của Luật Kinh doanh 2005.

Bốn là, có hồ sơ đăng ký kinh doanh hợp lệ theo quy định của pháp luật.

Năm là, nộp đủ lệ phí đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật.

Thứ tư, mã số doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp được cấp một mã số duy nhất gọi là mã số doanh nghiệp. Mã số này đồng thời là mã số đăng ký kinh doanh và mã số thuế của doanh nghiệp.

6.4.2. Hoàn tất các thủ tục pháp lý khác

Sau khi nhận giấy đăng ký kinh doanh từ Phòng đăng ký kinh doanh cấp tỉnh, người thành lập doanh nghiệp cần tiến hành các bước tiếp theo để hoàn tất các thủ tục pháp lý tạo lập doanh nghiệp như sau:

- Công bố nội dung đăng ký kinh doanh: *trong thời hạn 30 ngày* kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, doanh nghiệp phải đăng trên mạng thông tin doanh nghiệp của cơ quan đăng ký kinh doanh hoặc một trong các loại tờ báo viết hoặc báo điện tử trong ba số liên tiếp.

- Chuyển quyền sở hữu tài sản góp vốn: thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty hợp danh và cổ đông công ty cổ phần phải chuyển quyền sở hữu tài sản góp vốn cho công ty theo quy định. Tài sản được sử dụng vào hoạt động kinh doanh của chủ doanh nghiệp tư nhân không phải làm thủ tục chuyển quyền sở hữu cho doanh nghiệp.

- Thông báo thời gian mở cửa tại trụ sở chính: doanh nghiệp phải thông báo với cơ quan đăng ký kinh doanh *trong thời hạn 15 ngày*, kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

- Thực hiện các thủ tục khắc dấu, nhận dấu và giấy chứng nhận đã đăng ký mẫu dấu kinh doanh: doanh nghiệp tự liên hệ với cơ sở khác dấu để khắc dấu, lấy giấy hẹn trả dấu của cơ sở khắc dấu. Ngay khi nhận dấu từ cơ sở khắc dấu, doanh nghiệp cần tiến hành các thủ tục để được cấp "Giấy chứng nhận đã đăng ký mẫu dấu" tại Tổ công tác một cửa liên thông tại UBND tỉnh/thành phố trực thuộc Trung ương.

- Thực hiện các thủ tục in hóa đơn bán hàng của doanh nghiệp đáp ứng đúng yêu cầu và quy định của Thông tư 153/2010/TT-BTC.

Sau khi hoàn tất các thủ tục nói trên, doanh nghiệp đã có thể tiến hành các hoạt động kinh doanh, giao dịch thương mại.

Trong quá trình thực hiện các thủ tục pháp lý để đăng ký kinh doanh, người thành lập doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố cơ hội, chi phí và bối cảnh thực tế để xem xét và quyết định tự đăng ký kinh doanh và thành lập doanh nghiệp hoặc thuê ngoài thông qua hình thức ủy quyền cho các công ty/cá nhân cung cấp dịch vụ có liên quan.

6.5. CÁC LỰA CHỌN CHỦ YẾU TẠO CƠ SỞ VẬT CHẤT – KỸ THUẬT CHO DOANH NGHIỆP

6.5.1. Lựa chọn quy mô kinh doanh

6.5.1.1. Khái quát

Lựa chọn quy mô chính là quyết định độ lớn của doanh nghiệp. Người ta thường phân chia các doanh nghiệp thành các loại quy mô lớn, vừa và nhỏ. Ngày nay, nhiều nơi còn sử dụng cả phạm trù quy mô siêu nhỏ. Mỗi loại quy mô đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định.

Vấn đề là lấy tiêu chí nào để đánh giá và lựa chọn quy mô kinh doanh của doanh nghiệp? Thông thường, quy mô được đo bằng các đơn vị đo năng lực thích hợp. Chẳng hạn doanh nghiệp chế biến thức ăn gia súc, doanh nghiệp sản xuất xi măng,... đo quy mô bằng khối lượng sản phẩm/năm (tấn hay triệu tấn/năm); doanh nghiệp kinh doanh nước sạch đo quy mô bằng dung tích nước sạch/ngày đêm (m^3/ngày đêm); doanh nghiệp kinh doanh khách sạn đo quy mô bằng số phòng khách;...

Để phục vụ cho công tác quản lý vĩ mô Nhà nước lại đưa ra các tiêu chí quy định quy mô lớn, vừa, nhỏ và siêu nhỏ như đã trình bày ở Bảng 6.2. Quy mô kinh doanh mà doanh nghiệp lựa chọn gắn với các quyết định có liên quan đến vốn và số lượng lao động và theo đó, doanh nghiệp được xếp vào một trong các loại quy mô được quy định ở Bảng 6.2.

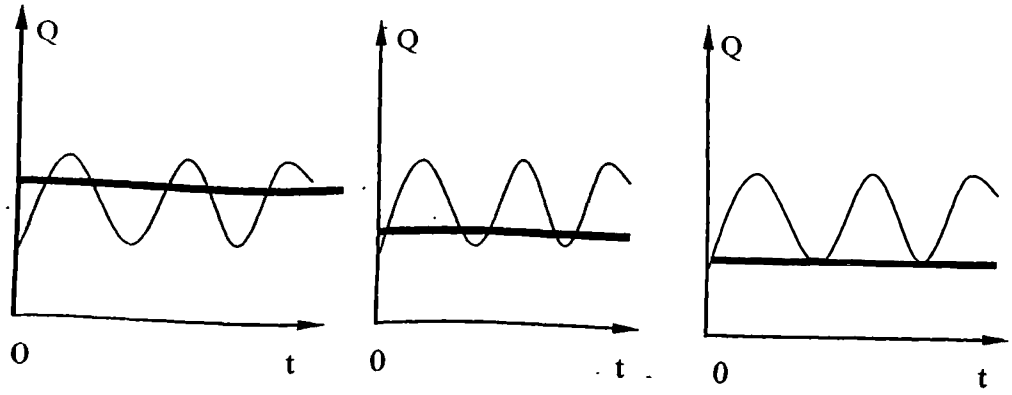
Lựa chọn quy mô kinh doanh là một trong các lựa chọn cực kỳ quan trọng, tác động mạnh mẽ đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong dài hạn. Nếu quyết định quy mô kinh doanh quá lớn sẽ không thể sửa

chữa được nữa mà doanh nghiệp phải chịu chi phí kinh doanh không tải lớn. Điều này dẫn đến hiện tượng khi tính toán thì tưởng rằng với quy mô ấy kinh doanh có hiệu quả song khi đưa doanh nghiệp vào hoạt động thì lại không có hiệu quả. Hiện tượng này xảy ra với cách chọn quy mô không cẩn trọng, tâm lý thích to của khá nhiều doanh nhân, đặc biệt là các doanh nhân ở doanh nghiệp nhà nước những năm qua. Ngược lại, nếu quy mô nhỏ hoặc quá nhỏ sẽ dẫn đến hoặc doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội kinh doanh, hoặc chịu chi phí đầu tư lớn mà không đồng bộ vì đầu tư nhiều lần. Vì vậy, càng cân nhắc kỹ lưỡng bao nhiêu khi quyết định quy mô sẽ càng có lợi bấy nhiêu.

6.5.1.2. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn quy mô

Quy mô kinh doanh được quyết định trên cơ sở các dự báo về môi trường và thị trường; chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp; khả năng mở rộng và phát triển trong tương lai, khả năng về tài chính và các tính toán cân nhắc về đầu tư;... Để phân tích đúng các nhân tố ảnh hưởng phải đặc biệt chú trọng công tác dự báo: dự báo môi trường bên ngoài và bên trong; càng dự báo chính xác bao nhiêu càng có cơ sở quyết định quy mô kinh doanh đúng đắn bấy nhiêu.

Mặt khác, khi lựa chọn quy mô phải tính đến ảnh hưởng của nhân tố tổ chức: quy mô tổ chức càng lớn thì khối lượng công việc quản trị ở cả tuyến ngang và dọc đều càng nhiều và phức tạp. Việc giải quyết khối lượng công việc lớn hay nhỏ, có chất lượng hay không lại liên quan chặt chẽ đến trình độ của đội ngũ các nhà quản trị.



Ghi chú: ——— Quy mô

——— Cầu của doanh nghiệp

Hình 6.2. Lựa chọn nguyên tắc đáp ứng cầu

Với các doanh nghiệp siêu nhỏ việc nghiên cứu thị trường để xác định quy mô thường trên cơ sở sử dụng phương pháp quan sát, điều tra trực tiếp. Người khởi nghiệp có thể tự mình hoặc nhờ người quen biết quan sát hoặc điều tra trực tiếp ngay tại khu vực mình định kinh doanh, Chẳng hạn, nếu muốn kinh doanh hàng photocopy người khởi nghiệp có thể tự mình và nhờ người quen quan sát mọi hàng photocopy đang kinh doanh trong khu vực mình định kinh doanh. Bằng cách đếm số người ra vào hàng ngày (thực hiện trong một số ngày nhất định) có thể ước định được số lượng khách hàng bình quân/ngày; bằng nhiều phương pháp khác nhau người khởi nghiệp có thể tự mình xác định được mức giá cả ở khu vực mình định tiến hành kinh doanh.

Với các doanh nghiệp kinh doanh ở quy mô nhỏ trở lên cần nghiên cứu và dự báo cầu bằng phương pháp gián tiếp hoặc kết hợp với phương pháp trực tiếp. Phương pháp gián tiếp phức tạp hơn và có liên quan đến số liệu thống kê quốc gia: số liệu quốc gia càng đầy đủ và tin cậy bao nhiêu, việc nghiên cứu gián tiếp càng đỡ tốn kém và có độ tin cậy cao bấy nhiêu.

Hộp 6.5. Ba viên gạch nền móng của một bộ máy hiệu quả

Sứ mệnh của bạn là gì? Tầm nhìn chiến lược của bạn là gì? Các giá trị bạn đề cao trong kinh doanh là gì? Các nhà lãnh đạo, hơn ai hết sẽ là người phải trả lời những câu hỏi này một cách rõ ràng, chính xác nhất. Sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị có thể được xem như ba viên gạch đầu tiên đặt nền móng cho việc xây dựng một cơ cấu hoạt động hiệu quả trong công ty.

Sứ mệnh

Sứ mệnh của bạn có phải là "kiếm ra được nhiều tiền", "Làm hài lòng khách hàng" hay "Thay đổi thế giới này!"? Sứ mệnh của công ty là một lời tuyên bố về mục đích hay lý do khiến công ty đó tồn tại. Sứ mệnh sẽ hướng sự tập trung, truyền cảm hứng cho các nhân viên và là tiêu chuẩn đánh giá sự lựa chọn chiến lược. Sau đây là một vài so sánh thú vị về cách nhìn nhận chiến lược khác nhau trong một số tổ chức, công ty.

Hãng hàng không:

"Sứ mệnh của chúng tôi là vận chuyển hành khách từ địa điểm A đến địa điểm B". "Sứ mệnh của chúng tôi là mang đến sự thư giãn cho mọi người trên độ cao 25.000 feet". Mỗi mục tiêu này sẽ dẫn dắt công ty đi theo những hướng rất khác nhau. Với sứ mệnh thứ nhất, nhân viên trong công ty chỉ cần quan tâm đến việc vận chuyển hành kdhách một cách có hiệu quả. Trong khi đó, với sứ mệnh thứ hai, Virgin Group đã tập trung vào việc tạo ra sự thư giãn thoải mái cho hành khách trên các chuyến bay: "Tất cả những gì chúng tôi làm là để tạo ra một chuyến đi vui vẻ và đáng nhớ".

Nhà sản xuất công nghiệp:

"Sứ mệnh của chúng tôi là làm ra những chiếc roi da dành cho người điều khiển xe ngựa". "Sứ mệnh của chúng tôi là thiết kế và sản xuất ra các sản phẩm bằng da thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng". Cái gì sẽ xảy ra nếu sứ mệnh của công ty quá hẹp? Những công ty tuyên bố sứ mệnh của họ là "làm ra những chiếc roi da" hầu như hiện nay không còn tồn tại nữa. Trái lại, nếu một công ty khẳng định sứ mệnh là "thiết kế và sản xuất những sản phẩm da" thì ngày càng mở rộng, phát triển và thích nghi mỗi khi nhu cầu của khách hàng thay đổi.

Nhiều người rất thích sứ mệnh mà Disney World đưa ra, đó là "làm cho mọi người hạnh phúc". Nó thật rõ ràng, ngắn gọn và súc tích. Tất cả cổ đông, khách hàng, nhân viên và cộng đồng nói chung – đều biết những gì mà Disney mơ ước là mang đến hạnh phúc và niềm vui cho họ.

Để hình dung rõ ràng và thể hiện bằng lời nói sứ mệnh của công ty bạn không phải là một việc dễ dàng. Nó thường phải mất nhiều thời gian để suy nghĩ, lặp đi lặp lại nhiều lần trong đầu trước khi được đưa vào thực hiện. Câu tuyên bố truyền tải sứ mệnh của bạn cần phải được xem xét một cách thường xuyên cũng như kiểm tra xem nó có thích hợp không mỗi khi xuất hiện những điều kiện, hoàn cảnh mới. Có một mục đích rõ ràng là viên gạch đầu tiên làm nên sự thành công trong kinh doanh.

Tầm nhìn

Nói đến tầm nhìn, tức là mô tả tương lai với một vài phương pháp đặc biệt nào đó khiến cho nó trở nên tốt đẹp hơn hiện thực. Tầm nhìn chiến lược kinh doanh luôn là một thách thức lớn của doanh nghiệp. Nó mô tả về con người và tổ chức không giống với hiện tại, mà là viễn cảnh họ sẽ đạt được trong tương lai.

Một tầm nhìn thường được bắt đầu từ những điều mà các nhà lãnh đạo quan tâm đến nhất và cam kết sẽ đạt được điều đó. Margaret Thatcher đã từng nói rằng, trách nhiệm của các nhà lãnh đạo là soi sáng con đường đi tới tương lai và sau đó tìm kiếm sự trợ giúp từ tất cả mọi người để tạo ra tương lai đó. Một tầm nhìn được xem là có tính hiệu quả khi nó bao gồm các đặc tính sau đây:

- *Truyền cảm hứng*: "Tầm nhìn của chúng tôi là trở thành nhà cung cấp hàng đầu thế giới trong lĩnh vực công nghiệp ô tô". Liệu tầm nhìn đó có truyền cảm hứng và tạo ra động cơ khiến nhân viên làm việc 12 đến 14 tiếng trong ngày không? Ai đó nói là có thể, nhưng chắc chắn chỉ với một lời tuyên bố suông không làm được điều đó. Những tuyên bố về tầm nhìn cần phải tác động tới các nhân viên trên cả phương diện trí óc lẫn cảm xúc.

- *Rõ ràng và sống động*: Bạn có thể nhìn thấy nó không? Lillian bắt đầu chương trình giảm cân bằng cách đặt tấm hình của chính bản thân mình lúc có cân nặng ít hơn hiện tại 30 pound, trên chiếc tủ lạnh. Có một câu tục ngữ như thế này: "Nhìn thấy có nghĩa là tin tưởng". Nếu như bạn có thể nhìn thấy trong đầu tầm nhìn chiến lược trong kinh doanh hoặc một bức tranh sống động của nó, bạn sẽ có một cơ hội tốt hơn để đạt được nó.

- *Thể hiện một tương lai tốt đẹp hơn*: Những điều bạn muốn đạt được là gì? Khi có một sự thay đổi xuất hiện, tất nhiên mọi người sẽ tập trung vào những gì mà họ phải từ bỏ để phù hợp với hoàn cảnh mới. Nhưng các nhà lãnh đạo phải giúp cho nhân viên nhìn thấy những gì mà họ sẽ có nếu đạt tới tầm nhìn đó. Các nhân viên sẽ luôn liên hệ tới tầm nhìn khi họ nhìn thấy những lợi ích mà họ sẽ có khi thực thi tầm nhìn chiến lược đó.

Tầm nhìn thường mô tả cái đích mà bạn muốn vươn tới. Các nhà lãnh đạo phải là những người biết rõ nhất con đường (chính là sứ mệnh) mà họ đang đi và nó được thực hiện ở đâu (chính là tầm nhìn). Khi mà cả hai, sứ mệnh và tầm nhìn đều rõ ràng, các vấn đề diễn ra hàng ngày và các cơ hội cũng sẽ được nhìn thấy một cách dễ dàng và rõ nét hơn. Nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu và các vấn đề ưu tiên thực hiện, việc lên kế hoạch và thực thi sẽ được gắn kết với sứ mệnh của tổ chức và tương lai mà nó muốn vươn tới.

Các giá trị được đề cao trong kinh doanh

Các nhà lãnh đạo phải tìm ra những câu trả lời cho những câu hỏi: Các giá trị được đề cao trong kinh doanh là gì? Điều gì là quan trọng đối với tổ chức này? Chúng ta sẽ làm việc với nhau như thế nào? Những câu hỏi này rất quan trọng với mọi tổ chức, từ những tổ chức chỉ có 5 người cho đến những tổ chức có 5.000 người. Các giá trị này là những nguyên tắc mang tính hướng dẫn để chỉ ra những hành vi nào là cần thiết cho sự thành công và những hành vi nào là không thể chấp nhận được.

Harley Davidson - hãng sản xuất xe đạp và xe gắn máy nổi tiếng thế giới, đã mô tả những giá trị họ đề cao như sau:

- Nói sự thật;
- Công bằng;
- Biết giữ lời hứa;
- Tôn trọng mọi cá nhân;
- Khuyến khích sự tìm tòi sáng tạo.

Nếu như làm việc tại Harley Davidson, công ty sẽ kỳ vọng vào bạn là người luôn nói sự thật và biết giữ lời hứa. Một số công ty đã đặt những giá trị họ đề cao vào một tấm card ép plastic và mỗi nhân viên đều được trao một tấm card này. Tuy nhiên, các giá trị cần phải hữu hình, có tính thực tiễn và được chuẩn hóa. Nhân viên thường quan sát những nhà lãnh đạo để nhìn xem hành động của họ có phù hợp với những giá trị họ đưa ra không. Nếu có một thiếu sót nào đó, sự tín nhiệm sẽ giảm đi, hoặc mất đi.

Hai giá trị mà General Electric đề cao, đó là:

- Có sự đam mê trở thành một người nổi trội và ghét thói quan liêu;
- Có một nguồn sinh lực lớn lao và có khả năng tiếp sinh lực cho người khác.

Tất nhiên Jack Well, tổng giám đốc điều hành của GE trong suốt 10 năm qua, đã trở thành một tấm gương cho những giá trị mà ông đưa ra. Điều đó đã làm cho nhân viên của GE thật sự tin tưởng vào ông, cũng như những sứ mệnh và tầm nhìn mà ông đã đưa ra.

Một số nhóm làm việc trong các công ty lại có những "nguyên tắc hoạt động" (các giá trị) mà qua đó xác định các thành viên trong nhóm sẽ làm việc với nhau như thế nào. Ví dụ, một nhóm làm việc đã áp dụng những nguyên tắc hoạt động như sau:

- Bắt đầu và kết thúc các cuộc họp đúng giờ;
- Lắng nghe, không được ngắt lời;
- Tham gia tích cực khi được yêu cầu;
- Có sự đồng lòng, nhất trí trong việc ra quyết định;
- Có sự chuẩn bị và liên kết hành động.

Trong một nhóm làm việc chuyên nghiệp và có chất lượng cao, tất cả các thành viên đều phải chịu trách nhiệm theo dõi lẫn nhau việc thực thi đúng các nguyên tắc mà họ đã đề ra.

Mọi tín ngưỡng, tôn giáo đều thiết lập những nguyên tắc cho những tín đồ của mình. Tương tự như vậy, các nhà lãnh đạo đều phải thiết lập những giá trị, những nguyên tắc hướng dẫn và những quy định hoạt động để xác định điều gì là quan trọng nhất trong công ty, cũng như các nhân viên trong công ty sẽ làm việc với nhau như thế nào. Các nhà lãnh đạo phải là những người đầu tiên chứng minh việc thực thi các giá trị bằng chính hành động và hành vi của mình. Kim Krisco, tác giả của cuốn sách "Sự lãnh đạo theo cách của bạn", đã nói rằng nếu các giá trị chỉ được truyền tải bằng miệng, mà không được phản ánh dưới dạng hữu hình, chỉ là những lời nói rỗng tuếch.

Sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị là ba vấn đề rất quan trọng, và là một câu hỏi rất khó khăn và nam giải đối với các nhà lãnh đạo. Không có sứ mệnh, sẽ không có mục tiêu. Không có tầm nhìn, sẽ không đi đến đích. Không có các giá trị, sẽ không có các nguyên tắc mang tính định hướng. Khi sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị không rõ ràng, công ty sẽ rất dễ mất sự tập trung, đi chệch hướng và theo đuổi những mục tiêu sai lầm. Một nhà lãnh đạo hiệu quả phải đảm bảo chắc chắn tất cả mọi nhân viên hiểu và hỗ trợ những niềm tin chủ yếu của công ty. Và hơn hết họ là những người chứng minh sự cam kết của mình đối với những viên gạch mà họ đã xây dựng nên.

Khi cần sự lựa chọn chiến lược hoặc gặp các vấn đề khó khăn, nhà lãnh đạo phải đặt ra các câu hỏi sau:

- Điều này liên kết với sứ mệnh của công ty thế nào?

  Hành động này có liên quan gì đến tầm nhìn chiến lược của công ty không?

- Công ty đang hoạt động dựa trên các giá trị gì?

Nguồn: Vân Anh (Dịch từ Entrepreneur)

Nguyên tắc lựa chọn quy mô theo cầu

Dự báo về thị trường phải gắn với phân tích và dự báo chu kỳ sống của sản phẩm và phải trên cơ sở tính tới các yếu tố như: thời gian chuẩn bị sản xuất, thời gian khởi đầu với quy mô sản xuất tăng dần, thời gian sản xuất ổn định và thời gian phát triển (suy thoái),... mà lựa chọn nguyên tắc đáp ứng cầu thích hợp:

- Nguyên tắc đáp ứng cầu ở mức trung bình: lựa chọn nguyên tắc trung bình trong trường hợp thị trường phát triển bình thường và đang ở giai đoạn phát triển trong chu kỳ sống của sản phẩm.

- Nguyên tắc đáp ứng cầu ở mức tối đa: lựa chọn nguyên tắc tối đa trong trường hợp thị trường mới bắt đầu bước vào giai đoạn phát triển bình thường và có tốc độ phát triển cao.

- Nguyên tắc đáp ứng cầu ở mức tối thiểu: lựa chọn nguyên tắc tối thiểu trong trường hợp thị trường đã ở cuối giai đoạn phát triển trong chu kỳ sống của sản phẩm, tốc độ phát triển chững lại và có thể có dấu hiệu đi xuống.

- Nguyên tắc đáp ứng cầu dưới mức tối thiểu: lựa chọn nguyên tắc đáp ứng cầu dưới mức tối thiểu trong trường hợp thị trường đã ở giai đoạn bão hòa trong chu kỳ sống của sản phẩm và có dấu hiệu đi xuống hoặc với các doanh nghiệp kinh doanh có tính mùa vụ.

6.5.2. Lựa chọn địa điểm kinh doanh

6.5.2.1. Khái lược

Lựa chọn địa điểm chính là việc xác định nơi đặt doanh nghiệp cũng như từng bộ phận của doanh nghiệp. Nếu xây dựng doanh nghiệp theo nguyên tắc tập trung, bản thân doanh nghiệp nằm gọn trong một khuôn viên nào đó với diện tích thích hợp sẽ phải lựa chọn một địa điểm cho doanh nghiệp. Cũng có doanh nghiệp tổ chức phi tập trung, các bộ phận khác nhau của nó trải rộng trong một không gian rộng lớn sẽ phải lựa chọn nhiều địa điểm khác nhau. Xu thế kinh doanh ở phạm vi toàn cầu dẫn đến xu hướng một doanh nghiệp có thể được tổ chức ở nhiều địa điểm khác nhau thuộc nhiều quốc gia khác nhau.

Lựa chọn địa điểm đóng vai trò cực kỳ quan trọng, ảnh hưởng trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp mà xét ở phương diện lý

thuyết nếu sai không thể sửa chữa được. Trong thực tế, việc lựa chọn địa điểm sai đã phải trả giá rất đắt: tốn kém chi phí chuyển địa điểm lớn hoặc làm giảm hẳn kết quả và hiệu quả kinh doanh.

Bức tranh lựa chọn địa điểm đặt doanh nghiệp ở nước ta là bức tranh nhiều màu sắc: đúng cũng nhiều mà sai cũng lắm. Những địa điểm phát triển du lịch mà người Pháp đã lựa chọn ở nước ta từ Hạ Long, Nha Trang, Vũng Tàu, Đồ Sơn,... đến Bà Nà, Tam Đảo, Mẫu Sơn,... cho thấy bất cứ nơi nào được lựa chọn đều hội tụ đủ các điều kiện cần thiết để phát triển kinh doanh du lịch. Cũng cần đặt câu hỏi tại sao cao nguyên Mộc Châu có độ cao không kém gì độ cao của khu Du lịch Tam Đảo nhưng cho đến khi rời khỏi Việt Nam, Mộc Châu vẫn không được người Pháp lựa chọn làm địa điểm phát triển du lịch? Nếu ai nghiên cứu kỹ một chút về địa hình, khí hậu sẽ trả lời được câu hỏi này.

Phong trào phát triển mía đường ở nước ta đã đẻ ra lúc cao nhất 44 nhà máy mía đường; 2 trong số 44 nhà máy mía đường ấy sau khi xây dựng xong đã phải chuyển ngay địa điểm là Công ty liên doanh Việt Nam - Ấn Độ (Thừa Thiên) và Công ty mía đường Sông La (Hà Tĩnh); Công ty Mía đường Tuyên Quang nằm giữa thị xã Tuyên Quang trong khi vùng nguyên liệu mía cách đó vài chục ki-lô-mét; Công ty Mía đường Việt – Đài (Thanh Hóa) nằm ở huyện Thạch Thành với tiểu vùng khí hậu, đất đai không thuận lợi cho phát triển cây mía,... dẫn đến năng suất mía thấp hơn hẳn so với năng suất vùng mía của Công ty Mía đường Lam Sơn nằm ngay cạnh đó;...

6.5.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn địa điểm

Vì cả chi phí kinh doanh và doanh thu ở các địa điểm khác nhau đều rất khác nhau nên nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận đòi hỏi xem xét và so sánh hai chỉ tiêu là doanh thu và chi phí kinh doanh tại nơi lựa chọn xây dựng doanh nghiệp. Vì thế, để ra quyết định lựa chọn địa điểm sẽ phải tính tới hàng loạt nhân tố tác động qua lại lẫn nhau trong đó phải đặc biệt cân nhắc giữa các lợi thế về chi phí kinh doanh và lợi thế về doanh thu. Đối với doanh nghiệp sản xuất, sự ảnh hưởng của doanh thu đến việc lựa chọn địa điểm không lớn vì có thể khắc phục bằng cách chuyển sản phẩm đến nơi để bán song đối với các doanh nghiệp dịch vụ thì doanh thu đóng vai trò cực kỳ quan trọng.

Thông thường các nhân tố ảnh hưởng tới việc lựa chọn địa điểm doanh nghiệp sản xuất thường là chi phí sử dụng lao động, chi phí vận chuyển và sử dụng nguyên vật liệu và các chi phí kinh doanh liên quan đến xây dựng nhà xưởng, kho tàng. Không gian môi trường kinh doanh và các đặc điểm về sản xuất, sản phẩm, nguyên vật liệu ảnh hưởng đến chi phí kinh doanh vận chuyển; trong nhiều trường hợp tính chi phí kinh doanh vận chuyển phải kết hợp với việc lựa chọn nguyên tắc xây dựng và bố trí hệ thống kho tàng cũng như thiết kế đường vận chuyển hàng hóa và nguyên vật liệu. Ý muốn của nghiệp chủ cũng là nhân tố không thể bỏ qua khi quyết định; nghiệp chủ thường có xu hướng chọn địa điểm kinh doanh tại quê hương bản quán, địa phương đang sinh sống,...

Trong trường hợp kinh doanh mà việc cung ứng nguyên vật liệu hoặc bán sản phẩm ở phạm vi khu vực và thế giới thì lựa chọn địa điểm xây dựng còn phải tính toán cả các yếu tố thuế quan, chính sách ưu đãi, môi trường vĩ mô ở các nước khác nhau.

Trường hợp doanh nhân tạo lập doanh nghiệp kinh doanh với quy mô rất nhỏ thì việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đơn giản hơn.

6.5.2.3. Các phương pháp lựa chọn địa điểm

Cần phân biệt hai trường hợp: kinh doanh với quy mô từ nhỏ trở lên và kinh doanh với quy mô siêu nhỏ để áp dụng phương pháp thích hợp.

Thứ nhất, phương pháp áp dụng cho các doanh nghiệp quy mô từ nhỏ trở lên

Để ra quyết định lựa chọn địa điểm người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau.

Bảng 6.3. Đánh giá, lựa chọn địa điểm xây dựng doanh nghiệp

TT	*Nhân tố ảnh hưởng*	*Điểm tối đa*	*Điểm cho từng phương án*			
			PA 1	*PA 2*	*PA 3*	*PA 4*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1	Giao thông	250	230	240	250	120
2	Nguồn nhân lực	170	130	150	170	130
3	Gần nguồn nguyên liệu	150	120	140	70	100
4	Gần thị trường	80	20	60	70	60
5	Nguồn năng lượng	70	40	50	70	30
6	Ô nhiễm môi trường	60	30	50	65	40
7	Thuế	50	40	30	30	25
8	Luật pháp	50	50	40	40	35
9	Chính sách vĩ mô	40	30	30	40	30
10	Mặt bằng và giá đất	40	20	30	20	25
11	Khí hậu	20	20	15	20	15
12	Nguồn nước	20	20	15	15	10
	Tổng số	1.000	750	850	860	620

Có phương pháp định tính, chỉ cần căn cứ vào các nhân tố định tính để đánh giá và lựa chọn địa điểm. Ví dụ do đặc điểm kinh doanh của mình có doanh nghiệp cần đặt gần nơi cung cấp nguyên liệu, nhiên liệu, năng lượng, lao động hoặc thị trường tiêu thụ,... Phương pháp này đơn giản nhất song cũng có độ chính xác rất thấp nên chỉ được sử dụng ở phạm vi rất hẹp.

Phương pháp kết hợp định tính và định lượng là phương pháp bước đầu sử dụng một số tiêu thức định tính phù hợp để khoanh khu vực lựa chọn; sau đó sử dụng một số tiêu thức định lượng để đánh giá các khu vực đã được chấp nhận ở bước trước để quyết định địa điểm tối ưu. Phương pháp này không phức tạp, có thể đáp ứng được yêu cầu lựa chọn địa điểm ở mức độ chính xác nhất định nên hay được áp dụng trong thực tiễn lựa chọn địa điểm các doanh nghiệp nước ta hiện nay.

Phương pháp định lượng là phương pháp sử dụng các thước đo định lượng để đánh giá và quyết định địa điểm tối ưu. Để lựa chọn địa điểm theo phương pháp này có thể sử dụng nhiều cách:

Một, cho điểm

Cho điểm là cách làm dễ áp dụng. Theo cách này cần phải tiến hành qua các bước sau:

- Phân tích mọi nhân tố ảnh hưởng đến địa điểm xây dựng, mức độ tác động của từng nhân tố đến mục tiêu lựa chọn địa điểm

- Xác định khung điểm cho từng nhân tố tác động theo phương pháp trọng số và quy định điểm tối thiểu đối với từng nhân tố, đặc biệt là nhân tố quan trọng có trọng số cao và tổng số điểm tối thiểu cần đạt

- Sử dụng khung điểm để phân tích, đánh giá và cho điểm thực tế đối với từng địa điểm đưa ra đánh giá

- Lựa chọn địa điểm có tổng số điểm thực tế cao nhất và vượt qua các ngưỡng điểm tối thiểu quy định.

Ví dụ về cách lựa chọn địa điểm theo cách cho điểm được trình bày ở Bảng 6.3. Trong ví dụ này, cột 3 của bảng là cột cho điểm từng nhân tố ảnh hưởng theo phương pháp trọng số; với quy định tổng điểm ≥ 850 và do tính chất quan trọng của 3 nhân tố đầu tiên nên có quy định điểm đạt tối thiểu của chúng là:

- Giao thông ≥ 240 điểm
- Nguồn nhân lực ≥ 150 điểm
- Gần nguồn nguyên liệu ≥ 140 điểm.

Nếu có 4 phương án được đưa ra đánh giá để lựa chọn và theo số điểm thực tế đánh giá cho từng phương án đó ở cột 4, 5, 6 và 7 sẽ quyết định lựa chọn phương án 2 (số điểm ở cột 5) làm địa điểm xây dựng doanh nghiệp vì đã đáp ứng được mọi điều kiện tối thiểu; Tuy phương án 3 có tổng số điểm cao hơn phương án 2 (860 điểm) nhưng lại không thỏa mãn điều kiện gần nguồn nguyên liệu phải đạt số điểm thấp nhất là 140 điểm nên cũng không được lựa chọn.

Hai, tính toán mức lợi nhuận có thể đạt được

Theo cách này có thể sử dụng số liệu dự báo có liên quan để ước tính doanh thu, chi phí và lợi nhuận tại từng địa điểm đưa ra lựa chọn; địa

điểm đem lại lợi nhuận và dự tính mức lợi nhuận lớn nhất sẽ được lựa chọn. Cần chú ý rằng theo cách này cũng phải quy định mức lợi nhuận tối thiểu cần đạt. Tùy theo mục đích kinh doanh mà xác định mức lợi nhuận tối thiểu cần đạt thích hợp. Trong trường hợp thông thường thì lợi nhuận tối thiểu phải đảm bảo doanh lợi vốn kinh doanh đạt được tiêu chuẩn hiệu quả.

Mặc dù tính toán lợi nhuận có thể đạt được ở từng điểm muốn đưa ra lựa chọn dẫn đến độ chính xác cao nhất song đây cũng là cách làm tốn kém và chứa đựng nhiều nhân tố khó lường trước được nên nhiều doanh nghiệp cũng không lựa chọn cách làm này. Có thể nói chỉ lựa chọn địa điểm theo cách này được với điều kiện số liệu thống kê quốc gia đã đảm bảo tính đầy đủ, thường xuyên với độ chính xác khá ổn định.

Thứ nhất, phương pháp áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ

Với quy mô kinh doanh siêu nhỏ, doanh nhân thường áp dụng phương pháp đơn giản khi đánh giá và lựa chọn địa điểm đặt doanh nghiệp.

Phương pháp đơn giản nhất hay được sử dụng song cũng chứa đựng tính rủi ro rất cao là phương pháp định tính. Nguyên lý định tính thông thường như có doanh nghiệp phải đặt gần nguồn nhiên liệu, có doanh nghiệp phải đặt gần nguồn nguyên liệu, có doanh nghiệp phải đặt gần nguồn nhân lực và cũng có doanh nghiệp phải đặt gần nguồn tiêu thụ, như trên đã phân tích, dễ dẫn đến không chính xác. Thêm nữa, nghiệp chủ kinh doanh siêu nhỏ còn hay chọn điểm đặt doanh nghiệp theo cảm tính hoặc ý thích cá nhân như chọn địa điểm kinh doanh ở mặt phố "nhà mặt phố"; thậm chí, trong nhiều trường hợp, chỉ đơn thuần từ chỗ có nhà mặt phố, người có nhà nghĩ đến việc mở ra hoạt động kinh doanh. Cũng có nghiệp chủ lựa chọn địa điểm kinh doanh cụ thể nào đó vì gắn với quê hương,... Những lựa chọn kiểu cảm tính, ý muốn chủ quan đó thường không dẫn đến kết quả tốt đẹp.

Để khắc phục hạn chế đó, nghiệp chủ kinh doanh siêu nhỏ vẫn có thể kết hợp phương pháp định tính với một vài tính toán định lượng. Việc bổ sung một vài tính toán có tính định lượng sẽ làm tăng khả năng đảm bảo tính lựa chọn chính xác lên rất nhiều so với nếu chỉ đơn thuần sử dụng phương pháp định tính.

6.5.3. Lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất kinh doanh

6.5.3.1. Khái lược

Phương pháp tổ chức sản xuất kinh doanh đề cập đến cách thức kết hợp các nguồn lực để tạo ra sản phẩm/dịch vụ trên nền tảng đặc điểm kinh doanh và công nghệ - kỹ thuật phù hợp. Tùy thuộc vào các nhân tố ảnh hưởng mà lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất thích hợp. Các nhân tố sau đây tác động trực tiếp đến việc lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất kinh doanh:

- Sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ: các doanh nghiệp sản xuất thường dễ nhìn nhận và thiết kế phương pháp tổ chức sản xuất hơn vì tính trực quan của quá trình sản xuất sản phẩm. Ngược lại, do tính chất vô hình của dịch vụ nên các doanh nghiệp dịch vụ khó nhận diện được quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ. Cũng vì lẽ đó mà ở doanh nghiệp dịch vụ khó nhận diện để xác định phương pháp tổ chức quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hơn.

- Loại hình sản xuất: Cần xác định rõ ràng doanh nghiệp thuộc loại hình khối lượng lớn, hàng loạt (lớn, vừa hoặc nhỏ) hay đơn chiếc?

o Loại hình khối lượng lớn nếu chỉ thực hiện tạo ra và cung cấp 1 loại sản phẩm/dịch vụ với khối lượng rất lớn

o Loại hình hàng loạt nếu thực hiện tạo ra từ 2-25 loại sản phẩm/dịch vụ với số lượng từ nhiều đến ít

o Loại hình đơn chiếc nếu hoặc tạo ra trên 25 loại sản phẩm/dịch vụ hoặc tạo ra sản phẩm/dịch vụ không có tính lặp lại.

Theo tính quy luật phổ biến thì nếu là loại hình thấp nhất (đơn chiếc) thì phải lựa chọn phương pháp tổ chức đơn chiếc; ngược lại, nếu là loại hình khối lượng lớn thì dễ dàng tổ chức theo phương pháp dây chuyền; loại hình hàng loạt dễ dẫn đến tổ chức theo nhóm song loại hình hàng loạt lớn vẫn cho phép tổ chức theo kiểu dây chuyền.

- Kết cấu của sản phẩm: nếu là sản xuất sản phẩm thì kết cấu sản phẩm đơn giản hay phức tạp tác động rất lớn đến lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất nào? Dù chỉ sản xuất một/vài loại sản phẩm, thậm chí một loại sản phẩm, nhưng kết cấu rất phức tạp thì cũng khó tiếp cận phương pháp tổ chức sản xuất kiểu dây chuyền; ngược lại, có thể sản xuất nhiều loại sản phẩm nhưng kết cấu rất đơn giản (thường là sản phẩm của

ngành công nghiệp hóa chất) vẫn có thể tiếp cận được phương pháp tổ chức sản xuất kiểu dây chuyền.

Cần chú ý là dù là doanh nghiệp sản xuất hay cung cấp dịch vụ cũng vẫn có thể tổ chức sản xuất theo các phương pháp dây chuyền, nhóm hoặc đơn chiếc. Sự khác nhau cơ bản chỉ là ở chỗ trong sản xuất công nghiệp dễ dàng nhập cả dây chuyền sản xuất đồng bộ, tự động hóa; còn với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thì đa phần phải tự tính toán, thiết kế dây chuyền. Đồng thời, như đã khẳng định ở trên, với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ việc nhận diện quá trình để thiết kế sản xuất theo nhóm hay dây chuyền là không đơn giản. Điều này dẫn đến đòi hỏi các kỹ sư ở các doanh nghiệp dịch vụ phải bỏ nhiều công sức nghiên cứu và có tính sáng tạo cao mới tự thiết kế các quá trình cũng như tổ chức sản xuất theo quá trình đó với sự trợ giúp của công nghệ - kỹ thuật.

6.5.3.2. Các phương pháp tổ chức sản xuất

Thứ nhất, tổ chức sản xuất theo phương pháp dây chuyền

- Một, đặc trưng

Tổ chức sản xuất theo phương pháp dây chuyền có đặc điểm là quá trình công nghệ được chia nhỏ thành các bước công việc có thời gian chế biến bằng nhau hoặc lập thành quan hệ bội số với bước công việc có thời gian ngắn nhất. Nơi làm việc được chuyên môn hóa cao, bố trí theo nguyên tắc đối tượng thành dây chuyền. Đối tượng lao động được chế biến đồng thời trên tất cả các nơi làm việc của dây chuyền.

Có thể hình thành các dây chuyền cố định hoặc thay đổi, dây chuyền liên tục hay gián đoạn và dây chuyền bộ phận hay toàn bộ. Dây chuyền tự động hóa, liên tục, toàn bộ là loại dây chuyền phổ biến trong sản xuất công nghiệp hiện đại.

- Hai, xác định các thông số cần thiết

Khi trình độ tự động hóa cao, doanh nghiệp sử dụng một (một số) dây chuyền đồng bộ, tự động thì các thông số đã được tính toán ở khâu thiết kế dây chuyền. Lúc này, công việc tổ chức sản xuất sẽ rất đơn giản. Trường hợp đầu tư vốn ít, trình độ cơ giới hóa và tự động hóa thấp, không đồng bộ thì để tạo ra dây chuyền liên tục, đồng bộ, có hiệu quả cần tính toán các thông số chủ yếu sau:

- Nhịp dây chuyền (r, đơn vị thời gian)

Nhịp dây chuyền là đại lượng biểu thị khoảng cách thời gian chế biến xong hai sản phẩm kế tiếp nhau ở bước công việc cuối cùng. Khi thiết kế nhịp dây chuyền, phải xác định được thời gian chế biến ở các bước công việc, nhịp dây chuyền thường bằng thời gian chế biến ở bước công việc ngắn nhất. Với dây chuyền đang hoạt động sẽ có:

$$q = T/r$$

Với r : là nhịp dây chuyền, T là tổng thời gian dây chuyền hoạt động và q là sản lượng sản phẩm dây chuyền tạo ra trong thời gian hoạt động đó.

- Số nơi làm việc cần thiết của dây chuyền (NLV_{DC})

Trước hết, xác định số nơi làm việc ở từng bước công việc theo công thức:

$$NVL_{BCV} = t_{BCV}/r$$

Với : NLV_{BCV} là số nơi làm việc của một bước công việc, t_{BCV} là thời gian công nghệ chế biến đối tượng lao động ở bước công việc đó.

Từ đó, tập hợp được số nơi làm việc của dây chuyền: $NLV_{DC} = \sum NLV_{BCV}$ với NLV_{DC} là số nơi làm việc cần thiết của dây chuyền.

- Bước dây chuyền (B, đơn vị đo độ dài)

Bước dây chuyền là khoảng cách trung tâm hai nơi làm việc thuộc hai bước công việc kế tiếp nhau (B_{ij}). Bước dây chuyền phụ thuộc vào kích thước đối tượng chế biến, thiết bị máy móc,...

- Độ dài của băng chuyền (L, đơn vị đo độ dài)

Độ dài của băng chuyền được xác định trên cơ sở số bước dây chuyền:

$$L = \sum B_{ij}$$

Với: B là bước dây chuyền và n là số nơi làm việc có thể bố trí trên dây chuyền.

Tốc độ chuyển động của băng chuyền (v)

Tốc độ chuyển động của băng chuyền được xác định trên cơ sở bước dây chuyền và nhịp dây chuyền:

$$v = B/r$$

Với v là tốc độ chuyển động của băng chuyền.

Sản xuất theo phương pháp dây chuyền tự động hóa đem lại năng suất cao, chất lượng sản phẩm ổn định, đơn giản hóa quản trị quá trình sản xuất và đem lại hiệu quả cao nhất.

Thứ hai, tổ chức sản xuất theo nhóm

- *Một, đặc trưng*

Tổ chức sản xuất theo nhóm là phương pháp tổ chức sản xuất chung cho nhiều loại sản phẩm/ dịch vụ trên cơ sở sản phẩm/ dịch vụ điển hình của nhóm.

Tổ chức sản xuất theo nhóm dựa trên cơ sở phân nhóm sản phẩm/dịch vụ để thiết kế quy trình công nghệ, bố trí máy móc thiết bị chung theo sản phẩm tổng hợp của nhóm. Như thế, trong sản xuất công nghiệp sẽ phải sử dụng các dụng cụ, đồ gá lắp chung cho từng loại sản phẩm trong từng nhóm.

Nhờ tổ chức sản xuất/ tạo ra dịch vụ theo nhóm nên nơi làm việc được bố trí nhiệm vụ tương đối ổn định và do đó đã nâng cao loại hình sản xuất, giảm bớt sự phức tạp trong hoạt động sản xuất và điều hành và nâng cao hiệu quả của hoạt động chung.

- *Hai, nội dung chủ yếu*

- Lựa chọn hoặc thiết kế sản phẩm/ dịch vụ điển hình.

Sản phẩm/ dịch vụ điển hình là sản phẩm/ dịch vụ có quá trình công nghệ bao hàm mọi bước công việc mà việc chế tạo các sản phẩm/ dịch vụ khác của nhóm phải trải qua. Hoặc là trong nhóm có ngay một sản phẩm /dịch vụ mang đặc trưng này, sẽ lấy ngay nó làm sản phẩm/dịch vụ điển hình; nếu không sẽ phải tự thiết kế nó.

- Tính toán hệ số các bước công việc của mọi sản phẩm/ dịch vụ khác của nhóm.

Trên cơ sở mối tương quan của sản phẩm/ dịch vụ cụ thể trong nhóm với sản phẩm/ dịch vụ điển hình có thể xác định hệ số thời gian thực hiện các bước công việc của các sản phẩm/ dịch vụ cụ thể trong nhóm. Mối tương quan giữa các bước công việc của các sản phẩm/ dịch vụ trong nhóm phụ thuộc vào trang thiết bị thực hiện các bước công việc tại các nơi làm việc cụ thể.

- Bố trí máy móc thiết bị sản xuất/ tạo ra dịch vụ theo sản phẩm/ dịch vụ điển hình.

Thiết kế và trang bị các thiết bị hoàn toàn phụ thuộc vào công nghệ chế tạo/ tạo ra dịch vụ điển hình và các định mức kinh tế - kỹ thuật cần thiết đã xác lập cho sản phẩm/ dịch vụ điển hình.

Với các doanh nghiệp sản xuất, sau khi đã bố trí thiết bị sản xuất theo sản phẩm điển hình còn cần xác định các dụng cụ, đồ gá lắp cần thiết để sản xuất các sản phẩm khác trong nhóm.

- Triển khai tổ chức sản xuất theo nhóm.

Nội dung chủ yếu là dựa trên cơ sở năng lực sản xuất hiện có và sự thay đổi cung - cầu sản phẩm trên thị trường mà xác định loạt sản xuất tối ưu; tăng cường công tác tiêu chuẩn hóa, thống nhất hóa nhằm nâng cao loại hình sản xuất; đưa ra các giải pháp kinh tế - kỹ thuật cần thiết làm thích ứng năng lực sản xuất hiện có của doanh nghiệp (từng bộ phận của nó) với thay đổi của thị trường;...

Thứ ba, tổ chức sản xuất theo phương pháp đơn chiếc

- *Một, đặc trưng*

Đặc trưng cơ bản của sản xuất đơn chiếc là không lập quy trình công nghệ cho từng sản phẩm/ dịch vụ mà chỉ quy định các bước công việc chung. Nơi làm việc không được chuyên môn hóa, sử dụng thiết bị và công nhân đa năng.

Trong công nghiệp sản xuất đơn chiếc chỉ áp dụng ở những nơi không đủ điều kiện tổ chức sản xuất theo hai phương pháp dây chuyền và nhóm; trong nhiều ngành sản xuất khác như xây dựng, giao thông,... việc sản xuất đơn chiếc lại diễn ra khá phổ biến.

- *Hai, nội dung*

Trong tổ chức sản xuất đơn chiếc người ta xây dựng các bộ phận sản xuất theo nguyên tắc công nghệ. Việc điều hành sản xuất của sản xuất đơn chiếc khá phức tạp; người ta sẽ căn cứ vào các đơn hàng, dự án cụ thể mà lập kế hoạch tác nghiệp và điều độ sản xuất trên cơ sở sử dụng các kỹ thuật thích hợp như sơ đồ ngang, sơ đồ mạng,...

6.6. THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

6.6.1. Khái lược về cấu trúc tổ chức

Có thể hiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa ở trình độ nhất định, được trao những trách nhiệm và quyền hạn cụ thể và được bố trí theo mô hình tổ chức thích hợp nhằm thực hiện các nhiệm vụ của doanh nghiệp với hao phí nguồn lực ít nhất.

Cần chú ý rằng nếu tiếp cận theo phương thức hình thành sẽ phân biệt giữa tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Tổ chức chính thức là tổ chức được nghiệp chủ xây dựng có ý thức theo các mục tiêu và nhằm hoàn thành các nhiệm vụ của doanh nghiệp. Tổ chức phi chính thức được hình thành ngoài ý muốn của nghiệp chủ mà dựa trên cơ sở sự tương hợp nhau về lợi ích, tính cách, sở thích, thói quen sinh hoạt và tùy thuộc vào bầu không khí của tổ chức. Tổ chức phi chính thức có thể có tác động tích cực hoặc kìm hãm sự phát triển của tổ chức chính thức.

Hiểu như thế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp thuộc hình thức tổ chức chính thức. Nhiệm vụ của nghiệp chủ là tạo ra và vận hành cơ cấu tổ chức chính thức. Tùy điều kiện thực tế mà khi doanh nghiệp hoạt động cơ cấu tổ chức phi chính thức có hình thành hay không và hình thành ở mức độ nào.

Trừ trường hợp ngoại lệ, chúng ta thống nhất quan niệm nghiên cứu cấu trúc tổ chức doanh nghiệp là nghiên cứu cấu trúc tổ chức chính thức.

Như thế, trong khái niệm cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đã chỉ ra việc xác định cấu trúc tổ chức doanh nghiệp chính là việc định hình trong cấu trúc tổ chức doanh nghiệp gồm có các bộ phận cụ thể được chuyên môn hóa ở trình độ nào, được giao các nhiệm vụ gì, có quy mô nào và được sắp xếp theo mô hình quản trị cụ thể nào?

Với ý nghĩa sắp xếp cơ cấu tổ chức chính là sắp xếp nguồn nhân lực với cơ chế vận hành xác định; không chỉ tác động mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả hoạt động của chính bộ máy quản trị mà còn tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp nên việc xây dựng cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng.

Mô hình truyền thống gắn với sản xuất công nghiệp nên phân biệt rõ rệt cơ cấu sản xuất và cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp; ở nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp dịch vụ thì mô hình hiện đại không phân rõ cơ cấu sản xuất và cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp.

6.6.2. Các yêu cầu chủ yếu khi hình thành cấu trúc tổ chức

6.6.2.1. Phải đảm bảo tính chuyên môn hóa cao nhất có thể

Đảm bảo tính chuyên môn hóa nhằm tổ chức các hoạt động theo hướng chuyên môn hóa ở từng bộ phận và từng cá nhân trong doanh nghiệp. Do chuyên môn hóa vừa dẫn đến nâng cao năng suất lao động cá nhân, lại vừa dẫn đến chia cắt quá trình nên nguyên tắc là nâng cao tính chuyên môn hóa đến mức mà cái lợi do năng suất lao động cá nhân tăng vẫn lớn hơn so với cái hại do chia cắt quá trình gây ra.

Điều đó có nghĩa là phải đảm bảo tính chuyên môn hóa cao nhất có thể: chuyên môn hóa từng bộ phận bên trong doanh nghiệp và chuyên môn hóa từng cá nhân hoạt động ở từng bộ phận.

6.6.2.2. Phải đảm bảo tiêu chuẩn hóa

Phải bắt đầu từ tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ và trên cơ sở tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ mà tiêu chuẩn hóa người thực hiện nhiệm vụ đó.

Tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ có nghĩa là với bất cứ nhiệm vụ nào cũng đều xác định các tiêu chuẩn cần thiết từ quá trình tiến hành, thứ tự thực hiện đến chất lượng phải đảm bảo. Trên cơ sở đó, quy định người thực hiện nhiệm vụ đó cần có trình độ nào (hiểu gì, biết làm gì, có sức khỏe như thế nào?...).

Muốn vậy, cần xác định rõ nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân cũng như quy định các quy tắc, quy trình thực hiện, tiêu chuẩn chất lượng đối với từng nhiệm vụ; quy định hoạt động kiểm tra, đánh giá công việc theo hướng tiêu chuẩn hóa.

6.6.2.3. Phải bảo đảm sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, cá nhân

Sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, cá nhân là đòi hỏi tất yếu khi nhiệm vụ được phân tích và chia cho nhiều bộ phận, cá nhân cùng nhau thực hiện. Muốn mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp vận hành với kết quả và hiệu quả cao thì phải có điều kiện – phối hợp nhịp nhàng giữa mọi bộ phận, cá nhân.

Yêu cầu phối hợp nhịp nhàng giữa mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp đòi hỏi phải tính toán, xác định chính xác nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân ngay từ khi thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Trong mối quan hệ công tác, phải xác định rõ quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân. Ở từng bộ phận, từng nơi làm việc phải chú ý thiết kế cân đối giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi; liên kết hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân bằng quy chế; làm hòa hợp giữa tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Tiếp đó, phải xác định rõ các mối liên hệ về quản trị và thông tin trong bộ máy.

Muốn vậy, phải chú ý lựa chọn cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định tính thống nhất quyền lực trong toàn bộ hệ thống, xây dựng và triệt để tuân thủ quy chế hoạt động.

6.6.3. Các nguyên tắc xây dựng cấu trúc tổ chức doanh nghiệp

6.6.3.1. Nguyên tắc thống nhất

Nguyên tắc thống nhất đòi hỏi mọi hoạt động trong doanh nghiệp phải thống nhất. Đây chính là điều kiện để hoạt động có kết quả và hiệu quả mong muốn và là yêu cầu bắt buộc cao nhất trong tổ chức mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Biểu hiện cụ thể của nguyên tắc thống nhất ở chính cơ chế hoạt động: phải xác định chính xác nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của mọi bộ phận, cá nhân theo nguyên lý:

- Ở bất cứ nơi làm việc hoặc bộ phận nào cũng đảm bảo sự cân đối giữa quyền lực, quyền hạn, trách nhiệm và nhiệm vụ.
- Quyền hạn của bộ phận, cá nhân này phải cân bằng với nhiệm vụ của nhiều cá nhân, bộ phận khác.

Điều kiện đảm bảo tính thống nhất trong vận hành hoạt động của doanh nghiệp là:

- Mỗi cá nhân, bộ phận phải chịu trách nhiệm rõ ràng hoàn thành một/các nhiệm vụ cụ thể nào đó.
- Mỗi cá nhân, bộ phận phải có quyền hạn và/hoặc quyền lực rõ ràng vừa đủ để hoàn thành một/các nhiệm vụ cụ thể nào đó.

- Không được ra lệnh chồng chéo nhau.

- Nếu xét rộng hơn phải bảo tính thống nhất trong xác định mối quan hệ giữa sở hữu chủ và bộ máy quản trị doanh nghiệp.

- Tính thống nhất phải được luật hóa (đưa vào điều lệ, nội quy, quy chế hoạt động).

Cần chú ý là nguyên tắc thống nhất không đồng nghĩa với tập trung hóa quyền lực: hoàn toàn có thể thực hiện phi tập trung quyền lực trên cơ sở vẫn đảm bảo nguyên tắc thống nhất quản trị và thống nhất hoạt động.

6.6.3.2. Nguyên tắc kiểm soát được

Để mọi hoạt động trong doanh nghiệp diễn ra thống nhất với kết quả và hiệu quả cao thì phải tuân thủ nguyên tắc kiểm soát được. Trong quản trị, mọi hoạt động phải được kiểm soát, hay nói cách khác là phải kiểm soát được mọi hoạt động của từng cá nhân, bộ phận cũng như toàn doanh nghiệp.

Muốn vậy, phải xác định nhiệm vụ cho mỗi cá nhân, bộ phận sao cho:

- Người phụ trách lĩnh vực công tác phải kiểm soát được mọi hoạt động của lĩnh vực mình phụ trách;

- Thủ trưởng phải kiểm soát được hoạt động của mọi nhân viên dưới quyền;

- Người được giao nhiệm vụ phải kiểm soát được mọi hoạt động liên quan đến nhiệm vụ mà họ được giao.

Điều này có nghĩa là nguyên tắc kiểm soát được đòi hỏi nghiệp chủ phải tính toán kỹ càng khi phân công nhiệm vụ cho từng bộ phận, cá nhân để đảm bảo rằng mỗi bộ phận, cá nhân kiểm soát được toàn bộ nhiệm vụ của mình.

6.6.3.3. Nguyên tắc hiệu quả

Hiệu quả là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng nguồn lực để đạt được mục tiêu xác định. Trong thiết kế cấu trúc tổ chức doanh nghiệp thì mục tiêu đặt ra là phải thiết kế cấu trúc tổ chức sao cho hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đã xác định với việc sử dụng nguồn lực ít nhất.

Có hai loại nguồn lực cơ bản phải tính toán thận trọng khi thiết kế là nguồn nhân lực và nguồn vật lực. Với sự phát triển công nghệ - kỹ thuật

hai nguồn lực này có thể sử dụng thay thế nhau: đầu tư nhiều để trang bị máy móc thiết bị hiện đại thì sử dụng ít nguồn nhân lực hoặc ngược lại, càng ít tiền đầu tư mua sắm máy móc thiết bị bao nhiêu sẽ càng phải sử dụng nhiều nhân lực bấy nhiêu.

Nguyên tắc hiệu quả đòi hỏi phải xây dựng cấu trúc tổ chức doanh nghiệp sao cho mỗi cá nhân, bộ phận đều hoàn thành tốt nhiệm vụ đã xác định với chi phí kinh doanh phát sinh thấp nhất. Muốn vậy, trong xây dựng cấu trúc tổ chức doanh nghiệp phải:

- Sử dụng tiết kiệm nhân lực nhất trong điều kiện trang thiết bị phù hợp: với lao động trực tiếp sản xuất hay tạo ra dịch vụ cho khách hàng thường phải được tính toán trên cơ sở định mức sử dụng phù hợp với trình độ công nghệ - thiết bị; tỉ lệ lao động quản trị/tổng số lao động phải thấp nhất (hoàn toàn có thể so sánh với các doanh nghiệp cùng loại hoặc cao hơn là so sánh với các doanh nghiệp khác).

- Đảm bảo tính chuyên môn hóa cao nhất có thể đối với mỗi bộ phận, cá nhân: chỉ chuyên môn hóa khi lợi ích của chuyên môn hóa vẫn lớn hơn cái hại mà sự chia cắt quá trình (hậu quả của chuyên môn hóa) gây ra. Điều này hoàn toàn có nghĩa là: nếu chuyên môn hóa cao hơn hay thấp hơn đều không đem lại được lợi ích bằng điểm chuyên môn hóa dẫn đến tổng lợi ích lớn nhất có thể xác định. Nguyên lý chuyên môn hóa cao nhất phụ thuộc vào quan điểm: nếu theo quan điểm truyền thống người ta đẩy chuyên môn hóa đến mức cao nhất (không thể cao hơn); còn quan điểm quản trị hiện đại lại chỉ chuyên môn hóa trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của các quá trình.

- Thực hiện điều chỉnh chung ở mức tối đa nhằm đảm bảo tính thống nhất cao nhất kết hợp với điều chỉnh cá biệt ở mức độ hợp lý (sẽ đề cập ở nội dung xây dựng nội quy, quy chế hoạt động).

- Đường vận động của quyết định phải ngắn nhất hoặc cơ cấu tổ chức phải đảm bảo đơn giản nhất có thể (liên quan đến lựa chọn mô hình quản trị được trình bày ở nội dung sau).

- Chi phí cho mọi hoạt động phải thấp nhất có thể (đo bằng thước đo hiệu quả).

6.6.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức doanh nghiệp

6.6.4.1. Lĩnh vực và quy mô hoạt động

Doanh nghiệp hoạt động ở lĩnh vực nào với quy mô lớn hay nhỏ tác động trực tiếp đến cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp.

Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp sản xuất khác với cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp dịch vụ vì quá trình sản xuất – kinh doanh dài hơn và phức tạp hơn nhiều so với quá trình tạo ra dịch vụ cho khách hàng. Chẳng hạn, một doanh nghiệp sản xuất bia có cấu trúc tổ chức không thể giống với cấu trúc tổ chức của một doanh nghiệp vận tải hay cấu trúc tổ chức của một ngân hàng thương mại.

Trong lĩnh vực sản xuất, các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm khác nhau lại đòi hỏi cấu trúc tổ chức mang đặc trưng khác nhau. Chẳng hạn, cấu trúc tổ chức của một doanh nghiệp khai thác không thể giống với cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp chế biến thực phẩm và cũng không thể giống với cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp nông nghiệp,...

Các doanh nghiệp có quy mô khác nhau có cấu trúc tổ chức khác nhau: thông thường doanh nghiệp quy mô lớn có cấu trúc phức tạp; quy mô doanh nghiệp càng nhỏ, cấu trúc tổ chức càng đơn giản hơn.

6.6.4.2. Quan điểm quản trị của nghiệp chủ

Cho đến nay, loài người đã có nhiều quan điểm khác nhau về kinh doanh và mô hình kinh doanh cũng như quản trị và mô hình quản trị. Khác với các nghề khác, nghề quản trị có đặc trưng là chấp nhận nhiều quan điểm mang tính đan xen: cùng một thời điểm nhưng người ta có thể chấp nhận mô hình này và mô hình khác thậm chí có khoảng cách rất xa nhau về trình độ. Chẳng hạn mặc dù cùng kinh doanh thời đại ngày nay nhưng người ta chấp nhận cả mô hình kinh doanh rất hiện đại như kinh doanh qua mạng; song cũng không thiếu gì nơi vẫn bán hàng kiểu cổ xưa của loài người – bán hàng kiểu chợ truyền thống. Điều đặc biệt là ở chỗ con người coi sự chấp nhận ấy là có lý mặc dù bán hàng qua mạng đem lại sự thuận tiện và hiệu quả cao hơn rất nhiều lần so với bán hàng kiểu chợ truyền thống. Điều này hoàn toàn khác với nhận thức của con người về mặt kỹ thuật: chẳng hạn ai cũng thừa nhận đi bộ chậm hơn đi xe đạp; đi xe đạp chậm hơn, tốn sức hơn đi xe máy; đi xe máy chậm hơn và bất tiện hơn đi ô tô,...

Trong các mô hình kinh doanh và quản trị, ngày nay loài người sử dụng nhiều mô hình khác nhau. Theo mô hình kinh doanh và quản trị nào; sẽ phải thiết kế cấu trúc tổ chức thích ứng. Chính vì vậy, quan niệm của người khởi nghiệp về mô hình sẽ tác động trực tiếp đến việc lựa chọn mô hình và thiết kế cấu trúc tổ chức. Hai quan điểm dưới đây tạo sự khác biệt lớn nhất về lựa chọn và quyết định mô hình và thiết kế cấu trúc tổ chức:

- Quan điểm truyền thống tổ chức hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa. Quan điểm này có xu hướng đẩy chuyên môn hóa mọi hoạt động đến mức cao nhất. Từ quan điểm này xuất hiện nhu cầu thiết kế cấu trúc tổ chức phức tạp, trong cấu trúc tổ chức có sự tách rời và do đó lại cần phối hợp giữa các hoạt động trực tuyến và các hoạt động chức năng.

- Ngược lại, quan điểm hiện đại không coi chuyên môn hóa chỉ có ưu điểm mà còn có nhược điểm. Những người theo quan điểm này tổ chức hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh không đẩy chuyên môn hóa mọi hoạt động đến mức cao nhất mà chỉ chuyên môn hóa trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của quá trình; đảm bảo lợi ích do chuyên môn hóa đem lại lớn hơn tác hại do nó gây ra. Từ quan điểm này xuất hiện nhu cầu thiết kế cấu trúc tổ chức trên nền tảng các quá trình đơn giản.

Ngoài ra, quan điểm về chịu trách nhiệm như buộc phải chịu trách nhiệm cá nhân hay chịu trách nhiệm tập thể cũng dẫn đến sử dụng các chức danh cụ thể trong mô hình tổ chức doanh nghiệp: mô hình truyền thống ra quyết định và chịu trách nhiệm tập thể có xu hướng hình thành tập thể ra quyết định trong đó có cấp trưởng và một/ vài cấp phó; mô hình hiện đại cố gắng xác định quyền chủ động cũng như phải chịu trách nhiệm cá nhân đối với từng hoạt động cụ thể bằng cách hình thành các giám đốc như giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, giám đốc nhân lực,...

6.6.4.3. Trình độ đội ngũ những người lao động và trang thiết bị

Đội ngũ những người lao động được chia làm hai loại: đội ngũ lao động sản xuất và đội ngũ lao động quản trị.

Trình độ đội ngũ lao động sản xuất phải phù hợp với trình độ công nghệ - kỹ thuật mới đảm đương và hoàn thành được nhiệm vụ chế biến

với chất lượng đảm bảo. Người khởi nghiệp có tầm nhìn xa, trông rộng sẽ có thiên hướng tuyển chọn đội ngũ lao động kỹ thuật có tay nghề phù hợp. Với đội ngũ lao động này, dễ thiết kế cơ cấu tổ chức theo yêu cầu kỹ thuật và cũng là điều kiện để sau này tổ chức hoạt động sản xuất có hiệu quả. Nếu ngược lại, hậu quả sẽ rất xấu.

Đội ngũ các nhà quản trị có trình độ quản trị cao sẽ giải quyết tốt các nhiệm vụ quản trị có chất lượng với năng suất cao nên đòi hỏi ít nơi làm việc quản trị. Khi đã có ít người thì số mối quan hệ cũng sẽ ít tương ứng; do đó cũng làm giảm khối lượng công việc phối hợp giữa họ.

Các nhà quản trị được đào tạo theo hướng có kiến thức chuyên môn hóa sâu hay vạn năng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức tổ chức ở các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp. Vì vậy, người khởi nghiệp phải có ý thức trên cơ sở lựa chọn quan điểm quản trị theo hướng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa hay đảm bảo tính thống nhất của các quá trình mà tuyển chọn đội ngũ các nhà quản trị được đào tạo phù hợp.

Trang thiết bị quản trị giúp các nhà quản trị nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng công việc nên ảnh hưởng trực tiếp đến cấu trúc tổ chức. Công nghệ tin học càng phát triển sẽ ngày càng tác động mạnh mẽ đến khả năng thu thập và xử lý thông tin và do đó làm thay đổi cơ cấu bộ máy quản trị.

Sự xuất hiện nền kinh tế tri thức báo hiệu một giai đoạn phát triển mới trong đó trình độ, kỹ năng, kỹ xảo của đội ngũ lao động quản trị phải được đào tạo phù hợp.

6.6.4.4. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Trong cấu trúc tổ chức doanh nghiệp thì về nguyên tắc, hình thức pháp lý không ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức sản xuất/ tạo ra dịch vụ; hình thức pháp lý cũng không ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức bộ máy quản trị điều hành kinh doanh. Hình thức pháp lý tác động đến cấu trúc bao trùm lên trên cấu trúc sản xuất và điều hành kinh doanh; quy định mối quan hệ giữa các bộ phận đại diện cho sở hữu chủ và bộ phận điều hành kinh doanh.

Hình thức pháp lý đòi hỏi một số loại hình doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định nhất định trong cơ cấu bộ máy quản trị.

Theo đó, "Công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên có Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Công ty trách nhiệm hữu hạn có từ mười một thành viên trở lên phải thành lập Ban kiểm soát; trường hợp có ít hơn mười một thành viên, có thể thành lập Ban kiểm soát phù hợp với yêu cầu quản trị công ty"[22].

Nếu là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thì "Chủ sở hữu công ty bổ nhiệm một hoặc một số người đại diện theo ủy quyền để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình. Trường hợp có ít nhất hai người được bổ nhiệm làm đại diện theo ủy quyền thì cơ cấu tổ chức quản lý của công ty bao gồm Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên; trong trường hợp này, Hội đồng thành viên gồm tất cả người đại diện theo uỷ quyền"[23].

Còn "Công ty cổ phần có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc; đối với công ty cổ phần có trên mười một cổ đông là cá nhân hoặc có cổ đông là tổ chức sở hữu trên 50% tổng số cổ phần của công ty phải có Ban kiểm soát"[24].

Với công ty hợp danh thì: "Tất cả thành viên hợp lại thành Hội đồng thành viên. Hội đồng thành viên bầu một thành viên hợp danh làm Chủ tịch Hội đồng thành viên, đồng thời kiêm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc công ty nếu Điều lệ công ty không có quy định khác"[25].

Với các doanh nghiệp tư nhân thì "Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh"[26].

Tất nhiên, người khởi nghiệp phải tuân thủ pháp luật khi thiết kế cấu trúc tổ chức doanh nghiệp.

6.6.4.5. Tính chất thay đổi của môi trường

Các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh thay đổi tác động trực tiếp đến cơ cấu tổ chức mọi doanh nghiệp. Trước đây, môi trường kinh doanh ít biến động nên cho phép tổ chức doanh nghiệp theo mô hình

[22] Luật Doanh nghiệp năm 2014.
[23] Luật Doanh nghiệp năm 2014.
[24] Luật Doanh nghiệp năm 2014.
[25] Luật Doanh nghiệp năm 2014.
[26] Luật Doanh nghiệp năm 2014.

mang tính "tĩnh" . Sự biến động ngày càng dữ dội của thị trường và môi trường kinh doanh đã dẫn đến các kiểu cơ cấu tổ chức truyền thống ngày càng tỏ ra khó phù hợp.

Càng ngày, môi trường kinh doanh càng biến động dữ dội buộc người khởi nghiệp phải tìm kiếm các mô hình đảm bảo tính năng động cao. Điều này đòi hỏi người khởi nghiệp cần có cách tư duy mới về cấu trúc tổ chức, về đào tạo và sử dụng lao động thích ứng với hoàn cảnh mới của môi trường.

Cạnh tranh mang tính khu vực và toàn cầu buộc các doanh nghiệp phải tìm kiếm mô hình tổ chức sao cho tiết kiệm nhất lao động, góp phần giảm chi phí kinh doanh, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

6.6.5. Các kiểu cấu trúc tổ chức doanh nghiệp có thể lựa chọn

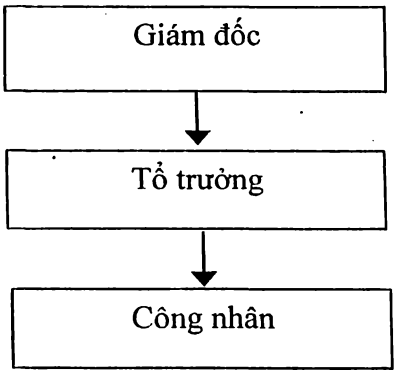
6.6.5.1. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến

Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến được xây dựng trên cơ sở nguyên tắc quản trị của H. Fayol với các đặc trưng cơ bản là:

- Hình thành đường thẳng quản trị từ trên xuống dưới
- Một cấp nào đó chỉ nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp
- Hai bộ phận cùng cấp không liên hệ trực tiếp với nhau mà phải thông qua cấp trên chung của cả hai bộ phận đó.

Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến có ưu điểm bảo đảm tính thống nhất trong hoạt động quản trị; xóa bỏ việc một cấp (bộ phận) phải nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau. Tuy nhiên, cũng có thể kể đến các nhược điểm chủ yếu là hệ thống này đòi hỏi trưởng các cấp (bộ phận) phải có trình độ tổng hợp vì không sử dụng các chuyên gia trong hoạt động quản trị; đường ra quyết định quản trị dài và phức tạp nên hao phí lao động và thời gian lớn.

Mô hình này chỉ có thể áp dụng nếu quy mô rất nhỏ và nhà quản trị điều hành có trình độ khá đa năng.

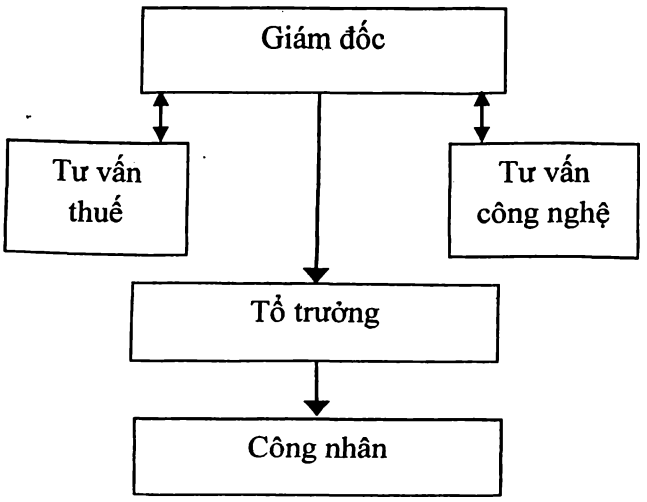


Hình 6.3. Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến

6.6.5.2. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - tư vấn

Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến - tư vấn mang đặc trưng cơ bản là vừa duy trì hệ thống trực tuyến, vừa kết hợp với việc tổ chức các điểm tư vấn khi thấy cần thiết. Trong mô hình này, các nhà quản trị trực tuyến có quyền ra mệnh lệnh, các điểm tư vấn chỉ có nhiệm vụ tư vấn cho cấp quản trị trực tiếp mà không có quyền ra lệnh.

Hệ thống này có ưu điểm chủ yếu là giảm gánh nặng công việc cho các nhà quản trị trực tuyến. Hệ thống trực tuyến – tư vấn vừa đảm bảo tính thống nhất của hoạt động quản trị, vừa sử dụng được đội ngũ chuyên gia trong hoạt động chuẩn bị các quyết định. Nhược điểm chủ yếu của hệ thống trực tuyến - tư vấn là đã làm tách biệt một cách cứng nhắc giữa người chuẩn bị quyết định và người ra quyết định nên không gắn chặt trách nhiệm của người chuẩn bị quyết định vào chất lượng quyết định mà anh ta chuẩn bị. Chế độ "cộng đồng trách nhiệm" cho phép giảm thiểu hạn chế trên: khi thủ trưởng chưa ưng thì kết quả của người tư vấn chưa được chấp thuận; khi người tư vấn đã chỉnh sửa và thủ trưởng được tư vấn đồng ý thì cả hai bên cùng ký vào văn bản mà người tư vấn đã chuẩn bị. cả thủ trưởng và người tư vấn đều được hưởng lợi hoặc cùng phải chịu trách nhiệm đối với bản tư vấn hai bên đã ký.



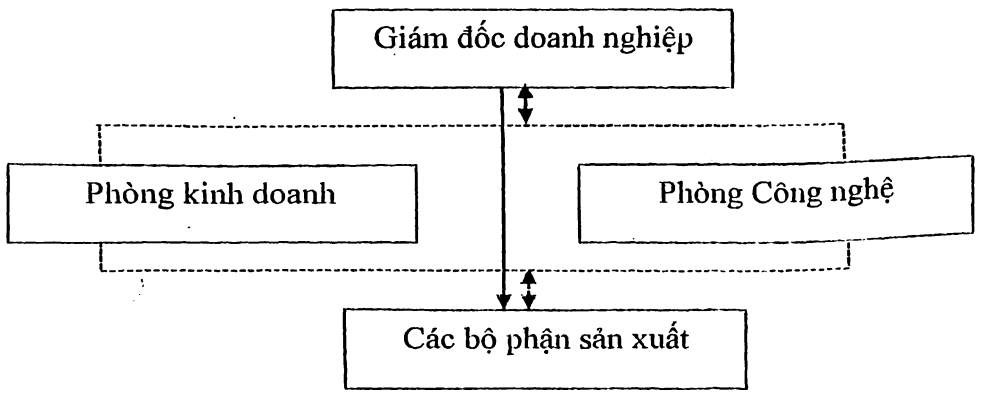
Hình 6.4. Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến - tư vấn

Trong thực tế, với các doanh nghiệp vừa hoặc nhỏ với hàng trăm lao động có thể lựa chọn mô hình này để thiết lập cấu trúc tổ chức vì doanh nghiệp vẫn có thể trả lương cho tư vấn trực tiếp. Tuy nhiên, với các doanh nghiệp siêu nhỏ thì lại không thể được vì nếu thuê tư vấn sẽ dẫn đến "người làm thì ít, người ngay thì nhiều" và do đó không có tiền trả lương cho tư vấn.

Để khắc phục hạn chế trên, đã từ lâu nhiều nước đã tạo ra môi trường thuận lợi để phát triển rất nhiều văn phòng tư vấn các loại. Trong điều kiện này, mô hình quản trị đã chuyển mô hình từ tư vấn trực tiếp sang gián tiếp: Một doanh nghiệp siêu nhỏ có thể không đủ tiền trả lương để thuê tư vấn luật, tư vấn thuế, tư vấn công nghệ,... song lại rất đủ tiền để thuê tư vấn "gián tiếp" – thuê văn phòng tư vấn luật thực hiện dịch vụ tư vấn pháp lý, thuê tư vấn thuế các dịch vụ thuế như kê khai để nộp thuế,... Mô hình tư vấn gián tiếp là mô hình rất phù hợp với doanh nghiệp siêu nhỏ hoặc rất nhỏ. Vấn đề chỉ là ở chỗ làm thế nào để tạo ra môi trường để các văn phòng tư vấn phát triển thuận lợi.

6.6.5.3. *Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - chức năng*

Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến - chức năng có đặc trưng cơ bản là vừa duy trì hệ thống trực tuyến, vừa tổ chức các bộ phận chức năng ở cấp doanh nghiệp. Quyền ra mệnh lệnh thuộc cấp trưởng trực tuyến và cấp trưởng chức năng.



Ghi chú : Quan hệ trực tuyến ——→

Quan hệ chức năng ----------→

Hình 6.5. Hệ thống trực tuyến - chức năng

Cách tổ chức này có ưu điểm lớn là gắn việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến nên vẫn giữ được ở mức độ nhất định tính thống nhất quản trị. Tuy nhiên, để đạt được điều đó đòi hỏi phải tạo ra được sự phối hợp giữa hệ thống trực tuyến và chức năng rất nhịp nhàng mà thực tế ở nước ta nhiều chục năm qua chứng minh rất rõ là không phải bao giờ cũng phối hợp được hoạt động của hai hệ thống trên. Hệ thống trực tuyến – chức năng tạo ra nhiều tầng, nhiều nấc, nhiều trung gian. Điều này dẫn đến phát sinh nhiều mối quan hệ cần xử lý. Vì vậy, chi phí cho hoạt động ra quyết định là rất lớn. Mặt khác, mô hình này không thích hợp với môi trường kinh doanh biến động.

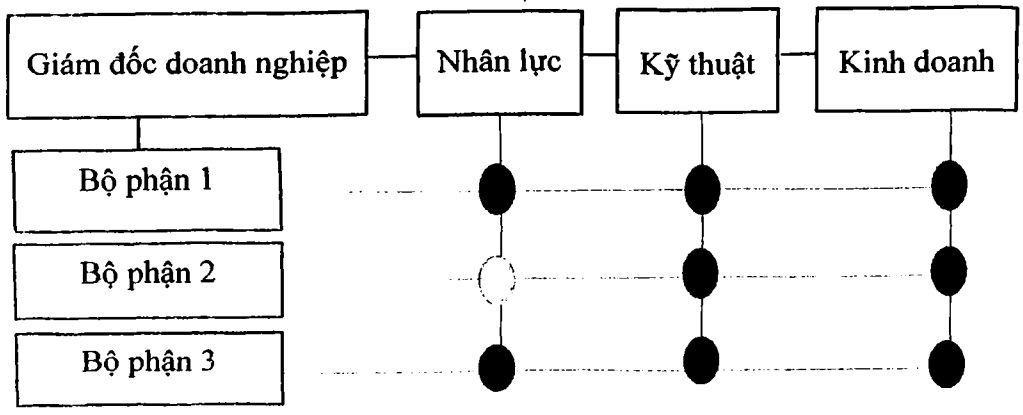
Mặc dù là mô hình đang thịnh hành ở nước ta song có khuyến nghị với những người tạo lập doanh nghiệp nên rất thận trọng cân nhắc nếu có ý định áp dụng mô hình này.

6.6.5.4. Hệ thống tổ chức quản trị kiểu ma trận

Hệ thống tổ chức kiểu ma trận kết hợp hai hệ thống quản trị theo đối tượng (trực tuyến) và theo chức năng theo mô hình ma trận. Do chuyển từ quan hệ dọc sang quan hệ ngang nên hệ thống tổ chức kiểu ma trận cho phép làm việc trực tiếp giữa các bộ phận đối tượng và chức năng; mỗi bộ phận đối tượng và phòng chức năng đều có quyền ra mệnh lệnh về các vấn đề có liên quan.

Hệ thống ma trận đã đơn giản hóa cơ cấu tổ chức, tạo ra quan hệ làm việc trực tiếp giữa các bộ phận đối tượng với các bộ phận chức năng có liên quan. Mặt khác, do sự thay đổi của một/một số bộ phận đối tượng đều không ảnh hưởng đến mô hình nên hệ thống tổ chức kiểu ma trận rất thích nghi với điều kiện môi trường kinh doanh không ổn định.

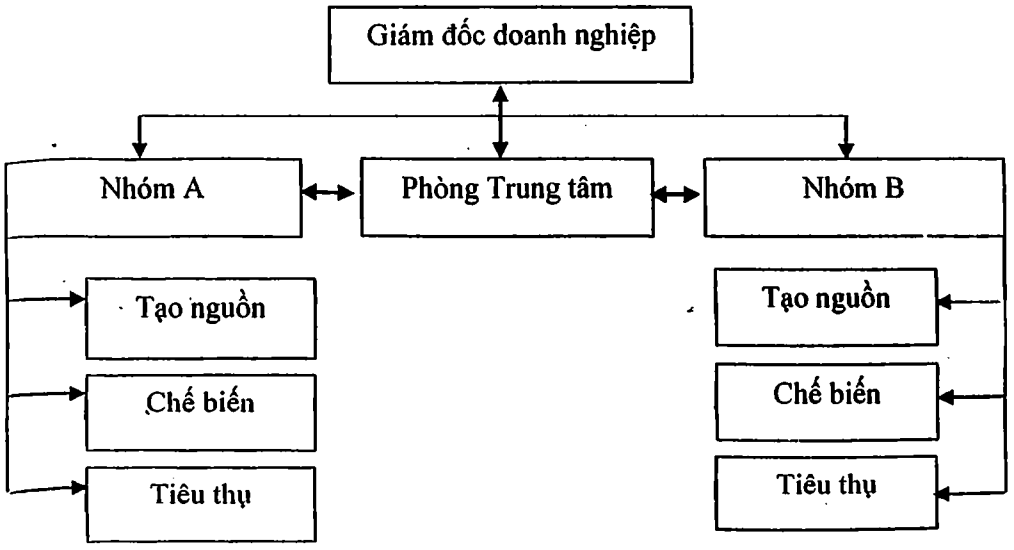
Tuy nhiên, hạn chế cơ bản là hệ thống này đòi hỏi các nhà quản trị chỉ huy trực tuyến cần có kiến thức tổng hợp. Mặt khác, mô hình này đòi hỏi phải có sự phối hợp nhất định giữa bộ phận đối tượng và chức năng cũng như phải tổ chức tốt hệ thống thông tin trong phạm vi toàn doanh nghiệp.



Hình 6.6. Hệ thống tổ chức kiểu ma trận

Do đặc điểm của các dự án là có thời hạn và tính độc lập cao nên người ta hay sử dụng hệ thống tổ chức kiểu ma trận để tổ chức quản trị các dự án: đối tượng là các dự án và cấp doanh nghiệp là các bộ phận chức năng.

6.6.5.5. Hệ thống tổ chức quản trị theo nhóm



Hình 6.7. Hệ thống tổ chức theo nhóm - sản phẩm

Hệ thống tổ chức theo nhóm hình thành các nhóm quản trị trên cơ sở sản phẩm, nhóm sản phẩm, sự chia cắt về không gian, quá trình hoạt động:

– Nếu lấy đối tượng tổ chức là sản phẩm sẽ hình thành mỗi nhóm gắn với một sản phẩm cụ thể

– Nếu lấy đối tượng tổ chức là nhóm sản phẩm sẽ hình thành mỗi nhóm gắn với một nhóm sản phẩm cụ thể

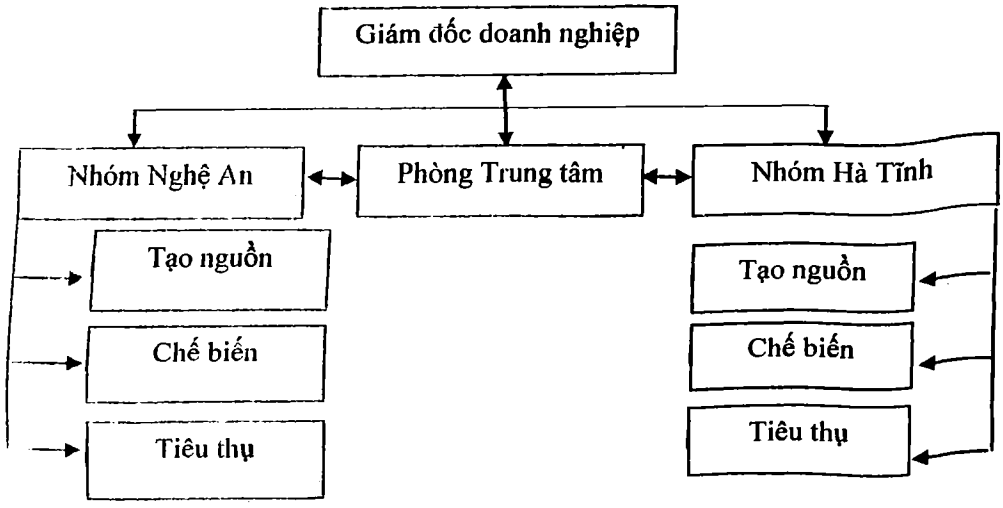
– Nếu lấy đối tượng tổ chức là không gian hoạt động sẽ hình thành mỗi đơn vị thành viên đảm trách nhiệm vụ ở một khu vực thị trường cụ thể.

– Nếu lấy đối tượng tổ chức là quá trình hoạt động sẽ hình thành mỗi nhóm gắn với một quá trình hoạt động cụ thể.

Trong hệ thống tổ chức theo nhóm, mỗi nhóm đều độc lập tương đối với các nhóm khác; tính độc lập sẽ ở mức cao nhất nếu mỗi nhóm được hạch toán độc lập. Ở cấp doanh nghiệp, một số lĩnh vực hoạt động cùng loại được tập trung vào một hoặc một số phòng chức năng trung

tâm. Các lĩnh vực được bố trí vào phòng chức năng trung tâm phải là những lĩnh vực mà hoạt động của nó không tác động nhiều đến tính độc lập, tính chủ động sáng tạo trong hoạt động kinh doanh của mỗi nhóm.

Hệ thống tổ chức theo nhóm có ưu điểm cơ bản là đã biến mô hình tổ chức doanh nghiệp từ một hệ thống lớn, phức tạp thành các hệ thống con đơn giản hơn, giới hạn trách nhiệm của từng nhóm được xác định rõ ràng hơn. Hơn nữa, sự thay đổi của một/ một số nhóm không dẫn đến sự thay đổi của toàn bộ hệ thống tổ chức doanh nghiệp nên khá thích hợp với môi trường kinh doanh biến động.



Hình 6.8. Hệ thống tổ chức theo nhóm – địa danh

Hạn chế của hệ thống tổ chức theo nhóm là không thích hợp với quy mô quá nhỏ và đòi hỏi sự phối hợp hoạt động của phòng trung tâm và các nhóm. Tất nhiên nếu xét quan hệ giữa các bộ phận trong phạm vi hẹp doanh nghiệp thì có thể dẫn đến sử dụng không hết nguồn lực vì khó điều động nguồn lực giữa các nhóm nếu mỗi nhóm đã hạch toán độc lập.

6.6.5.6. Hệ thống tổ chức kiểu mạng lưới

Gần đây mô hình tổ chức kiểu mạng lưới ra đời. Mô hình mạng lưới cũng gắn với và đáp ứng yêu cầu của quản trị theo quá trình. Khi mà mỗi mô hình hình sao được liên kết với nhau dưới sự chỉ đạo thống nhất của

ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ cấu thành nên một mạng lưới – mạng lưới quản trị ở phạm vi toàn bộ doanh nghiệp.

Do mới ra đời chưa lâu nên mô hình mạng lưới thuộc loại mô hình chưa khắc họa thật rõ nét. Nếu lựa chọn mô hình này người tạo lập doanh nghiệp cần thận trọng nghiên cứu cụ thể hơn.

Do tính dễ thích ứng với sự biến động của môi trường nên các mô hình tổ chức theo ma trận, theo nhóm, hình sao, mạng lưới được gọi là mô hình linh hoạt trong thiết kế tổ chức đối lập một cách rõ nét với mô hình hành chính do những đặc điểm tổ chức và thực tiễn khác nhau. Sự khác nhau rõ ràng nhất giữa hai mô hình là kết quả của tiêu chuẩn hiệu quả khác nhau mà mỗi mô hình tìm kiếm để tối đa hóa. Trong khi mô hình hành chính tìm cách để tối đa hóa hiệu quả và năng suất thì mô hình linh hoạt tìm kiếm để tối đa hóa sự hài lòng, sự linh hoạt và phát triển.

6.6.6. Xây dựng nội quy, quy chế hoạt động

6.6.6.1. Xác định quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm cho từng cá nhân, bộ phận

Thứ nhất, quyền hạn

Quyền hạn được hiểu là sự được phép của một cá nhân (tập thể) khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Như thế, quyền hạn đề cập đến khả năng mà cá nhân (tập thể) được sử dụng các nguồn lực nhất định để tiến hành một công việc nào đó.

Quyền hạn gắn với nhiệm vụ, cơ sở xác định quyền hạn là nhiệm vụ được phân công, nguyên tắc phân quyền và khả năng chuyên môn của người thực hiện nhiệm vụ.

Với ý nghĩa được sử dụng các nguồn lực nhất định quyền hạn đóng vai trò là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Do đó quyền hạn phải rõ ràng, cân xứng với nhiệm vụ và phải được ghi trong nội quy, quy chế hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, quyền lực

Quyền lực được hiểu là quyền điều khiển hành động của người khác. Đó là quyền sai khiến và kiểm soát mà một nhà quản trị có được để điều khiển người khác.

Quyền lực chính thức được gắn với một chức danh cụ thể và được chia thành:

• Quyền được ủy quyền: Đó là quyền chuyển giao một phần quyền lực cho người khác. Trong uỷ quyền phải lưu ý đến điều kiện thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới: giao nhiệm vụ đòi hỏi phải giao quyền hạn tương xứng với nhiệm vụ.

• Quyền hướng dẫn: Đó là quyền được đưa ra các chỉ dẫn cần thiết để cấp dưới thực hiện nhiệm vụ và cũng phải thực hiện quyền này dưới hình thức văn bản.

• Quyền khen thưởng: Người phụ trách phải có quyền khen thưởng khi cấp dưới hoàn thành tốt nhiệm vụ dưới nhiều hình thức khác nhau như vật chất (tiền, vật chất) cũng như phi vật chất.

• Quyền lực cưỡng ép: Để hoàn thành nhiệm vụ quản trị người phụ trách phải có quyền buộc người khác phải tuân thủ các mệnh lệnh quản trị mà mình ban hành không trái với pháp luật, điều lệ, nội quy, quy chế của doanh nghiệp. Để quyền lực cưỡng ép có hiệu lực người phụ trách phải có quyền sử dụng các hình phạt thích hợp như khiển trách, cảnh cáo, hạ lương,...

Cần chú ý là bên cạnh quyền lực chính thức do người khởi nghiệp quy định thì khi vận hành tổ chức còn xuất hiện quyền lực phi chính thức không gắn với chức danh cụ thể và không ghi trong điều lệ nhưng tác động khá lớn đến tổ chức.

Theo tính chất biểu hiện của quyền lực sẽ phân thành các loại quyền lực quyết đoán, quyền lực kiểu hợp tác, quyền lực tham vấn và quyền lực "tham gia, đóng góp":

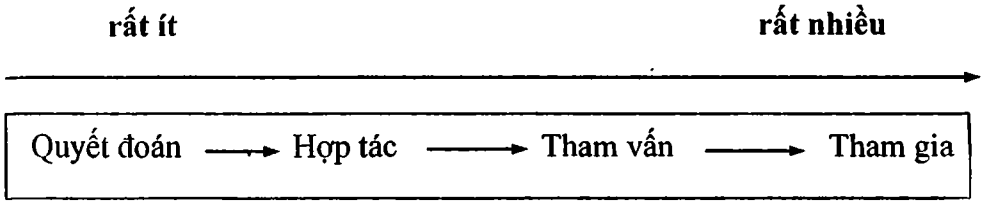
- Quyền lực quyết đoán thể hiện sự chuyên quyền của cấp trên, người có quyền lực quyết đoán thường chỉ truyền mệnh lệnh từ trên xuống dưới.

- Người mang quyền lực kiểu hợp tác sẽ luôn thông tin cho cấp dưới và trao quyền cho cấp dưới nhưng có kiểm tra khi cấp dưới sử dụng quyền lực để thực hiện nhiệm vụ của họ.

- Người có quyền lực tham vấn thể hiện sự tin tưởng của mình vào cấp dưới và trước khi ra quyết định người có quyền lực tham vấn thường tham khảo ý kiến cấp dưới.

- Người có quyền lực "tham gia, đóng góp" là người tin tưởng hoàn toàn vào cấp dưới và thường cho cấp dưới được tham gia ý kiến vào các vấn đề cần giải quyết trong tổ chức.

Thực chất, có thể mô tả cấp độ "được phép" của cấp dưới khi cấp trên có các biểu hiện quyền lực cụ thể trên ở sơ đồ sau:



Thứ ba, trách nhiệm

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi một cá nhân/ tập thể phải hoàn thành nhiệm vụ trước cấp trên. Trách nhiệm có ý nghĩa bắt buộc đối với nơi nhận nhiệm vụ. Phạm vi trách nhiệm giới hạn ở nhiệm vụ phải hoàn thành: nhân viên chỉ chịu trách nhiệm về công việc của bản thân họ, còn nhà quản trị chỉ huy phải chịu trách nhiệm về công việc của cấp dưới.

Để xác định trách nhiệm của từng bộ phận/ cá nhân cần phải có những điều kiện nhất định: trách nhiệm phải rõ ràng. Cấp trên phải quy định cụ thể cho cấp dưới bằng văn bản về nội dung nhiệm vụ, quy trình công việc phải tuân thủ, thời điểm và nội dung báo cáo. Cấp dưới phải có trách nhiệm tuân thủ quy định về quy trình làm việc và phải báo cáo cấp trên theo quy định.

6.6.6.2. Xác lập mối quan hệ hợp lí giữa quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm và nhiệm vụ

Quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm phải tương xứng với nhau. Quyền hạn và quyền lực là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Nếu một cá nhân nào đó được trao quyền hạn và quyền lực thấp hơn mức cần thiết cá nhân đó sẽ không đủ điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại, nếu cá nhân nào đó được trao quyền hạn và quyền lực lớn hơn mức cần thiết tất yếu sinh ra sự lạm quyền. Cả hai thái cực đều không đem lại kết quả tốt.

Trách nhiệm đòi hỏi một cá nhân phải hoàn thành nhiệm vụ của mình. Nếu trách nhiệm thấp hơn so với mức cần thiết sẽ làm cho cá nhân

đó lơ là với việc thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, nếu trách nhiệm cao hơn mức cần thiết sẽ đẩy cá nhân được trao đến chỗ không thực hiện được.

6.6.6.3. Xây dựng nội quy, quy chế

Xây dựng nội quy, quy chế hoạt động thuộc nội dung của điều chỉnh chung. Nội quy, quy chế đóng vai trò quan trọng đối với việc thiết lập mối quan hệ làm việc ổn định giữa mọi bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp – cơ chế vận hành các hoạt động trong một doanh nghiệp. Vì vậy, sau khi thiết kế xong cấu trúc tổ chức doanh nghiệp thì nhiệm vụ tiếp theo là xây dựng nội quy, quy chế hoạt động.

Nội quy, quy chế hoạt động phải được xây dựng trên cơ sở điều lệ của doanh nghiệp, mối quan hệ kĩ thuật - sản xuất giữa các bộ phận được xác lập trong cấu trúc tổ chức (nhiệm vụ, quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm từng cá nhân, bộ phận).

Nội quy, quy chế phải rõ ràng, xác định chính xác các mối quan hệ thông qua việc quy định chính xác nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân; các quy định phải chặt chẽ.

6.7. TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ TOÁN

6.7.1. Tầm quan trọng của việc tổ chức công tác kế toán

Bên cạnh chức năng lưu thông hàng hóa thông qua các hoạt động của Marketing và các hoạt động khác, công tác kế toán cũng là một hoạt động quan trọng của doanh nghiệp. Kế toán doanh nghiệp có nhiệm vụ cung cấp thông tin kinh tế bên trong cần thiết gắn với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Theo quan điểm hiện đại, kế toán doanh nghiệp bao gồm hai bộ phận vừa có quan hệ chặt chẽ với nhau, lại vừa mang tính độc lập tương đối là kế toán tài chính và kế toán quản trị (tính chi phí kinh doanh). Nếu bộ phận kế toán tài chính cung cấp thông tin kinh tế bên trong cho các cơ quan và đối tượng bên ngoài thì tính chi phí kinh doanh lại chỉ cung cấp thông tin kinh tế bên trong cần thiết cho việc ra quyết định quản trị trong doanh nghiệp.

Dù là kế toán tài chính hay tính chi phí kinh doanh thì hoạt động ghi chép ban đầu là rất quan trọng vì chính hoạt động ghi chép ban đầu cung

cấp các thông tin cơ sở để thực hiện các hoạt động xử lý và chế biến thông tin tiếp theo. Để đảm bảo tính tin cậy và hiệu quả, chỉ tổ chức một bộ phận ghi chép ban đầu chung cho cả kế toán tài chính và kế toán quản trị. Từ số liệu ghi chép ban đầu, mỗi bộ phận kế toán sẽ xử lý và chế biến thông tin theo nguyên lý phù hợp với mục đích và nhiệm vụ của chính bộ phận đó.

Trong bối cảnh của doanh nghiệp mới đi vào hoạt động, chương này chỉ đề cập đến một số vấn đề chính yếu trong tổ chức công tác kế toán nhằm cung cấp một cái nhìn tổng quát về tổ chức hoạt động kế toán theo yêu cầu quản lý nhà nước và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác kế toán cần được chú ý và triển khai đúng ngay từ đầu để tránh tình trạng "mất bò mới lo làm chuồng" phổ biến trong cách làm ăn, kinh doanh tại Việt Nam ngày nay.

6.7.2. Ý nghĩa của việc tổ chức công tác kế toán khoa học và hợp lý

Tổ chức công tác kế toán khoa học và hợp lý có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo lập hệ thống thông tin kinh tế bên trong kịp thời, chính xác phục vụ đúng hai đối tượng có nhu cầu ra quyết định khác nhau là các đối tượng bên ngoài và các đối tượng bên trong. Với ý nghĩa này, nếu tổ chức khoa học công tác kế toán góp phần:

- Đảm bảo cho việc thu nhận, hệ thống hóa thông tin kinh tế đầy đủ, kịp thời đáng tin cậy, phục vụ cho công tác quản trị cũng như hoạt động quản lý nhà nước về kinh tế
- Giúp doanh nghiệp quản trị chặt chẽ tài sản, tiền vốn; ngăn ngừa những hành vi làm tổn hại đến tài sản, tiền vốn của doanh nghiệp
- Cung cấp thông tin đúng đắn làm cơ sở cho các quyết định kinh doanh.

Ngược lại, mọi thiếu sót về công tác kế toán đều có thể dẫn đến sự trì trệ trong công tác hạch toán kế toán và cung cấp thông tin kinh tế không đầy đủ, không chính xác dẫn đến tiêu cực, lãng phí.

Vì vậy, tổ chức một cách khoa học và hợp lý công tác kế toán là vấn đề có tầm quan trọng đặc biệt để thực hiện tốt công tác quản trị doanh nghiệp.

6.7.3. Yêu cầu đối với công tác kế toán

Công tác kế toán đòi hỏi phải thực hiện tốt các yêu cầu sau:

- Đảm bảo thu nhận và hệ thống hóa thông tin về toàn bộ hoạt động kinh tế - tài chính ở doanh nghiệp nhằm cung cấp thông tin kinh tế bên trong đáng tin cậy phục vụ cho công tác quản lý kinh tế của nhà nước và quản trị kinh doanh của danh nghiệp

- Phù hợp với quy mô, tính chất và đặc điểm của hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp

- Phù hợp với trình độ khả năng của đội ngũ các nhà quản trị và trình độ trang bị các phương tiện, kỹ thuật tính toán, ghi chép của doanh nghiệp

- Tuân thủ các quy định của chế độ kế toán hiện hành.

6.7.4. Tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp

Hiểu đầy đủ, tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp trước hết là việc xây dựng hai hệ thống kế toán tài chính và kế toán quản trị (tính chi phí kinh doanh). Điều đầu tiên cần trả lời là kế toán tài chính buộc phải tuân thủ các quy định của các cơ quan thẩm quyền nước ta; các quy định này đến nay vẫn được thừa nhận là chưa phù hợp với các chuẩn mực kế toán thế giới. Còn bộ phận kế toán quản trị (tính chi phí kinh doanh) thì lại do doanh nghiệp hoàn toàn chủ động để tạo lập hệ thống thông tin kinh tế bên trong cần thiết cho việc ra các quyết định quản trị. Như thế, vấn đề cần trả lời ngay từ đầu là nên tổ chức bộ phận kế toán quản trị như thế nào?

Vấn đề là ở chỗ nếu tổ chức bộ phận tính chi phí kinh doanh khoa học sẽ có được hệ thống thông tin hữu ích cho việc ra quyết định quản trị; nếu ngược lại, tổ chức không khoa học, cũng "na ná" như kế toán tài chính – mà kế toán tài chính thì chưa theo kịp các chuẩn mực kế toán thế giới – thì hầu như ít có ý nghĩa đối với việc ra các quyết định quản trị. Nói cách khác:

- Kế toán tài chính mang tính chất bắt buộc theo các quy định của Nhà nước.

- Kế toán quản trị (tính chi phí kinh doanh) mang tính chất tự

nguyện, tự lựa chọn. Thế giới hiện có hai bức tranh khá rõ về tổ chức kế toán quản trị:

○ Kế toán quản trị phụ thuộc vào kế toán tài chính, theo các nguyên lý của kế toán tài chính – cũng là quan niệm của nhiều cơ quan quản lý nhà nước và nhiều cá nhân ở nước ta hiện nay. Với quan niệm này, các kết quả về thông tin kinh tế bên trong do kế toán quản trị cung cấp cũng vẫn giống và chỉ cụ thể hơn so với thông tin của kế toán tài chính cung cấp và do đó ý nghĩa đối với việc ra quyết định không lớn.

○ Kế toán quản trị độc lập tương đối so với kế toán tài chính; tính chi phí kinh doanh theo các nguyên lý mà chỉ có ở kế toán quản trị, không có ở kế toán tài chính. Với quan niệm này, các kết quả chế biến thông tin kinh tế bên trong do kế toán quản trị cung cấp sẽ khác so với thông tin của kế toán tài chính cung cấp vì nó phản ánh trung thực các hao phí phát sinh theo nguyên tắc bảo toàn tài sản về hiện vật nên có ý nghĩa đảm bảo thông tin chính xác cho việc ra các quyết định kinh doanh và quản trị. Đáng tiếc, ở nước ta ngày nay chưa nhiều người nhận thức đúng điều này.

Song dù tổ chức kế toán quản trị như thế nào thì cả hai hệ thống kế toán phải sử dụng chung hệ thống số liệu ghi chép ban đầu. Toàn bộ các hóa đơn, chứng từ, ghi sổ,... theo lẽ hiểu thông thường hoàn toàn tuân thủ các quy định của các cơ quan quản lý nhà nước và nếu chú ý đến tổ chức thông tin ra quyết định quản trị thì khi thiết kế biểu mẫu ghi chép ban đầu vẫn cần chú ý phục vụ cho nhiệm vụ tính chi phí kinh doanh.

Thông thường ở nước ta, tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp hay được quan niệm bao gồm các hoạt động sau:

- Tổ chức hệ thống chứng từ kế toán
- Tổ chức hệ thống sổ kế toán
- Tổ chức hệ thống báo cáo kế toán
- Tổ chức kiểm tra kế toán
- Tổ chức bộ máy kế toán.

Thứ nhất, tổ chức hệ thống chứng từ kế toán

Tổ chức hệ thống chứng từ là quá trình vận dụng chế độ chứng từ vào đặc thù riêng của doanh nghiệp. Quá trình tổ chức chứng từ bao gồm:

- Xác định chủng loại, số lượng, nội dung kết cấu và quy chế sử dụng chứng từ

- Thiết lập các bước, các thủ tục cần thiết để hình thành bộ chứng từ cho từng loại nghiệp vụ phát sinh gắn với từng đối tượng kế toán nhằm thiết lập thông tin ban đầu hợp pháp, hợp lệ phục vụ cho việc tính toán và ghi sổ kế toán tiếp theo.

Để thuận tiện cho việc quản trị, xử lý và sử dụng chứng từ kế toán cần phải phân loại chứng từ theo những tiêu thức khác nhau. Để thuận tiện cho các nhà quản trị nắm được những nội dung cơ bản của các loại chứng từ, có thể sử dụng các phân loại theo nội dung kinh tế mà chứng từ phản ánh:

- Chứng từ phản ánh các chi phí liên quan đến sử dụng lao động

- Chứng từ phản ánh các chi phí liên quan đến dự trữ và lưu kho

- Chứng từ phản ánh các chỉ tiêu liên quan đến bán hàng: chi phí lưu kho và vận chuyển thành phẩm, bán hàng và thu nhập từ bán hàng

- Chứng từ phản ánh dòng luân chuyển tiền tệ

- Chứng từ phản ánh việc mua sắm, bố trí và sử dụng tài sản cố định

- Chứng từ phản ánh các hoạt động gắn với quá trình sản xuất kinh doanh.

Chứng từ kế toán được coi là hợp lệ phải là chứng từ hợp pháp và đảm bảo các yêu cầu sau:

- Các thông tin phản ánh trên chứng từ phải đúng với thực tế về không gian, thời gian, địa điểm và giá cả

- Các số liệu phản ánh ban đầu phải phản ánh bằng các đơn vị hiện vật; tính toán theo đúng phương pháp và đúng kết quả quy định

- Trường hợp đơn vị có sử dụng hệ thống định mức, đơn giá của Nhà nước thì các chỉ tiêu trên chứng từ phải phù hợp với tiêu chuẩn định mức đơn giá trong từng thời kỳ

- Với các chứng từ phản ánh quan hệ pháp lý giữa các pháp nhân thì phải có chữ ký của người kiểm soát (kế toán trưởng) và người phê duyệt (thủ trưởng đơn vị), đóng dấu đơn vị. Đối với các chứng từ liên

quan đến nghiệp vụ bán hàng, cung cấp dịch vụ thì còn phải có các thông tin về thuế suất và số thuế phải nộp. Còn có chứng từ có thể có thêm một số yếu tố bổ xung nhằm phản ánh các chỉ tiêu mang tính đặc thù của ngành.

Tổ chức hoàn thiện chứng từ kế toán là khâu quan trọng, quyết định đến thông tin kế toán. Do đó, cần xây dựng hệ thống chứng từ đơn giản, rõ ràng, phù hợp với quy định của chế độ kế toán; bên cạnh đó, các chỉ tiêu phản ánh trong chứng từ phải thể hiện được yêu cầu của kế toán quản trị. Quy định trình tự luân chuyển chứng từ một cách hợp lý, khoa học, tránh được sự chồng chéo, ứ đọng. Tất cả các chứng từ kế toán được lập từ trong đơn vị hay từ các đơn vị bên ngoài phải được tập trung vào phòng kế toán và chỉ sau khi kiểm tra xác minh tính pháp lý của chứng từ thì mới dùng ghi sổ kế toán.

Thứ hai, tổ chức hệ thống sổ kế toán

Sổ kế toán là những tờ sổ theo mẫu nhất định có liên quan chặt chẽ với nhau ghi chép các nghiệp vụ kinh tế theo đúng phương pháp kế toán trên cơ sở số liệu của chứng từ gốc hợp lệ và hợp pháp.

Bảng 6.4. Hệ thống báo cáo và mẫu biểu tương ứng

Hệ thống báo cáo	*Mẫu báo cáo Bộ tài chính*
Báo cáo tài chính năm	
- Bảng cân đối kế toán	Mẫu số B01-DN
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	Mẫu số B02-DN
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	Mẫu số B03-DN
- Bản thuyết minh báo cáo tài chính	Mẫu số B09-DN
Báo cáo tài chính giữa niên độ (dạng đầy đủ):	
- Bảng cân đối kế toán giữa niên độ	Mẫu số B01a-DN
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giữa niên độ	Mẫu số B02a-DN
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ giữa niên độ	Mẫu số B03a-DN
- Bản thuyết minh báo cáo tài chính giữa niên độ	Mẫu số B09a-DN
Báo cáo tài chính giữa niên độ (dạng tóm lược):	
- Bảng cân đối kế toán giữa niên độ	Mẫu số B01b-DN
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giữa niên độ	Mẫu số B02b-DN
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ giữa niên độ	Mẫu số B03b-DN
- Bản thuyết minh báo cáo tài chính giữa niên độ	Mẫu số B09b-DN

Do yêu cầu sử dụng thông tin kế toán người ta sử dụng nhiều loại sổ kế toán khác nhau tùy thuộc vào hình thức kế toán sử dụng. Mỗi hình thức kế toán sử dụng số lượng sổ kế toán khác nhau. Cần lưu ý rằng sổ sách kế toán tài chính phải tuân thủ các quy định của Luật Kế toán; còn kế toán quản trị (tính chi phí kinh doanh) thì phải sử dụng hệ thống sổ sách phù hợp với các nguyên lý tính chi phí kinh doanh hiện đại, phù hợp với các đòi hỏi phải tính được các loại chi phí kinh doanh phát sinh với độ chính xác cần thiết làm cơ sở cho các quyết định quản trị từ dài hạn đến rất ngắn hạn.

Các loại sổ kế toán khác nhau về:

- Chức năng ghi chép của sổ
- Hình thức và nội dung kết cấu
- Phương pháp hạch toán các chỉ tiêu kinh tế tài chính
- Cơ sở số liệu ghi chép vào sổ.

Để thuận tiện cho việc tổng hợp số liệu đáp ứng yêu cầu quản trị người ta phân loại sổ sách kế toán theo các tiêu thức khác nhau. Đối với nhà quản trị, việc phân loại theo phương pháp ghi và tính chất hệ thống hóa phản ánh số liệu, sổ kế toán giúp thuận tiện hơn trong công tác quản trị. Theo tiêu thức này, sổ kế toán được phân ra thành 3 loại chủ yếu:

- *Sổ nhật ký*: ghi các nghiệp vụ phát sinh theo thời gian, không phân loại theo đối tượng phản ánh, không phản ánh số dư của tài khoản mà chỉ phản ánh số phát sinh.

- *Sổ cái*: ghi số liệu liên quan đến 1 đối tượng tổng hợp hoặc chi tiết nhất định. Mỗi tờ sổ cái mở cho 1 tài khoản riêng hoặc 1 số tài khoản có liên quan mật thiết với nhau, theo dõi cả biến động tăng và giảm của đối tượng mở sổ. Sổ cái được ghi chép theo định kỳ.

- *Nhật ký sổ cái*: là loại sổ liên hợp giữa nhật ký và sổ cái.

Để thực hiện những yêu cầu và nguyên tắc tổ chức hệ thống sổ kế toán tài chính người ta đã xây dựng một số phương án tổ chức hệ thống sổ kế toán sử dụng cho các đơn vị nói chung và cho các doanh nghiệp nói riêng gọi là hình thức kế toán. Các hình thức kế toán phổ biến hiện nay ở các doanh nghiệp bao gồm:

- Hình thức kế toán nhật ký sổ cái
- Hình thức kế toán nhật ký chung
- Hình thức kế toán chứng từ ghi sổ
- Hình thức kế toán nhật ký chứng từ.

Ngoài ra, trong thời đại thông tin bùng nổ hiện nay việc thực hiện kế toán trên máy vi tính được phổ biến rộng rãi, không còn là vấn đề mới mẻ; hầu hết các đơn vị sản xuất kinh doanh hiện nay đều trang bị máy vi tính để quản trị kinh doanh nói chung và công tác kế toán nói riêng.

Kế toán doanh nghiệp phải tuân thủ đúng quy trình và nguyên tắc trong mỗi hình thức tổ chức hệ thống sổ kế toán nói trên.

Cần chú ý rằng, nếu muốn kế toán quản trị cung cấp thông tin đảm bảo ra quyết định chính xác, chống "lãi giả, lỗ thật" thì ngoài các báo cáo như quy định ở trên mỗi doanh nghiệp còn phải nghĩ đến cách tổ chức, xử lý, chế biến thông tin theo các nguyên lý của tính chi phí kinh doanh được trình bày ở học phần "Tính chi phí kinh doanh".

Thứ ba, tổ chức hệ thống báo cáo kế toán

Hệ thống báo cáo kế toán cần tách biệt rõ ràng giữa hai bộ phận là kế toán tài chính và kế toán quản trị.

Một là, báo cáo tài chính

Các báo cáo tài chính là hệ thống thông tin được xử lý bởi hệ thống kế toán tài chính nhằm cung cấp những thông tin tài chính có ích cho các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp sử dụng để đưa ra các quyết định kinh tế.

Bản chất của báo cáo tài chính là phản ánh sự kết hợp giữa những sự kiện quá khứ với những nguyên tắc kế toán đã được thừa nhận nhằm chủ yếu là cung cấp thông tin tài chính hữu ích cho đối tượng sử dụng bên ngoài doanh nghiệp (các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan, khách hàng, cổ đông, nhà đầu tư, chủ nợ và nhà cung cấp).

Hệ thống báo cáo tài chính hiện hành của doanh nghiệp gồm báo cáo tài chính năm và báo cáo tài chính giữa niên độ kế toán (tháng, quý, năm). Các báo cáo và mẫu báo cáo tương ứng đang được sử dụng hiện nay được trình bày ở Bảng 6.4.

Các mẫu sổ sách kế toán này có thể dễ dàng tìm trong các văn bản Quyết định chính thức của Bộ Tài chính về Chế độ kế toán doanh nghiệp.

Hai là, báo cáo kế toán quản trị

Báo cáo kế toán quản trị là những báo cáo phục vụ yêu cầu ra quyết định quản trị và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các nhà quản trị có liên quan.

Bản chất của báo cáo kế toán quản trị là hệ thống thông tin được soạn thảo và trình bày theo các yêu cầu quản trị, điều hành sản xuất kinh doanh và ra các quyết định của bản thân từng doanh nghiệp nên nó phải

phù hợp với đặc điểm và yêu cầu ra quyết định của doanh nghiệp, không phụ thuộc vào và không phải tuân thủ các nguyên tắc kế toán tài chính.

Điều cơ bản của các báo cáo kế toán quản trị là giúp cho nhà quản trị thấy được những việc đã, đang và sẽ diễn ra trong hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với từng bộ phận, từng chức năng nhất định và các thông tin này làm cơ sở để các nhà quản trị ra các quyết định từ dài hạn đến ngắn hạn, cả các quyết định điều hành hàng ngày. Các kiến thức này được trình bày ở học phần Tính chi phí kinh doanh.

Thứ tư, tổ chức tự kiểm tra kế toán

Tự kiểm tra là công việc thường xuyên của các doanh nghiệp, do đó doanh nghiệp tự tổ chức thực hiện nhằm đảm bảo độ tin cậy của các số liệu kế toán và các thông tin trong báo cáo tài chính doanh nghiệp.

Tự kiểm tra kế toán nhằm đạt được các mục đích sau:

- Đánh giá tình hình chấp hành pháp luật của công tác kế toán
- Đánh giá chất lượng hoạt động, tình hình quản trị và sử dụng các loại tài sản, tiền vốn, thực hiện nghĩa vụ với nhà nước, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
- Phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai phạm trong việc thực hiện các phần hành kế toán là kế toán tài chính và kế toán quản trị để đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời và đảm bảo tính chính xác các thông tin phục vụ cho quản lý nhà nước và quản trị kinh doanh một cách có hiệu quả.

Nội dung tự kiểm tra kế toán bao gồm:

- Kiểm tra việc lập, thu thập, xử lý chứng từ kế toán
- Kiểm tra việc mở sổ, ghi sổ, khóa sổ kế toán

Kiểm tra việc áp dụng và ghi chép các tài khoản kế toán

- Kiểm tra việc lập báo cáo tài chính, phân tích, nộp và sử dụng báo cáo tài chính
- Kiểm tra việc kiểm kê tài sản, lưu trữ tài liệu kế toán
- Để phục vụ công tác kiểm toán thì doanh nghiệp cần nghiêm túc chấp hành các nội dung kiểm toán báo cáo tài chính và xử lý các kiến nghị của cơ quan kiểm toán.

Theo thời gian thực hiện, có thể phân ra thành hai hình thức tự kiểm tra là: tự kiểm tra thường xuyên và tự kiểm tra đột xuất. Bên cạnh đó, nếu căn cứ vào phạm vi công việc, có thể phân thành hai loại là: tự kiểm tra toàn diện và tự kiểm tra đặc biệt.

Mỗi hình thức tự kiểm tra đòi hỏi doanh nghiệp phải triển khai theo những quy trình và kế hoạch cụ thể để đảm bảo kết quả hoạt động tự kiểm tra sẽ chính xác, trung thực và kịp thời phục vụ cho các quyết định quản trị có liên quan của chủ doanh nghiệp.

Trong điều kiện nguồn lực có giới hạn, doanh nghiệp có thể kết hợp tổ chức kế toán với hệ thống kiểm soát nội bộ. Việc kết hợp tổ chức kế toán với hệ thống kiểm soát nội bộ một cách chọn lọc sẽ giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kiểm soát nội bộ với chi phí hợp lý.

Thứ năm, tổ chức bộ máy kế toán

Bộ máy kế toán là một tập hợp các cán bộ, nhân viên kế toán nhằm bảo đảm thực hiện toàn bộ khối lượng công tác kế toán của doanh nghiệp, tổ chức bộ máy kế toán được hiểu là việc xác định cơ cấu nhân lực kế toán. Tổ chức bộ máy kế toán còn bao gồm cả công tác tổ chức phương tiện, thiết bị cho lao động kế toán.

Ở nước ta hiện nay, người ta thường nghĩ đến ba hình thức tổ chức bộ máy kế toán là: tổ chức công tác kế toán tập trung, tổ chức công tác kế toán phân tán và tổ chức công tác kế toán nửa tập trung nửa phân tán.

Một là, tổ chức công tác kế toán tập trung

Hình thức này thường được áp dụng cho các doanh nghiệp có hoặc không có đơn vị trực thuộc, có quy mô vừa và nhỏ, công việc hạch toán không nhiều, hoặc đối với những doanh nghiệp có quy mô lớn nhưng địa bàn tập trung, phương tiện thông tin liên lạc dễ dàng.

Theo hình thức này toàn doanh nghiệp (mô hình công ty, tổng công ty) chỉ có một phòng kế toán trung tâm làm đơn vị kế toán cơ sở, còn các đơn vị trực thuộc không có tổ chức kế toán riêng. Trong trường hợp này đơn vị trực thuộc chưa được phân cấp quản lý kế toán tài chính nội bộ ở mức độ chưa cao.

Phòng kế toán chịu trách nhiệm thực hiện toàn bộ công tác kế toán trong toàn doanh nghiệp. Tại đơn vị trực thuộc có các nhân viên hạch toán

làm nhiệm vụ ghi chép ban đầu, thu nhận và kiểm tra chứng từ để hàng ngày hoặc định kỳ chuyển về phòng kế toán kiểm tra, luân chuyển và ghi sổ kế toán.

Tổ chức theo hình thức này thì bộ máy kế toán ở doanh nghiệp có thể chia làm nhiều bộ phận như sau:

- Bộ phận kế toán vốn bằng tiền, vay và thanh toán: làm nhiệm vụ giúp kế toán trưởng xây dựng và quản trị kế hoạch tài chính doanh nghiệp, theo dõi tình hình biến động về vốn bằng tiền, các khoản nợ phải thu phải trả, lập báo cáo lưu chuyển tiền tệ và các báo cáo nội bộ khác
- Bộ phận kế toán tài sản cố định và hàng lưu kho
- Bộ phận kế toán chi phí nhân công và bảo hiểm xã hội
- Bộ phận tập hợp chi phí sản xuất và tính giá thành
- Bộ phận kế toán tiêu thụ và xác định kết quả kinh doanh
- Bộ phận kế toán tổng hợp và kiểm tra.

Ưu điểm của cách tổ chức tập trung là chỉ đạo kịp thời công tác kế toán, giúp cho công tác quản trị chặt chẽ, dễ ứng dụng công nghệ thông tin và hiện đại hóa công tác kế toán.

Nhược điểm công tác kế toán không gắn liền với sản xuất kinh doanh ở cơ sở, không nâng cao hiệu lực quản lý ở cấp cơ sở.

Hai là, tổ chức công tác kế toán phân tán

Hình thức này thường được áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô lớn, có các đơn vị trực thuộc mà mỗi đơn vị trực thuộc đều được hạch toán tương đối hoàn chỉnh, địa bàn phân tán. Theo hình thức này toàn doanh nghiệp vừa có một phòng kế toán trung tâm làm đơn vị kế toán cơ sở (ở đơn vị chính: công ty, tổng công ty...), vừa tổ chức bộ phận kế toán ở đơn vị trực thuộc. Các đơn vị trực thuộc trong trường hợp này đã được phân cấp quản trị kế toán tài chính nội bộ ở mức độ cao như được giao vốn, hạch toán kết quả kinh doanh.

Trong trường hợp này toàn bộ công việc kế toán tài chính của doanh nghiệp thường được tổ chức như sau:

- Phòng kế toán trung tâm: thực hiện các phần công việc kế toán phát sinh ở đơn vị chính và báo cáo kế toán phần công việc thực hiện. Xây dựng và quản trị kế hoạch tài chính, hướng dẫn thực hiện công tác kế

toán, hướng dẫn kiểm tra công tác kế toán ở các đơn vị trực thuộc, thu nhận kiểm tra báo cáo kế toán của các đơn vị trực thuộc để tổng hợp lập báo cáo kế toán toàn doanh nghiệp.

- Phòng kế toán ở các đơn vị trực thuộc: xây dựng và quản lý kế hoạch tài chính của đơn vị, tổ chức thực hiện toàn bộ kế toán ở đơn vị để định kỳ lập báo cáo kế toán gửi về phòng kế toán trung tâm, tổ chức thống kê các chỉ tiêu kinh tế trong phạm vi đơn vị để phục vụ yêu cầu quản lý của đơn vị trực thuộc.

Ưu điểm: công tác kế toán gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh giúp cho công tác quản lý cơ sở được chặt chẽ hơn.

Nhược điểm: cung cấp thông tin kế toán toàn doanh nghiệp không được kịp thời, khó nắm chắc tình hình cơ sở vì vậy chỉ đạo sản xuất toàn doanh nghiệp không được kịp thời.

Ba là, tổ chức công tác kế toán kết hợp tập trung với phân tán

Hình thức này thường được áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô lớn, địa bàn hoạt động rộng, có các đơn vị trực thuộc mà phân cấp quản trị kế toán tài chính là khác nhau.

Theo hình thức này toàn doanh nghiệp vẫn tổ chức phòng kế toán trung tâm làm đơn vị kế toán cơ sở chính nhưng ở các đơn vị trực thuộc thì tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh mà có thể tổ chức kế toán riêng hoặc không tổ chức hoặc phân định một số phần hành giữa đơn vị trung tâm và đơn vị trực thuộc. Đây là hình thức kết hợp hai hình thức trên, nếu ở các đơn vị trực thuộc đã được phân cấp kế toán tài chính ở mức độ cao thì tổ chức công tác kế toán riêng, còn lại đơn vị chưa được phân cấp kế toán tài chính thì không tổ chức kế toán riêng mà nội dung hoạt động kế toán tài chính ở đơn vị này do phòng kế toán trung tâm đảm nhận.

Công tác kế toán theo hình thức này được phân công như sau:

- Phòng kế toán trung tâm: xây dựng và quản trị kế toán tài chính của doanh nghiệp, thực hiện các phần hành công việc kế toán phát sinh ở đơn vị chính và đơn vị trực thuộc không tổ chức kế toán riêng, hướng dẫn kiểm tra công tác kế toán ở các đơn vị trực thuộc có tổ chức kế toán riêng, thu nhận kiểm tra báo cáo kế toán của các đơn vị trực thuộc để lập các báo cáo kế toán toàn doanh nghiệp.

- Bộ phận kế toán ở các đơn vị trực thuộc có tổ chức kế toán riêng: xây dựng và quản tri kế toán tài chính của đơn vị, thực hiện toàn bộ công tác kế toán, thống kê, định kỳ lập báo cáo kế toán gửi về phòng kế toán trung tâm.

- Ở đơn vị trực thuộc không tổ chức kế toán riêng: bố trí các nhân viên hạch toán làm nhiệm vụ ghi chép ban đầu, thực hiện từng phần hành công việc kế toán cụ thể do phòng kế toán trung tâm phân công, định kỳ lập và gửi báo cáo đơn giảm các phần hành về phòng kế toán trung tâm.

Ưu điểm: kết hợp được ưu điểm của cả 2 hình thức trên, phù hợp với điều kiện cụ thể của từng đơn vị, phục vụ kịp thời cho công tác quản trị.

Nhược điểm: Bộ máy còn cồng kềnh, phức tạp, cung cấp thông tin kế toán cũng còn phải mất thời gian.

Đối với doanh nghiệp mới, cần căn cứ vào quy mô và lĩnh vực hoạt động để xây dựng bộ máy kế toán phù hợp với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chọn nhân lực kế toán theo từng vị trí công tác phù hợp với đạo đức, chuyên môn, quy định chế độ kế toán; đồng thời xác định số lượng nhân viên kế toán cho phù hợp để tiết kiệm chi phí. Bên cạnh đó, cùng với việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế toán doanh nghiệp cần đầu tư vào việc đào tạo những người làm công tác kế toán trong doanh nghiệp, sao cho họ có thể sử dụng thành thạo các trang thiết bị, phần mềm kế toán, đảm bảo vận dụng có hiệu quả, giúp tiết kiệm thời gian, tăng độ chính xác đối với công tác kế toán trong doanh nghiệp.

Cần lưu ý rằng, để kế toán quản trị mang tính độc lập tương đối với kế toán tài chính, cung cấp thông tin phù hợp với nhu cầu ra quyết định quản trị thì người tạo lập doanh nghiệp không chỉ đề cập đến ba cách tổ chức bộ máy kế toán như đã trình bày ở trên mà câu hỏi căn cơ hơn phải được đặt ra và trả lời chính xác là làm sao để tổ chức được bộ máy kế toán mà:

- Ghi chép ban đầu được sử dụng chung cho cả hai phần hành kế toán

- Hai bộ phận kế toán là kế toán tài chính và kế toán quản trị độc lập tương đối với nhau.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 6

Tóm tắt chương

Trước khi triển khai các hoạt động tạo lập doanh nghiệp thì việc cần làm là xây dựng kế hoạch tạo lập doanh nghiệp. Đây là bản kế hoạch rất cụ thể xác định nội dung và tiến độ thực hiện các công việc có liên quan. Nội dung chương này đã trình bày sự cần thiết, thời điểm, căn cứ, phương pháp lập cũng như nội dung của bản kế hoạch tạo lập doanh nghiệp.

Các công việc tạo lập doanh nghiệp thì rất nhiều, nội dung chương này trình bày các việc chủ yếu:

1. Lập kế hoạch tiến trình tạo lập doanh nghiệp
2. Lựa chọn hình thức pháp lý: phân tích đặc điểm của từng hình thức pháp lý ở nước ta cho phép và đòi hỏi người khởi sự phải lựa chọn hình thức phù hợp nhất với mình và kỹ năng người khởi sự lựa chọn hình thức pháp lý cụ thể.
3. Triết lý kinh doanh – kim chỉ nam hướng mọi bộ phận, cá nhân của doanh nghiệp hành động thống nhất và kỹ năng xây dựng triết lý kinh doanh
4. Hoàn tất các thủ tục đăng ký kinh doanh
5. Lựa chọn xây dựng cơ sở vật chất – kỹ thuật gồm các nội dung lựa chọn và quyết định ba vấn đề quan trọng như lựa chọn quy mô, lựa chọn địa điểm và lựa chọn phương pháp tổ chức sản xuất – kinh doanh
6. Lựa chọn và hình thành cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp. Sau khi quyết định và xây dựng xong cấu trúc tổ chức, xác định nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân và đưa vào nội quy cũng là lúc có thể vận hành, đưa doanh nghiệp vào hoạt động.
7. Tổ chức công tác kế toán.

Từ khóa

Kế hoạch tạo lập doanh nghiệp, hình thức pháp lý, kinh doanh theo Nghị định 66/1992/HĐBT, hợp tác xã, doanh nghiệp tư nhân, công ty hợp

danh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên, công ty cổ phần, công ty cổ phần nhà nước, quy mô, địa điểm, tổ chức sản xuất theo phương pháp dây chuyền, tổ chức sản xuất theo nhóm, phương pháp tổ chức đơn chiếc, cấu trúc tổ chức doanh nghiệp, nhiệm vụ, quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm, điều chỉnh chung, điều chỉnh cá biệt, nội quy.

Câu hỏi ôn tập

1. Thế nào là hình thức pháp lý doanh nghiệp? Tại sao phải lựa chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp?
2. Theo bạn ở nước ta ngày này có các hình thức pháp lý doanh nghiệp nào? Trình bày đặc điểm của hình thức pháp lý doanh nghiệp tư nhân?
3. Theo bạn ở nước ta ngày này có các hình thức pháp lý doanh nghiệp nào? Trình bày đặc điểm của hình thức pháp lý hợp tác xã?
4. Theo bạn ở nước ta ngày này có các hình thức pháp lý doanh nghiệp nào? Trình bày đặc điểm của hình thức pháp lý công ty hợp danh?
5. Theo bạn ở nước ta ngày này có các hình thức pháp lý doanh nghiệp nào? Trình bày đặc điểm của hình thức pháp lý công ty trách nhiệm hữu hạn?
6. Theo bạn ở nước ta ngày này có các hình thức pháp lý doanh nghiệp nào? Trình bày đặc điểm của hình thức pháp lý công ty cổ phần?
7. Thế nào là triết lý kinh doanh? Hãy trình bày nội dung của triết lý kinh doanh và kỹ năng xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp.
8. Trình bày quy trình đăng ký kinh doanh?
9. Nêu các loại giấy tờ cần có trong Hồ sơ đăng ký kinh doanh tương ứng với từng loại hình đăng ký kinh doanh?
10. Sau khi nhận giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, người đăng ký kinh doanh cần tiến hành các bước nào để hoàn tất các thủ tục pháp lý?

11. Trình bày các định hướng thiết kế và xây dựng trụ sở kinh doanh?
12. Hãy trình bày các lựa chọn chủ yếu khi tạo cơ sở vật chất – kỹ thuật cho doanh nghiệp.
13. Bạn hiểu thế nào là cấu trúc tổ chức chính thức và trình bày các công việc chủ yếu khi thiết kế cấu trúc tổ chức chính thức của doanh nghiệp?
14. Doanh nghiệp có các kiểu cấu trúc tổ chức nào? Doanh nghiệp nhỏ thường áp dụng kiểu cấu trúc tổ chức nào và bạn hãy trình bày những nét chính gắn với từng kiểu cấu trúc đó.
15. Nêu tầm quan trọng, ý nghĩa và yêu cầu của tổ chức công tác kế toán khoa học?
16. Trình bày các nội dung chính trong tổ chức hệ thống chứng từ, sổ sách, báo cáo, kiểm tra và bộ máy kế toán?

Câu hỏi khẳng định hoặc phủ định và giải thích

1. Triết lý kinh doanh xác định mục tiêu và phương châm ứng xử của doanh nghiệp nên phải xây dựng ngay khi xây dựng doanh nghiệp và là phạm trù bất biến.
2. Lựa chọn hình thức pháp lý không quan trọng vì có thể thay đổi được trong quá trình kinh doanh.
3. Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT là tốt nhất cho những ai muốn khởi sự kinh doanh.
4. Hình thức pháp lý công ty trách nhiệm hữu hạn có ưu điểm hơn so với doanh nghiệp tư nhân.
5. Tổ chức/ cá nhân muốn thành lập doanh nghiệp phải đến cơ quan đăng ký kinh doanh để nộp các loại hồ sơ cần thiết.
6. Cơ quan đăng ký kinh doanh sau khi kiểm tra và nhập hồ sơ sẽ cấp phép đăng ký kinh doanh cho người đăng ký kinh doanh.
7. Kinh doanh tự do không cần nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh.
8. Cơ quan đăng ký kinh doanh ở cấp tỉnh là Phòng đăng ký kinh doanh thuộc Sở Kế hoạch Đầu tư.

9. Điều kiện cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh là: ngành, nghề đăng ký kinh doanh; tên của doanh nghiệp; có trụ sở chính, có hồ sơ đăng ký kinh odanh hợp lệ.

10. Mã doanh nghiệp, mã số đăng ký kinh doanh, mã số thuế là khác nhau và được cấp bởi các tổ chức quản lý nhà nước khác nhau.

11. Các thủ tục pháp lý để thành lập doanh nghiệp được hoàn thành sau khi nhận giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

12. Vấn đề quan trọng nhất đối với việc lựa chọn địa điểm của một doanh nghiệp là tiền lương hoặc nói rộng hơn là chi phí sử dụng lao động thấp.

13. Vì điều chỉnh chung cứng nhắc mà cơ chế kinh tế thị trường lại thường xuyên biến động nên khi tổ chức và quản trị doanh nghiệp không nên sử dụng hình thức điều chỉnh này.

14. Nội quy, quy chế là điều kiện không thể thiếu trong tổ chức hoạt động doanh nghiệp nên cần xây dựng nội quy, quy chế cho bất cứ hoạt động nào, ở bất kì nơi nào.

15. Tổ chức phi chính thức hành động và cung cấp thông tin có thể khác với tổ chức chính thức sẽ chỉ có hại cho công tác quản trị nên phải cố gắng loại bỏ nó đi.

16. Hệ thống tổ chức trực tuyến - chức năng đơn giản, gọn nhẹ lại có nhiều ưu điểm cho nên các doanh nghiệp nước ta thường áp dụng hệ thống này.

17. Vì hệ thống tổ chức quản trị theo nhóm có nhiều ưu điểm nên phải áp dụng nó trong mọi doanh nghiệp nước ta hiện nay.

18. Nếu chỉ đảm bảo sự cân xứng giữa quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm và nhiệm vụ cũng chưa đủ mà các nội dung đó còn phải cân xứng với quyền lợi nữa.

19. Nhiệm vụ của kế toán doanh nghiệp là ghi chép sổ sách kế toán, báo cáo thuế.

20. Kế toán tài chính và kế toán quản trị đều sử dụng chung hệ thống số liệu ghi chép ban đầu.

21. Tổ chức công tác kế toán trong doanh nghiệp là tổ chức hệ thống chứng từ kế toán và bộ máy kế toán.

22. Tổ chức bộ máy kế toán được hiểu là việc xác định cơ cấu nhân lực kế toán.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Hình thức nào dưới đây không thuộc các hình thức pháp lý doanh nghiệp hợp pháp ngày nay:
    a. Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT
    b. Hợp tác xã
    c. Doanh nghiệp nhà nước
    d. Công ty cổ phần hữu hạn
2. Những nội dung nào dưới đây không thuộc triết lý kinh doanh:
    a. Xác định mục đích hoạt động
    b. Xác định phương châm ứng xử của doanh nghiệp đối với công nhân viên chức
    c. Xác định phương châm ứng xử của doanh nghiệp đối với khách hàng
    d. Xác định phương châm ứng xử của doanh nghiệp đối với xã hội
3. Sắp xếp đúng thứ tự các việc cần làm trong quy trình đăng ký kinh doanh:
    a. Nộp hồ sơ đăng ký kinh doanh
    b. Tiếp nhận hồ sơ
    c. Cấp mã doanh nghiệp
    d. Kiểm tra và nhập hồ sơ
4. Khi cơ quan đăng ký kinh doanh tiến hành kiểm tra hồ sơ đăng ký kinh doanh, những việc làm nào sau đây không chính xác:
    a. Trong thời hạn 10 ngày làm việc
    b. Nếu hồ sơ không hợp lệ phải thông báo, giải thích
    c. Nếu hồ sơ không hợp lệ phải yêu cầu người thành lập doanh nghiệp chỉnh sửa, bổ sung đầy đủ hồ sơ
    d. Nếu hồ sơ hợp lệ tiến hành nhập hồ sơ vào Hệ thống thông tin đăng ký doanh nghiệp quốc gia

5. Khi đã chuyển hồ sơ đăng ký kinh doanh sang cơ sở dữ liệu của Tổng cục Thuế, những việc làm nào sau đây không chính xác:
    a. Tổng cục Thuế có trách nhiệm tạo mã số doanh nghiệp trong thời hạn 5 ngày làm việc
    b. Tổng cục Thuế chuyển mã số doanh nghiệp sang Cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký kinh doanh
    c. Nếu Tổng cục Thuế từ chối cấp mã số cho doanh nghiệp thì chỉ phải gửi thông báo cho người xin đăng ký kinh doanh
    d. Nếu quá thời hạn 10 ngày mà người thành lập doanh nghiệp không được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hoặc không nhận được thông báo yêu cầu sửa đổi, bổ sung hồ sơ đăng ký kinh doanh thì người thành lập doanh nghiệp có quyền khiếu nại theo quy định của pháp luật
6. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp tư nhân không nhất thiết phải bao gồm:
    a. Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất
    b. Bản sao Giấy chứng minh nhân dân
    c. Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan có thẩm quyền
    d. Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc
7. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty hợp doanh không nhất thiết phải bao gồm:
    a. Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất
    b. Danh sách thành viên và bản sao Giấy chứng minh nhân dân của họ
    c. Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan có thẩm quyền
    d. Chứng chỉ hành nghề của thành viên hợp danh
8. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn không nhất thiết phải bao gồm:
    a. Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất
    b. Dự thảo Điều lệ công ty
    c. Văn bản xác nhận vốn pháp định của cơ quan có thẩm quyền

d. Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc

9. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của công ty cổ phần không nhất thiết bao gồm:
   a. Giấy đề nghị đăng ký kinh doanh theo mẫu thống nhất
   b. Dự thảo Điều lệ công ty
   c. Danh sách cổ đông sáng lập và bản sao quyết định thành lập của tổ chức
   d. Chứng chỉ hành nghề của Giám đốc hoặc Tổng giám đốc
10. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của hợp tác xã không nhất thiết phải bao gồm:
   a. Đơn đăng ký kinh doanh lập theo mẫu
   b. Điều lệ hợp tác xã
   c. Danh sách xã viên
   d. Biên bản đã thông qua tại hội nghị thành lập hợp tác xã
11. Hồ sơ đăng ký kinh doanh của đối tượng kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT không nhất thiết phải bao gồm:
   a. Đơn xin phép kinh doanh
   b. Chứng chỉ hành nghề
   c. Bản thoả thuận giữa các cá nhân tham gia kinh doanh
   d. Họ, tên, tuổi, địa chỉ thường trú, chữ ký của từng người đại diện cho nhóm kinh doanh
12. Những nội dung nào dưới đây không phải là yêu cầu khi chọn nơi đặt doanh nghiệp:
   a. Sao cho chi phí vận chuyển nhỏ nhất
   b. Đặt doanh nghiệp sản xuất xi măng gần với nơi cung cấp than vì doanh nghiệp này sử dụng nhiều than
   c. Phải đặt doanh nghiệp khai thác đá gần sông ngòi để có thể vận chuyển đường sông
   d. Doanh nghiệp thương mại nhất thiết phải đặt ở trung tâm thành phố

13. Với tổ chức sản xuất theo dây chuyền, các mệnh đề nào dưới đây là sai:
    a. Vì sản xuất dây chuyền có nhiều ưu điểm nên nếu có khả năng tài chính nhất thiết doanh nghiệp phải hình thành các dây chuyền
    b. Sẽ có số bước công việc bằng với số nơi làm việc khi nhịp dây chuyền bằng thời gian chế biến của mỗi bước công việc
    c. Không thể xảy ra trường hợp số bước công việc bằng với số nơi làm việc khi nhịp dây chuyền khác thời gian chế biến của mỗi bước công việc
    d. Luôn tìm thấy một sản phẩm/chi tiết tổng hợp trong số các sản phẩm/chi tiết của nhóm
14. Với tổ chức sản xuất theo nhóm, các mệnh đề nào dưới đây là sai:
    a. Sản xuất theo nhóm hay được áp dụng trong công nghiệp cơ khí với trình độ tự động hóa thấp
    b. Khối lượng sản phẩm lớn và đòi hỏi trình độ cao
    c. Số bước công việc nhất thiết phải bằng số nơi làm việc
    d. Tập trung các sản phẩm hoặc chi tiết có chức năng sản xuất tương tự vào một khu vực
15. Với tổ chức sản xuất đơn chiếc, các mệnh đề nào dưới đây sai:
    a. Mang lại hiệu quả kinh doanh thấp nên cần phải tránh xa nó hoặc hạn chế áp dụng
    b. Khối lượng sản phẩm lớn và được sản xuất hàng loạt
    c. Tất cả sản phẩm được sản xuất ra đều áp dụng quy trình sản xuất giống nhau
    d. Chỉ cần quy định các bước công việc chung cho quy trình sản xuất
16. Khi đề cập đến vấn đề điều chỉnh, những khẳng định nào dưới đây là đúng:
    a. Một doanh nghiệp luôn cần có cả hai loại: điều chỉnh chung và điều chỉnh cá biệt
    b. Do môi trường kinh doanh thường xuyên biến động nên nếu duy trì điều chỉnh chung là sự "tự trói tay" của các nhà quản trị
    c. Điều chỉnh cá biệt thích ứng với tính chất không ổn định của đối tượng

d. Cần tính toán để tạo ra sự cân đối giữa điều chỉnh chung và điều chỉnh cá biệt

17. Khẳng định nào dưới đây là đúng cho biểu hiện của điều chỉnh chung:
    a. Các nội quy hoạt động của doanh nghiệp
    b. Các quy chế hoạt động của doanh nghiệp
    c. Các kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp
    d. Các mệnh lệnh của các cấp trên doanh nghiệp
18. Khi nói đến nội dung của cơ cấu bộ máy quản trị thì mệnh đề nào dưới đây chính xác:
    a. Các bộ phận cấu thành bộ máy quản trị
    b. Quy mô của từng bộ phận cấu thành bộ máy quản trị
    c. Mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành bộ máy quản trị
    d. Nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của mỗi bộ phận, cá nhân
19. Những mệnh đề nào dưới đây không phản ánh yêu cầu của cơ cấu bộ máy quản trị:
    a. Chuyên môn hóa cao nhất
    b. Chuyên môn hóa cao nhất có thể
    c. Tiêu chuẩn hóa
    d. Thống nhất quyền lực
20. Khi nói về hệ thống trực tuyến, khẳng định nào dưới đây là chính xác:
    a. Cho phép ra lệnh vượt cấp
    b. Đã đơn giản hóa được đường ra mệnh lệnh quản trị
    c. Giảm thiểu các cấp trong quản trị
    d. Cho phép tạo lập môi trường thuận lợi cho các nhân viên giỏi làm việc
21. Khi nói về hệ thống chức năng, khẳng định nào dưới đây là chính xác:
    a. Cho phép tận dụng các chuyên gia giỏi
    b. Người lao động chỉ phải nhận lệnh của một nhà quản trị chức năng trực tiếp
    c. Giảm thiểu các cấp trong quản trị

d. Cho phép các bộ phận chức năng ra quyết định cho các bộ phận thừa hành.

22. Khi nói về hệ thống trực tuyến – tư vấn, khẳng định nào dưới đây thiếu chính xác:

a. Về bản chất thì giống hệ thống trực tuyến - chức năng
b. Là hệ thống không nên lựa chọn vì người tư vấn không chịu trách nhiệm về sự chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng được tư vấn
c. Rất cần thiết, đặc biệt cho doanh nghiệp có quy mô nhỏ
d. Vừa sử dụng được chuyên gia giỏi lại vừa phát huy quản trị trực tuyến nên là kiểu tổ chức có hiệu quả.

23. Khi nói về hệ thống trực tuyến – chức năng, khẳng định nào dưới đây thiếu chính xác:

a. Về bản chất thì hoàn toàn khác hệ thống trực tuyến – tư vấn.
b. Sử dụng được chuyên gia giỏi lại và phát huy quản trị trực tuyến
c. Tốn kém chi phí của doanh nghiệp mà không hiệu quả
d. Khắc phục được tất cả các nhược điểm của hệ thống trực tuyến

24. Khi nói về hệ thống quản trị theo nhóm, khẳng định nào dưới đây chính xác:

a. Thích nghi cao với môi trường kinh doanh biến động và quy mô doanh nghiệp nhỏ
b. Rất cơ động nên có thể áp dụng mọi lúc, mọi nơi
c. Mỗi sản phẩm có thể tổ chức các bước công việc rời rạc nên không nhất thiết phải tổ chức sản xuất theo nhóm
d. Ưu việt hơn rất nhiều so với sản xuất hàng loạt.

25. Khi nói về hệ thống quản trị kiểu ma trận, khẳng định nào dưới đây thiếu chính xác:

a. Chỉ làm phức tạp hóa các hoạt động quản trị
b. Cho phép ra quyết định nhanh hơn các hệ thống khác
c. Có hiệu quả cao nên mọi doanh nghiệp phải nghiên cứu và áp dụng nó
d. Tận dụng triệt để việc sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp cho nhiều dự án cùng một thời gian.

26. Khẳng định nào dưới đây thiếu chính xác:

a. Hệ thống trực tuyến thích nghi với doanh nghiệp quy mô lớn

b. Hệ thống trực tuyến – tư vấn thích nghi với doanh nghiệp quy mô nhỏ

c. Hệ thống trực tuyến – chức năng là mô hình quản trị có hiệu quả

d. Hệ thống chức năng và mô hình hình sao đề cập ở phạm vi toàn doanh nghiệp

27. Những khẳng định nào dưới đây là sai:

a. Để hình thành nơi làm việc quản trị phải phân chia nhiệm vụ quản trị

b. Để đảm bảo công bằng nhiệm vụ của các nơi làm việc phải giống nhau

c. Việc phân chia nhiệm vụ quản trị ở các doanh nghiệp có cùng quy mô, cùng nhiệm vụ kinh doanh phải giống nhau

d. Việc tổng hợp nhiệm vụ quản trị ở các doanh nghiệp có cùng quy mô, cùng nhiệm vụ kinh doanh phải giống nhau

28. Những khẳng định nào dưới đây là chưa đủ căn cứ:

a. Quyền hạn là sự được phép khi thực hiện nhiệm vụ nên khi giao nhiệm vụ cấp trên phải giao cho mọi cá nhân những quyền hạn nhất định

b. Quyền hạn xác định cho các nơi làm việc cùng cấp ở các doanh nghiệp cùng quy mô, cùng nhiệm vụ kinh doanh phải giống nhau

c. Tốt nhất là trong doanh nghiệp chỉ được phép tồn tại quyền lực chính thức, nếu xuất hiện quyền lực phi chính thức thì phải loại bỏ nó đi

d. Trách nhiệm cho mọi người là phải như nhau

29. Khi nói về quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm, những mệnh đề nào dưới đây không chính xác:

a. Trong mọi điều kiện phải cân xứng với nhau và cân xứng với nhiệm vụ

b. Sự cân xứng phải được xét trong sự tính toán với cả quyền lực phi chính thức

c. Tất yếu phải xác định lại khi thay đổi cơ cấu hay phân công lại nhiệm vụ

d. Là điều kiện để thực hiện nhiệm vụ nên nếu có trao nhiều hơn một chút cũng không sao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chế độ kế toán doanh nghiệp theo quyết định số 15/2006/QĐ - BTC ngày 20/3/2006 của Bộ trưởng Bộ Tài chính, NXB Tài chính, Hà Nội.
2. Đoàn Xuân Tiên (2007), *Giáo trình tổ chức công tác kế toán doanh nghiệp,* NXB Thống Kê, Hà Nội.
3. Harold T. Amrine-Jonh A. Ritchey-Colin L.Moodie-Joseph F.Kmec (1995): *Tổ chức sản xuất và quản trị doanh nghiệp,* NXB Thống kê, trang 108-136.
4. Luật của Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam số 18/2003/QH11 ngày 26 tháng 11 năm 2003 về Hợp tác xã.
5. Luật Doanh nghiệp của Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam số 60/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005.
6. Luật Quản lý thuế, 2006.
7. Nghị định của Chính phủ số 78/2006/NĐ-CP ngày 9.8.2006 quy định về đầu tư trực tiếp ra nước ngoài.
8. Nghị định của Hội đồng bộ trưởng số 66/HĐBT ngày 2.3.1992 về cá nhân và nhóm kinh doanh có vốn thấp hơn vốn pháp định quy định trong nghị định số 221/HĐBT ngày 23.7.1991.
9. Nghị định số 05/2013/NĐ-CP.
10. Nghị định số 43/2010/NĐ-CP của Chính phủ.
11. Nghị định số 88/2006/NĐ-CP ngày 29.8.2006 của Thủ tướng chính phủ về đăng ký kinh doanh.
12. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn 2002): *Tinh hoa quản lí,* NXB Lao động - Xã hội.
13. Nguyễn Ngọc Huyền (2012): *Tính chi phí kinh doanh,* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
14. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2012): *Quản trị kinh doanh,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
15. Thông tư số 01/2013/TT-BKHĐT của Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Chương 7

ĐẢM BẢO CÁC NGUỒN LỰC CẦN THIẾT CHO DOANH NGHIỆP MỚI

Doanh nghiệp cần các nguồn nhân lực và vật lực; mặt khác, để có các nguồn lực trên trong nền kinh tế trao đổi bao giờ cũng cần nguồn lực tài chính. Môi trường kinh doanh hiện đại với áp lực cạnh tranh ngày một gia tăng buộc doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp mới thành lập phải luôn tìm kiếm giải pháp cung cấp sản phẩm/dịch vụ tới khách hàng nhanh hơn, rẻ hơn và tốt hơn đối thủ. Để đạt được mục tiêu này, doanh nghiệp cần phải tìm kiếm, quản trị và sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực sản xuất. Chương này sẽ nghiên cứu các vấn đề chủ yếu gắn với các loại nguồn lực chủ yếu cần thiết cho doanh nghiệp mới thành lập; đó là: lựa chọn nhóm quản trị, tuyển chọn nhân lực, huy động vốn, mua sắm tài sản phương tiện và trang thiết bị văn phòng.

7.1. XÂY DỰNG NHÓM CÁC NHÀ QUẢN TRỊ

7.1.1. Khái niệm

Trong xã hội hiện đại, mỗi cá nhân đều hoạt động trong một số nhóm nhất định. Các tổ chức tìm cách huy động tối đa khả năng làm việc và sáng tạo của các nhóm trong tổ chức của họ. Các nhóm làm việc được thành lập nhằm phát huy tối đa năng lực cạnh tranh trong sản xuất, sáng tạo sản phẩm mới, mẫu mã mới,... Người ta coi các nhóm làm việc là nhân tố cơ bản làm nên vốn nhân lực trong một tổ chức. Vậy nhóm là gì? Nhóm là tập hợp nhiều người cùng có chung mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau; mỗi thành viên có vai trò, nhiệm vụ rõ ràng và hoạt động theo các quy tắc chung xác định.

Lựa chọn nhóm các nhà quản trị để khởi nghiệp là nhiệm vụ quan trọng nhất khi thành lập doanh nghiệp mới. Người khởi nghiệp phải xem xét tất cả các vị trí, trách nhiệm và nhiệm vụ trong mô hình tổ chức của

mình. Ở hầu hết các doanh nghiệp nhỏ, chủ doanh nghiệp và các đồng sở hữu cũng đồng thời là nhóm các nhà quản trị, giữ các cương vị nhất định trong bộ máy quản trị doanh nghiệp. Ở những doanh nghiệp có quy mô lớn hơn ngoài các thành viên sáng lập, vẫn cần thuê thêm những cá nhân đảm nhiệm những nhiệm vụ quản trị nhất định trong bộ máy quản trị – thậm chí có thể thuê cả chức vụ quản trị chủ chốt nào đó mà bản thân những người sáng lập không có kiến thức và năng lực để làm tốt. Những việc chính đòi hỏi nhóm các nhà quản trị phải làm thường là:

- Phát triển các ý tưởng kinh doanh
- Vạch mục tiêu và kế hoạch kinh doanh
- Tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh
- Động viên khuyến khích nhân viên đảm bảo thực hiện kế hoạch để đạt được mục đích kinh doanh.

Một cá nhân dù xuất sắc tới cỡ nào thì cũng không thể giỏi trong mọi lĩnh vực. Một nhóm bao giờ cũng có sức mạnh hơn một cá nhân. Một cá nhân giỏi cần được bổ sung các kinh nghiệm và khả năng của các cá nhân khác trong nhóm các nhà quản trị doanh nghiệp. Nhóm các nhà quản trị mạnh nếu các các nhân có kỹ năng quản trị bổ sung cho nhau và có khả năng cùng nhau giải quyết có hiệu quả nhiệm vụ quản trị. Mỗi doanh nghiệp cần có một nhóm các nhà quản trị mạnh để đảm bảo thành công, đặc biệt quan trọng ngay ở giai đoạn thành lập doanh nghiệp.

7.1.2. Tầm quan trọng của nhóm các nhà quản trị mạnh

Một giám đốc hoặc một nhà quản trị hiếm khi có đầy đủ các kỹ năng mà một một nhóm các nhà quản trị có thể có. Mỗi thành viên trong một nhóm các nhà quản trị có thể chuyên sâu lĩnh vực chuyên môn của mình. Thêm vào đó, công việc kinh doanh đạt được nhiều lợi ích hơn từ việc định hướng tổng thể và các mục tiêu được nhìn từ nhiều góc độ khác nhau.

Các mối quan hệ trong một nhóm là rất quan trọng và có thể thêm giá trị vượt quá tài năng cá nhân và kỹ năng của từng nhân viên. Nhóm các nhà quản trị mạnh sẽ là nhân tố quan trọng mang tính quyết định biến ý tưởng kinh doanh thành hiện thực. Quản trị tồi là lý do chủ yếu dẫn đến thất bại của các doanh nghiệp mới tại Việt Nam. Theo cuộc điều tra năm 1997 – thất bại của doanh nghiệp chiếm 90% là do thiếu kinh nghiệm và

kiến thức quản trị. Thực tế cho thấy để ra quyết định đầu tư vào ý tưởng kinh doanh mới bao giờ các nhà đầu tư mạo hiểm cũng nhìn nhận đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp như là nhân tố quan trọng duy nhất quyết định triển vọng thành công của doanh nghiệp trong tương lai, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh công nghệ cao.

Có ba lý do giải thích tại sao nhóm quản trị mạnh là đặc biệt quan trọng cho người khởi nghiệp:

Thứ nhất, sức mạnh của làm việc nhóm dựa trên năng lực của các thành viên

Ý tưởng kinh doanh thường là mới, do người khởi nghiệp nghĩ đến nên không có giải pháp tiêu chuẩn và không lường trước hết những vấn đề sẽ phát sinh. Một nhóm người có kỹ năng bổ sung cho nhau sẽ luôn luôn giải quyết vấn đề tốt hơn so với bất kỳ cá nhân nào có thể. Vì thế chỉ đơn giản bằng cách làm việc nhóm, người tạo lập doanh nghiệp có thể tránh những sai lầm có thể xảy ra trong quá trình khởi sự.

Tương tác trong nhóm các nhà quản trị là lợi thế quan trọng nhất của phương thức làm việc theo nhóm. Tuy nhiên, cũng có những lợi thế thông thường hơn của cách làm việc nhóm trong khi khởi nghiệp ví dụ như hoạt động thu thập thông tin: vì không có tiền thuê tư vấn chuyên nghiệp, thành viên trong nhóm dựa vào các đồng nghiệp và địa chỉ liên lạc để biết thông tin của họ. Một nhóm sẽ có quyền truy cập vào nhiều nguồn hơn một cá nhân.

Thứ hai, có thể mang lại kết quả tuyệt vời nếu được triển khai đúng

Xây dựng một nhóm các nhà quản trị mạnh là không đơn giản. Vấn đề là ở chỗ những người sáng lập phải xây dựng nhóm các nhà quản trị sao cho kết quả và hiệu quả làm việc của nhóm có thể được tạo ra không chỉ bằng mà còn phải lớn hơn bởi tổng các hoạt động riêng lẻ của từng thành viên trong nhóm. Điều này chỉ có thể đạt được nếu từng thành viên được đào tạo đúng và những người trong nhóm tìm được cách làm việc cùng nhau. Nhìn một đội bóng đá chuyên nghiệp thi đấu chúng ta sẽ cảm nhận một cách rất rõ ràng hiệu suất của cả đội bóng lớn hơn nhiều so với tổng hiệu suất làm việc của mỗi thành viên khi đã tạo ra được sự phối hợp giữa họ một cách bài bản. Như thế không chỉ cần tìm kiếm để có nhóm các nhà quản trị đều có kiến thức chuyên môn tốt mà còn cần xây dựng mối quan hệ làm việc ăn ý giữa họ với nhau.

Thứ ba, các nhà đầu tư bên ngoài thường đặt niền tin của họ vào nhóm - những người sẽ làm cho những ý tưởng kinh doanh thành công

Nhà đầu tư có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới những người biến ý tưởng thành hiện thực. Nhân cách, khả năng chuyên môn và động lực của người khởi nghiệp và nhóm những người khởi nghiệp thường sẽ xác định quyết định của nhà đầu tư có hay không tham gia đầu tư vào doanh nghiệp mới thành lập. Đây là lý do tại sao các tín hiệu tích cực từ các nhóm có thể được quyết định, đặc biệt là trong giai đoạn đầu.

7.1.3. Xây dựng nhóm các nhà quản trị mạnh

7.1.3.1. Xác định giá trị cốt lõi

Nhóm các nhà quản trị là sự kết hợp của nhiều người cùng thực hiện nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp. Nhóm các nhà quản trị mạnh là sự kết hợp của nhiều người có kỹ năng và kinh nghiệm bổ sung cho nhau khi họ cùng thực hiện nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp. Ví dụ, giám đốc giỏi về kĩ thuật và quan hệ với các cơ quan chính quyền nhưng không có hiểu biết về kế toán và thuế thì phải có người khác giỏi về kế toán và thuế quan giúp sức. Những người trong nhóm các nhà quản trị cũng phải có khả năng hợp tác trong công việc và khả năng làm việc theo nhóm. Một nhóm các nhà quản trị mạnh tạo ra sự hợp tác gắn bó của nhiều cá nhân trong đó mỗi cá nhân có thể không xuất sắc, có thể chưa hiểu biết sâu một lĩnh vực cụ thể nào đó nhưng toàn nhóm sẽ là một thể thống nhất hoàn thiện có kỹ năng, kinh nghiệm, hiểu biết mọi vấn đề liên quan tới hoạt động kinh doanh. Khi xây dựng nhóm các nhà quản trị mạnh cần xác định các giá trị cốt lõi sau:

- Nhóm các nhà quản trị phải là những người đi đầu, dẫn dắt
- Những lý do để hình thành nhóm bao gồm:
  - Mua nguồn lực rẻ hơn và nhanh hơn
  - Khả năng nhận ra sự phát triển của thị trường và công nghệ nhạy bén hơn
  - Tinh thần tốt hơn khi gặp khó khăn
  - Bắt đầu nhanh hơn và khả năng nhạy bén hơn để làm những công việc quan trọng cần thiết trong những năm đầu thành lập

o Đa dạng hơn về khả năng kết nối, kinh nghiệm và kỹ năng cơ bản.

- Nhóm thường được hình thành theo một trong hai cách thức cơ bản:

o A: nhóm/ công nghệ => khách hàng => mô hình kinh doanh

o B: khách hàng/ công nghệ => mô hình kinh doanh => nhóm

- Nhóm các nhà quản trị thường có 3-4 người.

Một sai lầm mà nhiều người khởi nghiệp thường gặp phải là mặc dù biết rằng cần người có kinh nghiệm và kiến thức trong các lĩnh vực khác bổ trợ cho mình thì họ lại thường có xu hướng tuyển chọn các cộng sự có trình độ, kinh nghiệm, hiểu biết giống họ; hoặc họ chọn bạn bè, người thân để cộng tác. Trong xã hội Việt Nam, theo truyền thống, mối quan hệ gia đình thường được ưu tiên trong tuyển chọn người cộng tác, giúp đỡ. Dùng người thân bằng hữu có thể có được sự tin tưởng và đoàn kết nhưng rất có thể vì mâu thuẫn lợi ích kinh tế mà mất đi chính những bạn bè người thân của mình. Nếu dự tính hợp tác hoặc thuê mướn bạn bè, người thân thì hãy cân nhắc liệu kỹ năng và kinh nghiệm của họ có thích hợp với vị trí quản trị không và họ có thể đóng góp gì cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp?

7.1.3.2. Lý do xây dựng nhóm quản trị mạnh

Một lựa chọn quan trọng mà người khởi nghiệp cần phải làm là quyết định xem có nên tự mình bắt đầu công việc hay nên kết hợp với những người khác cùng nhau khởi sự. Họ cần phải xem xét nhiều yếu tố, bao gồm phẩm chất và kỹ năng của người đó cũng như bản chất của công việc kinh doanh.

Ví dụ ở Hoa Kỳ, các nghiên cứu cho thấy gần như một nửa các doanh nghiệp kinh doanh mới được thiết lập bởi những nhóm từ 2 người trở lên. Thông thường thì họ là những người rất quen biết nhau. Trên thực tế, phổ biến các nhóm là những cặp vợ chồng.

Có rất nhiều lợi thế khi tạo lập một doanh nghiệp với những nhà khởi nghiệp khác nhau. Đó thường là:

- Các thành viên trong nhóm chia sẻ trách nhiệm khi thực hiện các hoạt động quản trị, ra các quyết định kinh doanh. Bên cạnh đó, nhóm các nhà quản trị mạnh còn động viên, khuyến khích lẫn nhau để làm giảm căng thẳng, áp lực lên mỗi cá nhân.

- Mối tương tác nhóm thông thường tạo ra sức sáng tạo. Các thành viên trong nhóm có thể nảy ra những ý tưởng từ quá trình phối hợp với nhau và đưa ra những giải pháp cho các vấn đề đang vướng mắc.

- Những doanh nghiệp được thiết lập bởi các nhóm các nhà quản trị mạnh dường như có rủi ro thấp hơn. Nếu một thành viên sáng lập nào đó không thể đảm đương được trách nhiệm của mình thì người khác có thể nối tiếp công việc.

- Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà đầu tư, các ngân hàng dường như dễ cấp vốn cho những doanh nghiệp mới được tạo lập bởi nhiều người hơn là cho một cá nhân khởi nghiệp.

- Lợi thế quan trọng khác của hoạt động theo nhóm chính là sự bổ sung kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn. Trong tình huống tốt nhất, những thành viên trong nhóm có được những kỹ năng bổ sung lẫn cho nhau. Một người có thể là chuyên gia trong lĩnh vực máy móc thiết bị, còn người kia là chuyên gia trong việc xúc tiến thương mại.

Nhìn tổng quan, những nhóm các nhà quản trị mạnh sẽ có cơ hội thành công lớn hơn. Trên tờ *Những doanh nghiệp công nghệ cao*, giáo sư Edward Roberts của Viện Công nghệ Massachusetts chỉ ra rằng, những doanh nghiệp được thành lập bởi nhóm các doanh nhân có tỷ lệ thất bại thấp hơn những doanh nghiệp được thành lập bởi một doanh nhân đơn lẻ. Điều này đặc biệt đúng khi trong nhóm có cả chuyên gia marketing.

Những người cùng nhau khởi nghiệp ở các lứa tuổi khác nhau cũng có thể tạo ra sự tương hỗ lẫn nhau. Đó là tinh thần lạc quan và phong cách nhiệt huyết dám chinh phục của tuổi trẻ kết hợp với những người lớn tuổi với sự tin cậy và kinh nghiệm. Ví dụ, năm 1994 Marc Andeessen là một kỹ sư máy tính thông minh, trẻ trung với những ý tưởng mới; James Clark là nhà sáng lập và chủ tịch Silicon Graphics đã nhìn thấy tầm nhìn của anh ta. Và họ cùng nhau thiết lập Netscape Navigator, một phần mềm máy tính trình duyệt Internet đã làm biến đổi toàn bộ lĩnh vực máy tính cá nhân.

Tuy nhiên, việc thiết lập nhóm các nhà quản trị cùng nhau kinh doanh cũng có những bất lợi nhất định. Đầu tiên, nhóm chia quyền sở hữu. Nhìn chung, người khởi nghiệp chỉ nên tính đến chia quyền sở hữu cho đối tác có đóng góp đáng kể cho công việc kinh doanh.

Khi làm việc theo nhóm sẽ phải chia sẻ quyền ra quyết định điều hành. Nếu các thành viên nhóm có năng lực làm việc bổ sung cho nhau và có quan điểm xử lý vấn đề tương tự nhau, sẽ dễ dàng trong chia sẻ quyền điều hành và hoạt động quản trị sẽ có hiệu quả. Nhưng sẽ có vấn đề nếu một/ vài thành viên có đầu óc nhận định, xét đoán kém hay thói quen làm việc không tốt.

Đa số các nhóm trên thực tế sẽ gặp phải những xung đột, thậm chí nghiêm trọng. Điều này có thể liên quan đến kế hoạch, điều hành sàn xuất hay việc thực hiện những mục tiêu trong tương lai bắt nguồn từ những cam kết không công bằng về thời gian hay những xung đột cá nhân,... Nếu những xung đột này không lớn, không thường xuyên thường sẽ được giải quyết, nhưng nếu những xung đột này lớn, thường xuyên có thể dẫn đến phải bán doanh nghiệp hay tồi tệ hơn là thất bại.

Điều quan trọng là những doanh nghiệp mới cần phải quan tâm đến những vướng mắc tiềm tàng trong nghiên cứu những lợi thế khi làm việc nhóm nhưng nhìn chung lợi ích của hoạt động nhóm thường mang lại lớn hơn là những rủi ro có thể xảy ra.

7.1.3.3. Xác định các nhóm quản trị

Thứ nhất, nhóm sáng lập

Người khởi nghiệp cần phải giải quyết trước tiên là "lý do tại sao cần có nhóm người sáng lập"?[27]

Để bắt đầu thành lập công ty Nimcat[28], Mashad Koohgoli, Fred Farsi và Behrouz Poustchi đã cùng nhau tạo lập thành nhóm. Họ đã biết

---

[27] Những người sáng lập trong khởi sự doanh nghiệp là những cá nhân vừa là chủ doanh nghiệp vừa quản trị doanh nghiệp khởi sự đó.

[28] Nimcat Networks, Inc là công ty phát triển phần mềm xử lý cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Phần mềm NimX của công ty cho phép người dùng xây dựng tiếng nói địa phương trên mạng IP từ điểm tới điểm với các tính năng PBX-mà không cần tổng đài. Các giải pháp của nó cho phép các nhà cung cấp thiết bị thông tin liên lạc để tạo ra hệ thống điện thoại mà nhận ra thiết bị đầu cuối khác trên mạng và ngay lập tức tạo thành một trao đổi ảo để tương tác với các đồng nghiệp, cũng như kết nối với mạng PSTN hoặc WAN kênh VoIP. Công ty được thành lập năm 2002 và có trụ sở tại Ottawa, Canada.Tính đến ngày 16 tháng 9 năm 2005, Nimcat Networks, Inc hoạt động như một công ty con của Avaya Inc.

nhau một thời gian dài - gần 30 năm trước đó, Koohgoli và Poustchi gặp nhau lần đầu tiên tại trường đại học. Koohgoli đã gặp Farsi trong khi làm việc cho cùng một công ty gần 10 năm trước. Koohgoli và Farsi đã tham gia vào tạo lập doanh nghiệp được tài trợ bởi công ty của họ. Họ thành lập giống như nhóm nhạc Beatles[29]. Họ là những người bạn đã quyết định bắt đầu thành lập nhóm không phải cho âm nhạc mà là để tạo lập một doanh nghiệp.

Các nhóm sáng lập khác được hình thành giống như ban nhạc Monkees[30]; chẳng hạn như nhóm các nhà quản trị của công ty VeriSign[31]. James Bidzos vẫn là chủ tịch của RSA[32] trong khi trở thành chủ tịch của công ty VeriSign. Ông nhanh chóng tìm một vị chủ tịch mới thay thế ông, Stratton Sclavos. Họ cùng làm với nhau trong khoảng thời gian một năm, họ thành lập nhóm tám người và cùng nhau điều hành và phát triển VeriSign.

Trong bất kỳ công ty nào mới thành lập, các thành viên nhóm quản trị cấp cao sẽ hoặc là thành viên sáng lập hoặc nhân viên. Nói chung những người sáng lập đóng vai trò trong việc tìm kiếm và củng cố cơ hội ban đầu khi công ty mới thành lập và giữ một tỷ lệ vốn cổ phần có ý nghĩa trong công ty. Vốn chủ sở hữu do người sáng lập nắm giữ thường được gọi là cổ phiếu của người sáng lập. Người sáng lập thường làm mà không có lương trong giai đoạn ban đầu – tiền trả cho họ thường dựa trên sự đánh giá công bằng của họ. Các thành viên nhóm quản trị cấp cao không phải là người sáng lập sẽ được hưởng lương như như nhân viên. Nhóm ba người thành lập ra Nimcat là nguyên mẫu "những người sáng

---

[29] Nhóm nhạc nổi tiếng của Anh được John Lennon thành lập nhóm lần đầu tiên vào tháng 3/1957 với một số bạn bè từ trường Ngân hàng Quarry, http://en.wikipedia.org/wiki/The_Beatles.

[30] Nhóm nhạc do nhà sản xuất âm người Mỹ Don Kirshner sáng lập năm 1966 từng khuấy động màn ảnh nhỏ những năm 1960. Những thành viên của nhóm nhạc Monkees không phải là bạn bè của nhau mà họ chỉ cùng đóng một chương trình nhạc kịch hàng tuần trên ti vi.

[31] VeriSign, Inc., nhà cung cấp các dịch vụ bảo mật internet uy tín hàng đầu thế giới.

[32] Là một công ty an ninh mạng và máy tính của Mỹ. RSA được đặt theo tên viết tắt của những người đồng sáng lập ra công ty; đó là: Ron Rivest, Adi Shamir, và Len Adleman

lập". Ba người là những người bạn thân trước khi thành lập Nimcat. Các giám đốc điều hành "thuê" như Bidzos và Stratton là thành viên nhóm quản trị cấp cao không sáng lập. Mối quan hệ giữa họ chủ yếu là một mối quan hệ kinh doanh. Họ không là những người bạn thân trước khi gia nhập VeriSign. Họ đã sở hữu cổ phần trong các công ty như là một phần của điều kiện tuyển dụng của họ nhưng họ không phải là người sáng lập với ý nghĩa như những người sáng lập Nimcat.

Vấn đề thứ hai là xây dựng nhóm nhà quản trị chung

Có nhiều lý do mà các nhóm quản trị được thiết lập cho các tình huống khởi sự kinh doanh. Nhóm các nhà quản trị được thành lập nhằm mua lại tài nguyên rẻ hơn và nhanh hơn, nâng cao khả năng nhận ra sự phát triển bên ngoài quan trọng trong thị trường và công nghệ, tinh thần tốt hơn trong những tình huống phải độc lập quyết định, một sự khởi đầu nhanh hơn và nâng cao khả năng làm công việc quan trọng cần thiết trong giai đoạn đầu khởi sự với chi phí thấp và có lẽ quan trọng nhất là sự đa dạng hơn về các mối quan hệ, kinh nghiệm và các kỹ năng cơ bản.

Một loạt các nguồn lực cần thiết để khai thác hầu hết các cơ hội. Có một nhóm nhà quản trị giải quyết nhu cầu này cho các nguồn lực trong hai cách. Các thành viên trong nhóm sẽ có cả khả năng và các mối quan hệ. Với các kỹ năng và kinh nghiệm thích hợp, họ có thể đi đầu trong các khu chức năng như tài chính, phát triển sản phẩm, tiếp thị và bán hàng. Với các mối quan hệ, thường có được trong thời gian kinh nghiệm làm việc trước đó, họ có thể giúp một nguồn lực cho khởi sự; chẳng hạn, các nguồn lực tài chính, chuyên môn trong các lĩnh vực đặc biệt như pháp luật sở hữu trí tuệ, quản trị tiềm năng và tiếp xúc với khách hàng.

7.1.3.4. Quá trình hình thành nhóm các nhà quản trị

Những năm gần đây có mô hình phổ biến của sự hình thành nhóm các nhà quản trị, đặc biệt là trong liên kết công nghệ như sau:

Thứ nhất, đi từ nhóm/ công nghệ đến khách hàng và hình thành mô hình kinh doanh

Nhóm/công nghệ => khách hàng => mô hình kinh doanh

Có nghĩa là, một nhóm sẽ hình thành xung quanh các tiềm năng về một loại công nghệ nào đó. Sự gắn kết mạnh mẽ về ý định và sự tin tưởng tự khắc lựa chọn và xác định nhóm. Nhóm và công nghệ là một và giống nhau bởi vì các thành viên trong nhóm đều biết công nghệ. Nhóm tìm kiếm các khách hàng có các nhu cầu mà có thể được giải quyết bằng công nghệ. Sau đó nhóm xem xét một mô hình kinh doanh có thể giải quyết những nhu cầu này.

Ví dụ về mô hình này là Nimcat. Mahshad Koohgoli, Fred Farsi và Behrouz Poustchi đã cùng nhau dựa trên tình bạn và tiềm năng của công nghệ mạng đồng đẳng (peer to peer networks – P2P). Họ nhanh chóng giải quyết vấn đề trên thị trường PBX[33] cho khách hàng mục tiêu của họ. Mô hình kinh doanh ban đầu của họ là một nhà cung cấp thiết bị. Họ sẽ thực hiện phân phối, giải pháp tổng đài peer-to-peer của họ trong phần mềm và phần cứng và bán trực tiếp cho các công ty vừa và nhỏ hoặc thông qua các kênh của các nhà cung cấp thiết bị lớn như Nortel và Siemens. Khi được hỏi tại sao Nimcat chọn mô hình kinh doanh ban đầu như vậy, Koohgoli trả lời rằng mô hình đó là "dễ nhìn thấy". "Đó là một phần nhìn thấy được của tảng băng trôi", ông tiếp tục, "chúng tôi biết các điểm giá cả, chi phí, chức năng cần thiết và các kênh phân phối".

Tuy nhiên, nhóm công nghệ có nhược điểm rất lớn là mọi thành viên hầu như chỉ mạnh về loại công nghệ mà nhóm có ý định phát triển trong khi đó nhóm này thiếu rất nhiều mảng kiến thức cần thiết khác để khởi sự kinh doanh. Chính vì vậy, nếu công nghệ thuộc loại "nóng", cơ hội phát triển cao thì nhóm/công nghệ khởi sự tuy có gặp nhiều trục trặc nhưng vẫn có thể phát triển vì cơ hội của thị trường đã lấn át những điểm yếu của nhóm. Ngược lại, nếu loại công nghệ thuộc loại ít "nóng" thì khả năng thất bại cũng khá cao. Nhiều doanh nghiệp công nghệ thông tin được lập ra ở thập niên 90 bị thất bại ngay sau khởi sự thuộc loại này.

---

[33] PBX là tên viết tắt của cụm từ tiếng Anh Private Branch Exchange (Tổng đài Nhánh Riêng), là một mạng điện thoại riêng được sử dụng trong phạm vi một công ty. Những người sử dụng hệ thống điện thoại PBX dùng chung một số đường điện thoại ngoài để thực hiện các cuộc gọi ra bên ngoài.

Thứ hai, đi từ khách hàng công nghệ đến mô hình kinh doanh rồi hình thành nhóm

Khách hàng/công nghệ => mô hình kinh doanh => nhóm

Trình tự này giả định một/nhóm rất nhỏ những người sáng lập xác định nhu cầu và cầu của một tập hợp các khách hàng mục tiêu rồi phân tích lựa chọn một mô hình kinh doanh để giải quyết tốt nhất cầu thị trường đã xác định. Lưu ý rằng công nghệ ở đây gắn với nhu cầu của khách hàng chứ không phải của nhóm. Cụ thể là, công nghệ này sẽ được sử dụng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng được xác định ngay từ đầu. Nhóm được thành lập có thể thực hiện các mô hình kinh doanh và vì khai thác tốt nhất các cơ hội kinh doanh.

Khi các doanh nghiệp như Pool.com[34] và Zip.ca[35] đang phát triển thì Momentous.ca[36] là một ví dụ của mô hình này. Trong mỗi trường hợp cụ thể, chủ sở hữu duy nhất Rob Hall đã cùng các thành viên quản trị cấp cao khác lựa chọn một tập hợp các khách hàng mục tiêu và nhu cầu và phát triển mô hình kinh doanh để giải quyết các nhu cầu của nhóm khách hàng đó. Sau đó, Rob Hall chọn những nhà quản trị phù hợp tạo thành một nhóm để thực hiện dự án, đáp ứng được nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu đã lựa chọn.

---

[34] Pool.com là nhà cung cấp hàng đầu về phí bảo hiểm, miền đặt hàng lại và doanh số bán thị trường thứ cấp. Pool.com cung cấp một số sản phẩm và dịch vụ. Đầu tiên, Pool.com sẽ được xóa tên miền thay cho bạn (backorders) thông qua mạng lưới đối tác đăng ký lớn. Đặt hàng lại là miễn phí - bạn chỉ phải trả nếu Pool.com có được tên miền cho bạn. Pool.com cũng cung cấp một thị trường miền, nơi khách hàng có thể mua hoặc bán tên miền.

[35] Zip.ca là công ty cho thuê DVD và phim trực tuyến hoạt động tại Canada. Công ty có một cơ sở dữ liệu của hơn 82.000 tiêu đề duy nhất.

[36] Công ty Momentous tạo điều kiện phát triển những ý tưởng, con người, và các công ty trực tuyến. Nó cung cấp cơ sở hạ tầng, sự hỗ trợ và các dịch vụ. Công ty cung cấp đăng ký tên miền, quản lý và lưu trữ tên miền, quản lý tài khoản, lưu trữ Web, quản lý tên miền của công ty , thư viện phim và chương trình truyền hình, email, tên miền số lượng lớn và quản lý danh mục đầu tư, cơ quan tiếp thị kỹ thuật số, mua lại tên miền, mở trung bình, và dịch vụ không gian tên miền; và các dịch vụ kỹ thuật số cho các tên miền với một ứng dụng cho đài tưởng niệm, lời tán dương, cáo phó, thông báo, và các cộng đồng đau buồn. Tiền thân của Công ty Momentous là Romel Corp và đổi tên thành Công ty Cổ phần trong tháng 3 năm 2000.

Cách hình thành nhóm các nhà quản trị theo cách thứ hai mang tính phổ biến hơn, đặc biệt trong thời đại bùng nổ công nghệ thông tin và thường tập hợp trong nhóm nhiều thành viên có các thế mạnh ở các lĩnh vực khác nhau.

7.2. TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

Chức năng quản trị nguồn nhân lực gắn với việc thuê mướn nhân công, sử dụng và phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong doanh nghiệp; nguồn nhân lực có chất lượng là cơ sở đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Để có nguồn nhân lực mạnh, khâu tuyển dụng đúng số lượng, chất lượng cần thiết là khâu đầu tiên. Việc phân tích và thiết kế đúng công việc để xác định chính xác nhu cầu nhân lực, những tính toán và cam kết thực hiện đúng Bộ luật Lao động, đảm bảo tiền lương công bằng và theo nguyên tắc cạnh tranh cũng như những cam kết đối xử công bằng với nhân viên không chỉ vì hành vi làm đúng luật mà còn góp phần thu hút nguồn nhân lực có chất lượng đến với doanh nghiệp.

7.2.1. Nhận thức về thị trường và sử dụng nguồn nhân lực

Thị trường lao động là nơi doanh nghiệp và người có sức lao động gặp nhau và thỏa thuận với nhau về việc doanh nghiệp sử dụng sức lao động của người lao động, trả thù lao cũng như thực hiện các nghĩa vụ đối với họ thông qua quan hệ hợp đồng lao động.

Trong cơ chế thị trường, thị trường lao động là thị trường cạnh tranh: cạnh tranh sử dụng lao động và cạnh tranh tìm kiếm công ăn việc làm. Thị trường lao động mang tính khu vực hóa và quốc tế hóa vừa cho phép, vừa đòi hỏi các doanh nghiệp sử dụng lao động và người có sức lao động đều phải cạnh tranh nhau ở phạm vi rộng. Các doanh nghiệp sử dụng lao động phải cạnh tranh trong thu hút và "giữ" lao động có tay nghề và phẩm chất tốt ở lại làm việc gắn bó với doanh nghiệp mình. Chính điều này lại đòi hỏi và kích thích các doanh nghiệp phải biết tuyển lựa lao động phù hợp yêu cầu, tổ chức lao động khoa học nhằm phát huy tiềm năng lao động và thù lao thỏa đáng cho người lao động; đồng thời, cũng cho phép họ có quyền sa thải lao động không phù hợp, không đáp

ứng được các yêu cầu đã thỏa thuận. Mặt khác, người lao động cũng vừa phải có kĩ năng lao động và phẩm chất phù hợp với yêu cầu và cũng có quyền đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện các nghĩa vụ theo các điều khoản đã thỏa thuận.

Thời đại ngày nay là thời đại nguồn nhân lực đã mang tính toàn cầu: người lao động có quyền dịch chuyển, tham gia lao động ở nước này hay nước khác; tương tự, người sử dụng lao động cũng có quyền thuê mướn lao động ở nước này hay nước khác. Tuy nhiên, tính chất chuyển dịch còn phụ thuộc vào trình độ nhận thức và chính sách về con người và lao động của từng quốc gia: ở các quốc gia châu Âu và một số quốc gia khác, người lao động có thể tự do di chuyển sang nước khác sinh sống và làm việc mà không cần bất cứ sự hỗ trợ hay can thiệp nào; ở các quốc gia khác không hoặc chưa tồn tại hiện tượng này.

Khi mà doanh nghiệp các nước trên thế giới mà đặc biệt là các nước trong khu vực có quyền tự do hoạt động kinh doanh ở nước ta và ngược lại, người lao động nước ta cũng có quyền tự do tham gia vào thị trường lao động ở các nước khác trong khu vực và thế giới thì tính chất cạnh tranh ở thị trường lao động càng sôi động. Đặc tính này đòi hỏi sự cố gắng ở cả hai phía – người lao động và doanh nghiệp sử dụng lao động. Luật pháp cần có chế tài buộc cả hai phía phải điều chỉnh hành vi của mình theo hướng tích cực, giảm thiểu việc gây thiệt hại, rủi ro cho nhau và khuyến khích sự cố gắng này.

Lựa chọn nơi làm việc tốt là quyền của người lao động, đặc biệt đối với lao động có chất lượng và tay nghề cao. Tính toán và lựa chọn lao động phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh luôn là điều kiện không thể thiếu để tổ chức lao động khoa học, nâng cao năng suất lao động và trả lương cao cho người lao động. Trong mối quan hệ cạnh tranh khu vực và thế giới, tính chất cạnh tranh trên thị trường lao động cũng mang tính khu vực và thế giới.

Như đã chỉ ra ở trên, để có sức lao động, con người cần tiêu tốn lượng của cải vật chất mỗi ngày. Vì vậy, doanh nghiệp sử dụng lao động phải tính toán và thù lao để người lao động thỏa mãn nhu cầu cuộc sống hàng ngày của họ. Do gắn với nhân tố con người, đảm bảo cuộc sống của con người mà các chính phủ thường can thiệp với mong

muốn ổn định cuộc sống của người lao động. Chính sách thù lao lao động tại mỗi doanh nghiệp thường chịu ảnh hưởng lớn của các quy định, chính sách của chính phủ. Cần chú ý rằng, lao động mang đặc tính quốc tế hóa thì ứng xử với người lao động cũng phải mang tính quốc tế.

Cũng do sức lao động nằm trong cơ thể con người nên có đặc trưng rất cơ bản là có thể tách rời giữa khả năng và thể hiện khả năng trong thực tế. Điều này liên quan đến tính công minh của chính sách thù lao và sử dụng lao động. Mặt khác, cũng do gắn với cơ thể sống của con người nên sức lao động không cố định mà thay đổi cùng với quá trình phát triển của thời gian. Cùng với sự phát triển của thời gian, sức lao động có thể bị mai một đi, có thể ít thay đổi và cũng có thể ngày càng phát triển.

Nhận thức của con người về vai trò của nhân tố lao động cũng ngày càng thay đổi. Nếu trước đây, lao động không được người sử dụng coi trọng thì ngày nay người ta đã nhận thức sức sáng tạo của con người là điều kiện để doanh nghiệp phát triển; vì vậy, người lao động là tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

Vấn đề là ở chỗ người sử dụng lao động phải hiểu rõ các đặc trưng cơ bản này của nguồn nhân lực để không làm mai một sức lao động mà có giải pháp đúng đắn trong sử dụng nguồn nhân lực nhằm ngày càng phát triển năng lực của người lao động.

7.2.2. Cơ sở pháp lý của việc tuyển dụng và sử dụng nhân lực

Sử dụng nhân lực phải trên cơ sở tuân thủ luật pháp nước sở tại. Người sử dụng lao động cần phải hiểu rằng ngay sau khi người xin việc chấp nhận đề nghị làm việc có nghĩa là hợp đồng lao động đã có hiệu lực. Các điều khoản của hợp đồng có thể ở dạng lời nói, bằng văn bản, ngầm ý hay cả ba hình thức đó.

Có thể nhóm không ghi trong hợp đồng với người lao động nhưng những điều khoản và điều kiện dưới đây mang ý nghĩa "ngầm ý" sẽ được áp dụng:

- Chủ lao động có nghĩa vụ phải tạo môi trường làm việc an ninh, an toàn và lành mạnh cho người lao động

- Người lao động có nghĩa vụ phải thật thà và trung thành

- Giữa người sử dụng lao động và người lao động phải tin tưởng lẫn nhau

- Người sử dụng lao động và người lao động phải tuân thủ những điều kiện hiển nhiên chẳng hạn như nhân viên không được ăn cắp, người sử dụng lao động không được quỵt lương,...

- Người sử dụng lao động và nhân viên được tuyển dụng phải tuân thủ bất kỳ điều kiện cốt yếu nào để hợp đồng lao động có thể thực hiện được, chẳng hạn như một người được nhận vào làm lái xe đương nhiên phải có bằng lái xe còn giá trị.

Hãy xem Bảng 7.1 tổng kết về những nghĩa vụ luật pháp quy định đối với chủ lao động theo Luật Lao động của nước ta.

Pháp luật quy định để bảo vệ lợi ích cho người lao động. Theo cách hiểu thông thường thì những quy định pháp lý "mặc nhiên" đều bắt buộc mọi người ở bất cứ quốc gia nào phải tuân thủ. Tuy nhiên, không phải bao giờ điều này cũng được người sử dụng lao động nhận thức đúng và triệt để thực hiện.

Bảng 7.1. Tóm tắt các điều khoản chung của Luật Lao động Việt Nam[37]

Những điều khoản chung về thuê lao động	
Độ tuổi thuê lao động tối thiểu	Đủ 15 trở lên
Độ tuổi học nghề tối thiểu	Phải đủ 14 tuổi
Độ tuổi về hưu	60 với nam giới; 55 với nữ giới
Tuyên cáo	Trong vòng 30 ngày sau khi doanh nghiệp bắt đầu hoặc chấm dứt hoạt động, chủ lao động phải tuyên bố và thông báo những thay đổi về lực lượng lao động cho các cơ quan sở tại chịu trách nhiệm quản lý lao động theo quy định của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. Chủ lao động phải lưu sổ chấm công, sổ lương và sổ bảo hiểm xã hội.
Hợp đồng lao động	
Thời hạn hợp đồng	Không xác định thời hạn Xác định thời hạn Dưới 12 tháng theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định
Thời gian làm việc	Không quá 08 giờ trong 01 ngày và 48 giờ trong 01 tuần
Mức lương tối thiểu	1. Mức lương tối thiểu là mức thấp nhất trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất, trong điều kiện lao động bình thường và phải bảo đảm nhu cầu sống tối thiểu của người lao động và gia đình họ. Mức lương tối thiểu được xác định theo tháng, ngày, giờ và được xác lập theo vùng, ngành.

[37] Luật số 10/2012/QH13 của Quốc hội: Bộ luật Lao động

	2. Căn cứ vào nhu cầu sống tối thiểu của người lao động và gia đình họ, điều kiện kinh tế - xã hội và mức tiền lương trên thị trường lao động, Chính phủ công bố mức lương tối thiểu vùng trên cơ sở khuyến nghị của Hội đồng tiền lương quốc gia. 3. Mức lương tối thiểu ngành được xác định thông qua thương lượng tập thể ngành, được ghi trong thỏa ước lao động tập thể ngành nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ công bố.
Tiền làm việc ngoài giờ	1. Người lao động làm thêm giờ được trả lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc đang làm như sau: a) Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%; b) Vào ngày nghỉ hằng tuần, ít nhất bằng 200%; c) Vào ngày nghỉ lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300% chưa kể tiền lương ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương đối với người lao động hưởng lương ngày. 2. Người lao động làm việc vào ban đêm, thì được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc của ngày làm việc bình thường. 3. Người lao động làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài việc trả lương theo quy định tại khoản 1 và khoản 2 Điều này, người lao động còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc làm vào ban ngày.
Thời gian nghỉ	30 phút/ngày làm việc, nếu người lao động làm việc liên tục 8 tiếng 45 phút đối với ca đêm
Ngày lễ chính thức	Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch)

	Tết Âm lịch 05 ngày Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch) Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch) Ngày Quốc khánh 01 ngày (ngày 02 tháng 9 dương lịch) Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch).
Ngày nghỉ phép	12 ngày làm việc đối với người làm công việc trong điều kiện bình thường. 14 ngày làm việc đối với người làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc người làm việc ở những nơi có có điều kiện sinh sống khắc nghiệt theo danh mục do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chủ trì phối hợp với Bộ Y tế ban hành hoặc lao động chưa thành niên hoặc lao động là người khuyết tật. 16 ngày làm việc đối với người làm công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc người làm việc ở những nơi có điều kiện sinh sống đặc biệt khắc nghiệt theo danh mục do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chủ trì phối hợp với Bộ Y tế ban hành.
Điều kiện an toàn và vệ sinh lao động	
Các biện pháp chung	Tất cả các tổ chức và cá nhân phải tuân thủ quy định về an toàn, vệ sinh lao động và bảo vệ môi trường Nơi làm việc phải đáp ứng những tiêu chuẩn về diện tích, độ thoáng khí, ánh sáng, những giới hạn đã được quy định về bụi, khí độc, độ phóng xạ, từ trường, độ nóng, tiếng ồn, độ rung và các nhân tố có hại khác.

	Chủ lao động phải đảm bảo cung cấp đủ phương tiện bảo hộ cá nhân, tổ chức các lớp tập huấn và hướng dẫn về các quy định của chủ lao động và các biện pháp an toàn và vệ sinh lao động. Chủ lao động phải chịu chi phí kiểm tra sức khoẻ khi tuyển dụng và những lần kiểm tra sức khoẻ thường xuyên đối với người lao động.
Bảo hiểm xã hội	
Quy định chung	1. Người sử dụng lao động, người lao động phải tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm y tế bắt buộc, bảo hiểm thất nghiệp và được hưởng các chế độ theo quy định của pháp luật về bảo hiểm xã hội và pháp luật về bảo hiểm y tế. Khuyến khích người sử dụng lao động, người lao động thực hiện các hình thức bảo hiểm xã hội khác đối với người lao động. 2. Trong thời gian người lao động nghỉ việc được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, thì người sử dụng lao động không phải trả lương cho người lao động. 3. Đối với người lao động không thuộc đối tượng tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm y tế bắt buộc, bảo hiểm thất nghiệp thì ngoài việc trả lương theo công việc, người sử dụng lao động có trách nhiệm chi trả thêm cùng lúc với kỳ trả lương của người lao động một khoản tiền cho người lao động tương đương với mức đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế bắt buộc, bảo hiểm thất nghiệp và tiền nghỉ phép hằng năm theo quy định.
Nghỉ hưu	Đủ 60 tuổi với nam giới và 55 tuổi với nữ giới Tiền bảo hiểm xã hội đã đóng trong ít nhất 20 năm Những trường hợp khác được liệt kê trong Điều 187, Luật Lao động.

Vấn đề là khi luật pháp chưa nghiêm minh, vì nhiều lý do mà bộ máy công quyền hoạt động chưa có kết quả và hiệu quả như mong muốn thì người sử dụng lao động thường vì lợi ích ngắn hạn mà bỏ qua việc tuân thủ các quy định luật pháp; cắt bỏ nghĩa vụ của mình đối với người lao động. Trong tình huống này, thiệt thòi trực tiếp thuộc về người lao động; lợi ích trước mắt thuộc về người sử dụng lao động. Tuy nhiên, chỉ những người sử dụng lao động không có tầm nhìn xa mới nhìn thấy lợi ích từ sự vi phạm pháp luật. Chính sự cắt giảm nghĩa vụ thực hiện với người lao động, người sử dụng lao động đã vô tình làm gương xấu để người lao động học tập: khi người lao động nhận thức được người chủ sử dụng họ không là người tốt, vi phạm pháp luật, cắt bớt tiền công hoặc bảo hiểm theo quy định của họ thì người lao động cũng sẵn sàng vi phạm kỷ luật lao động, nội quy, quy chế của doanh nghiệp; người lao động cũng làm việc cầm chừng, trễ nải, không chú ý cống hiến sức lực của họ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Dần dần, từ người sử dụng lao động đến người lao động của doanh nghiệp đều hành động không chuẩn mực, không có chỉ tiến thủ vươn lên mà chỉ nghĩ cách thu vén lợi ích cá nhân. Trong dài hạn, tự người sử dụng lao động đã vô tình giết chết động lực phát triển doanh nghiệp mình, đã làm gương để tạo ra đội ngũ lao động không chuyên nghiệp và ít nhiều không trung thực. Vì thế, nhận thức và hành động theo luật pháp là con đường duy nhất đúng và có lợi cho người sử dụng lao động.

7.2.3. Các căn cứ bên trong cần xem xét khi quyết định tuyển dụng

Trước khi sử dụng tiền và thời gian vào việc tuyển dụng, người sử dụng lao động cần xem xét xem có thật sự cần tuyển nhân viên mới không? Để làm được việc này, cần xác định nhu cầu nhân công để hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ kinh doanh dựa trên các căn cứ sau:

Thứ nhất, phân tích và tổng hợp nhiệm vụ

Việc đầu tiên của khâu tuyển dụng là xác định nhu cầu nhân lực xuất phát từ nhiệm vụ kinh doanh. Để xác định nhu cầu nhân lực trực tiếp sản xuất – kinh doanh, cần thực hiện phân tích nhiệm vụ. Phân tích nhiệm vụ là việc phân chia nhỏ nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh theo các nguyên tắc nhất định. Cơ sở để phân tích là bước công việc do công nghệ - kỹ thuật quy định.

Phân tích nhiệm vụ là điều kiện để tổng hợp nhiệm vụ. Nhà quản trị có trách nhiệm dựa trên cơ sở bước công việc mà tổng hợp các công việc, hành động đã phân tích vào một nơi làm việc nhất định. Thông thường, mỗi nơi làm việc sẽ do một người lao động đảm nhiệm. Với những thiết bị lớn hoặc hệ thống thiết bị có thể làm xuất hiện nơi làm việc cần không chỉ một mà có thể một nhóm nhân công cùng nhau thực hiện. Để vừa tạo điều kiện tăng năng suất lao động cá nhân, vừa tạo hứng thú cho người lao động khi thực hiện nhiệm vụ cần chú ý tính toán đến mối quan hệ cần thiết giữa chuyên môn hóa và đa dạng hóa công việc.

Sau quá trình tổng hợp nhiệm vụ sẽ xác định từng nơi làm việc ở từng bộ phận và trong toàn doanh nghiệp.

Thứ hai, viết bản mô tả công việc

Sau khi đã phân tích và tổng hợp nhiệm vụ tại từng nơi làm việc, nhà quản trị có trách nhiệm cần viết bản mô tả công việc cho từng nơi làm việc đó. Bản mô tả công việc cho từng nơi làm việc cần xác định rõ:

- Các công việc hay thao tác cần thiết để thực hiện nhiệm vụ tại nơi làm việc
- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật đối với từng công việc, thao tác và nhiệm vụ tại nơi làm việc
- Các yêu cầu về trang thiết bị cũng như các điều kiện hỗ trợ cần thiết
- Điều kiện nghề nghiệp của người/những người thực hiện nhiệm vụ tại nơi làm việc
- Trách nhiệm của người thực hiện nhiệm vụ về thời gian cũng như chất lượng.

Bản mô tả công việc là cơ sở để xác định tiêu chuẩn người thực hiện nhiệm vụ về thể lực cũng như những yêu cầu cụ thể về trí lực và kỹ năng và kinh nghiệm (nếu có). Bản mô tả công việc giúp:

- Xác định tiêu chuẩn những ứng cử viên thích hợp cho từng vị trí công việc
- Nhân viên biết chính xác những việc cần phải làm cho từng vị trí
- Làm cơ sở để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên để thực hiện các nội dung khác của quản trị nhân lực.

Thứ ba, xác định nhu cầu lao động

Với lao động trực tiếp, trên cơ sở các bản mô tả công việc, tính chất và khối lượng nhiệm vụ sản xuất (bán hàng) ở giai đoạn đầu mới thành lập và định mức lao động sẽ xác định được số lượng và chất lượng lao động trực tiếp cần thiết bao gồm cả:

- Các loại nghề nghiệp và số lượng cần thiết cho mỗi loại nghề nghiệp
- Cơ cấu trình độ lành nghề đối với từng loại nghề nghiệp
- Cơ cấu nam nữ, tuổi tác,...

Với đội ngũ lao động gián tiếp, nhà quản trị có kinh nghiệm có thể sử dụng một hệ số thích hợp đã được tích lũy trong nhiều năm để xác định trên tổng số lao động trực tiếp.

Tổng số lao động sản xuất – kinh doanh là tổng của lao động sản xuất trực tiếp và gián tiếp.

Thông thường, phương pháp thống kê kinh nghiệm cũng được áp dụng hoàn toàn tương tự để xác định số lao động quản trị trên tổng số lao động sản xuất trực tiếp và gián tiếp. Nếu nhà quản trị có kỹ năng cao sẽ tính toán số lao động quản trị trên nền tảng mô hình tổ chức mà mình lựa chọn.

Hộp 7.1. Làm thế nào để có được danh sách rút ngắn các ứng viên

Sau khi bạn nhận được hồ sơ xin việc, bạn cần phải rút ngắn các ứng viên để phỏng vấn bằng cách xem qua sơ yếu lý lịch của họ và/hoặc kiểm tra khả năng của các ứng viên. Mục tiêu của việc rút ngắn các ứng viên là loại trừ những ứng viên không đủ khả năng.

Xem qua và đánh giá các ứng viên là một kỹ năng quan trọng của nhà quản trị và quản trị nhân lực. Bạn cần phải xem sơ yếu lý lịch dựa trên những chỉ tiêu mà bạn đặt ra. Bạn nên cho điểm mỗi ứng viên, dựa trên thang điểm 10, để có được sự so sánh giữa các ứng viên. Khi đánh giá các ứng viên, bạn cần phải thống nhất cách đánh giá với tất cả các ứng viên.

Những thông tin sau bạn cần xem xét trong quá trình đánh giá:

- Kinh nghiệm làm việc
- Các đầu mối liên hệ tham khảo
- Giáo dục.

Khi xem xét các sơ yếu lý lịch, bạn cần xác định những thông tin không nhất quán hoặc những chỗ cần phải có thêm thông tin. Trong trường hợp này, bạn cần phải quan tâm hơn đến những lĩnh vực thường không thống nhất:

- **Lịch sử cá nhân mập mờ**: bạn sẽ thường nhận được sơ yếu lý lịch viết theo kiểu bài luận tóm tắt những thành tựu đã đạt được nhưng lại có rất ít hoặc không có thông tin về những người chủ trước hoặc khoảng thời gian làm việc.
- **Có khoảng cách lớn giữa những công việc**: khoảng cách lớn giữa những thời điểm làm việc có nghĩa là có vấn đề. Nhưng cũng nên để ý những trường hợp mà các ứng viên phải nghỉ để chăm sóc con nhà hoặc người già, cũng có người nghỉ để đi học tiếp.
- **Thay đổi công việc liên tục**: làm nhiều công việc trong những khoảng thời gian ngắn cũng sẽ có vấn đề
- **Thay đổi liên tục trong sự nghiệp**: điều này cho thấy không có hướng đi, không thống nhất và hoặc không có mục tiêu. Thường thì không có những thay đổi liên tục, trừ những trường hợp những ứng viên trẻ vẫn đang tìm kiếm nghề nghiệp cho mình, hoặc những người đang muốn thoát ra khỏi ngành công nghiệp yếu kém.
- **Những sơ yếu lý lịch cẩu thả**: có nhiều lỗi chính tả, lỗi đánh máy, hoặc những bản sao không rõ nét chỉ ra sự thiếu quan tâm đến chi tiết, và có khả năng cho thấy chất lượng làm việc kém.
- **Những sơ yếu lý lịch không có thư đi kèm**: bạn nên mong muốn có một cái thư đi kèm ngắn giới thiệu ứng viên, nhắc đến vị trí ứng cử, và nhấn mạnh những thông tin của ứng viên liên quan đến công việc được quảng cáo.

Kiểm tra các khả năng của ứng viên là một cách tốt để rút ngắn danh sách ứng viên. Kiểm tra đồng thời cũng giúp bạn hiểu hơn về khả năng của ứng viên và giúp chọn lựa những chương trình tập huấn phù hợp cho nhân viên mới. Những loại bài kiểm tra chính là kiểm tra thông minh, kiểm tra năng khiếu, kiểm tra về tính cách và kiểm tra về sở thích.

Cuối cùng, bạn nên kiểm tra các đầu mối liên hệ tham khảo mà ứng viên cung cấp. Mục tiêu cuối cùng của bạn là kiểm tra xem ứng viên có đưa ra những thông tin thật về các công việc đã làm lúc trước và về giáo dục hay không.

Nguồn: http://www.business.gov.vn/

Nếu người khởi sự chưa có kinh nghiệm nên sử dụng chuyên gia tư vấn để phân tích và xác định số nơi làm việc.

Thứ tư, xác định số và chất lượng lao động cần tuyển dụng

Người khởi nghiệp nên nghĩ đến tại sao lại cần có thêm sự giúp đỡ và cần ở mức độ nào trong thời gian bao lâu. Muốn khẳng định chính xác người khởi sự nên tự hỏi và trả lời những câu hỏi sau:

- Khối lượng công việc là bao nhiêu và có tăng lên không? Nếu có, việc này sẽ tiếp tục diễn ra hay chỉ trong một thời gian ngắn?

- Có cách nào khác ngoài việc tuyển thêm nhân viên không?

- Có đúng là mình đang cần hoặc cần thay thế nhân viên? Nếu cần thì cần kỹ năng gì? Nếu thay thế, doanh nghiệp sẽ mất đi kỹ năng và kinh nghiệm gì?

- Nếu tuyển dụng đáp ứng nhiệm vụ trước mắt thì trong tương lai có cần sử dụng họ không? Cần họ có kỹ năng phát triển gì trong tương lai?

- Người sử dụng lao động có cần phải cung cấp thêm kỹ năng mới cho công việc kinh doanh của mình mà những nhân viên hiện tại không ai có?

- Việc tuyển thêm nhân viên mới có ảnh hưởng gì đến môi trường bên trong đang có? Để tuyển dụng thêm nhân viên, diện tích và thiết bị hiện tại có đáp ứng được hay cần mở rộng và/hoặc mua sắm thêm?

Ngoài ra, để tuyển dụng còn cần căn cứ vào thị trường lao động mà doanh nghiệp đang hoạt động để xem khả năng đáp ứng cần về nguồn nhân lực mà mình cần. Người sử dụng cũng không thể không tính đến các quy định pháp luật cũng như lợi ích lâu dài của doanh nghiệp có liên quan đến việc tuyển dụng.

Hộp 7.2. Làm thế nào để mời các ứng viên đến tham dự phỏng vấn

Sau khi có được danh sách rút ngắn các ứng viên, bạn phải mời các ứng viên có đủ tiêu chuẩn để phỏng vấn họ. Bạn nên thông báo cho các thí sinh này thông qua thư mời và gửi qua đường bưu điện hoặc qua thư điện tử, sau đó xác nhận lại bằng điện thoại để khẳng định các ứng viên đã nhận được thư mời.

Trước khi gửi thư mời, bạn cần phải sắp xếp thời gian, địa điểm phỏng vấn. Trong một số trường hợp, các ứng viên không thể đến công ty của bạn để tham dự phỏng vấn, khi đó bạn nên sắp xếp lại thời gian phỏng vấn cho ứng viên đó. Địa điểm phỏng vấn thường là tại công ty của bạn hoặc ở một nơi nào khác bên ngoài tùy thuộc vào điều kiện của bạn. Tiến hành phỏng vấn ở ngay công ty là một cơ hội tốt để bạn giới thiệu đến các ứng viên về công ty của bạn.

Thư mời phỏng vấn thường gồm các nội dung sau:

- Cám ơn ứng viên vì đã quan tâm đến vị trí công việc đang trống
- Mục đích của buổi phỏng vấn
- Thời gian phỏng vấn
- Địa điểm phỏng vấn
- Thời hạn và người liên lạc để xác nhận.

Sau thời gian gửi thư mời phỏng vấn vài ngày, bạn nên gọi điện cho cho các ứng viên để xác nhận xem họ đã nhận được thư hay chưa. Cuộc gọi điện này sẽ giúp bạn có hình ảnh đầu tiên về ứng viên và kiểm tra ứng xử xã hội của ứng viên. Đây là kinh nghiệm tốt cho bạn trước khi bạn tiến hành phỏng vấn chính thức.

- Chuẩn bị cho phỏng vấn: sự thành công của phỏng vấn phụ thuộc nhiều vào quá trình chuẩn bị. Trong quá trình chuẩn bị, bạn nên quyết định hình thức phỏng vấn và xây dựng kế hoạch phỏng vấn.

- Quyết định hình thức phỏng vấn: hình thức phỏng vấn sẽ phụ thuộc vào tính chất của công việc và liệu bạn cần tiến hành 1/2 hay thậm chí 1/3 quá trình tuyển dụng bằng phương pháp phỏng vấn.

Nói chung, một cuộc phỏng vấn có cấu trúc một loạt các câu hỏi được đưa ra cho mỗi ứng cử viên hầu như không khác nhau. Đây chỉ là một nửa của cuộc phỏng vấn, ngoài ra có thêm các loại câu hỏi khác mà người phỏng vấn cần linh hoạt áp dụng cho từng mục đích và không có mẫu câu hỏi này, các chủ đề để hỏi trái ngược với những câu hỏi đã được chuẩn bị trước và chỉ đề cập đến trong quá trình phỏng vấn. Cụ thể như trong quá trình phỏng vấn có nhiều kiểu phỏng vấn

áp dụng linh hoạt đặc biệt dánh cho các vị trí cao trong công ty. Hình thức phỏng vấn các vị trí cao trong công ty có thể bao gồm tiếp xúc thực tế từng cá nhân hoặc mỗi người có một bài phát biểu chính thức nhằm xác định ứng viên có khả năng nói, sự sáng tạo và kiến thức chuyên sâu.

- Xây dựng Kế hoạch phỏng vấn: Xây dựng kế hoạch phỏng vấn dựa trên yêu cầu công việc nhằm đảm bảo rằng mỗi thí sinh có cơ hội trả lời những câu hỏi giống nhau. Điều này sẽ tạo cho bạn mặt bằng chung để so sánh. Phương pháp này cũng giúp có được cái nhìn toàn diện về từng ứng viên, hạn chế những câu hỏi riêng tư, không liên quan đến công việc và tăng thêm tính công bằng trong việc đánh giá các ứng viên.

- Các câu hỏi phỏng vấn nên tập trung vào các vấn đề liên quan đến công việc. Bạn phải tuân theo các nguyên tắc về quyền con người đưa ra những câu hỏi phù hợp.

- Có một số dạng câu hỏi phỏng vấn: tập trung vào thái độ, tình huống, câu hỏi kỹ thuật và truyền thống (hoặc mở). Một cuộc phỏng vấn tốt sẽ kết hợp được những dạng câu hỏi này nhằm nắm bắt hoặc khai thác được trình độ và phẩm chất của ứng viên.

- Cũng nên dự kiến các phương án trả lời và thảo luận với hội đồng giám khảo. Điều này sẽ giúp bạn đánh giá được các ứng viên.

Thông lệ tốt trong phỏng vấn:

Có 10 hướng dẫn cơ bản trong một cuộc phỏng vấn tốt:

(1) Là một người đi phỏng vấn, bạn cần phải có đầy đủ hiểu biết về công việc đang cần tuyển người và những chất lượng cần từ ứng viên.

(2) Chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn trước khi tiến hành phỏng vấn. Bạn cần phải có đủ các thông tin về quá khứ của ứng viên và so sánh với những yêu cầu của công việc. Chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn, tập trung, lạc quan và thân mật.

(3) Lên kế hoạch phỏng vấn để không quá 4 cuộc phỏnga vấn trong một ngày, để bạn không bị mệt mỏi quá và làm giảm sự chú ý của bạn. Hãy sẵn sàng để có thể phỏng vấn được sau giờ làm việc đối với những ứng viên đang làm việc ở công ty khác.

(4) Tập trung vào mục tiêu cơ bản của cuộc phỏng vấn. Hãy chắc chắn rằng bạn dự định biết những điều sau đây:

a. Những thành tựu về công việc và kinh nghiệm làm việc. Thu thập được càng nhiều thông tin càng tốt về kiến thức của ứng viên, trình độ, và khả

năng hoàn thành công việc đồng thời cũng để chắc chắn khả năng làm việc trong quá khứ.

b. Chất lượng con người và khả năng cạnh tranh. Để đánh giá xem nếu ứng viên có khả năng thành công trong công việc đồng thời cũng đánh giá mức trưởng thành và tính chính trực.

c. Định hướng nghề nghiệp: quyết định tham vọng nghề nghiệp, mục tiêu dài hạn, và khả năng phát triển.

d. Thuyết phục những ứng viên có khả năng về lợi ích trong việc làm việc cho công ty trước khi đưa ra lời mời làm việc.

(5) Đảm bảo rằng buổi phỏng vấn được tổ chức riêng biệt, và khuyên mọi người trong công ty không nên làm phiền khi đang phỏng vấn.

(6) Tỏ ra hoan nghênh và quan tâm đến ứng viên. Lên kế hoạch phỏng vấn khi bạn có đủ thời gian. Đừng quên tỏ ra dễ dàng đối với ứng viên.

(7) Đừng tỏ ra không tự nhiên, hãy luôn ở thế chủ động và biểu thị quyền lực. Nhận thức rõ đánh giá của bạn và tránh ảnh hưởng của họ lên đánh giá của bạn. Tránh tất cả những sự phân biệt.

(8) Hãy để những ứng viên nói và tránh việc đưa ra những câu hỏi dẫn. Hãy điều chỉnh cấp độ ngoại ngữ của bạn để phù hợp vơi khả năng của người trả lời và kiểm soát cuộc phỏng vấn.

(9) Biết làm thế nào và khi nào nên kết thúc cuộc phỏng vấn. Ghi lại nội dung cuộc phỏng vấn, và những đánh giá ngay sau đó.

(10) Quan sát tất cả các phản ứng của ứng viên và nghe họ nói. Hãy nhớ rằng, việc nghe một cách chủ động là rất cần thiết trong việc phỏng vấn này. Hãy hỏi thêm các câu hỏi để có thể thông tin. Duy trì phương thức chuyên nghiệp.

Nguồn: http://www.business.gov.vn/

7.2.4. Triển khai tuyển dụng nhân lực

Khi quyết định tuyển dụng nhân viên, việc đầu tiên, người tạo lập doanh nghiệp phải chắc chắn rằng mình đã xem xét kỹ các căn cứ, điều kiện tuyển dụng. Người sử dụng lao động cũng cần phải biết về những nghĩa vụ pháp lý được quy định trong Bộ luật Lao động nơi mình sử dụng lao động. Là chủ của doanh nghiệp, người tạo lập doanh nghiệp cũng cần phải biết chính mình là người chịu trách nhiệm về an toàn lao động và sức khoẻ của các nhân viên.

Ở quy mô kinh doanh vừa và nhỏ, nghiệp chủ đồng thời là nhà quản trị thậm chí còn trực tiếp tham gia vào thực hiện các công việc khác trong doanh nghiệp như sửa máy móc, thiết bị, bán hàng, mua nguyên vật liệu,... Tuy nhiên, chắc chắn là nghiệp chủ không thể có đủ thời gian cũng như kỹ năng để làm hết mọi việc. Hơn nữa, nếu nghiệp chủ quá sa đà vào các công việc hàng ngày mà quên đi nhiệm vụ chủ chốt của mình thì công việc kinh doanh chắc chắn sẽ gặp khó khăn. Do vậy luôn cần phải tính toán đến việc thuê lao động cần thiết cho mọi công việc kinh doanh của mình.

Tìm kiếm được những nhân viên tốt để tuyển dụng là rất quan trọng vì với lực lượng lao động có năng lực tốt sẽ cho phép doanh nghiệp có nhiều khả năng thành công hơn. Tương tự như vậy, các nhân viên hoạt động kém có thể gây lãng phí các nguồn lực và thời gian. Ngay từ khâu tuyển dụng nghiệp chủ đã phải nghĩ tới việc sử dụng có hiệu quả đội ngũ lao động sẽ được tuyển dụng. Tốt nhất là không thể cắt xén các công đoạn trong quá trình tuyển dụng nếu doanh nghiệp muốn tìm các ứng cử viên tốt nhất. Gắn tuyển dụng với sử dụng, chủ doanh nghiệp cần tiến hành theo các bước cần thiết sau:

- Nghiên cứu thật kỹ lý lịch của từng ứng viên, đặc biệt về trình độ, kinh nghiệm, khả năng của họ (Hộp 7.1).

- Phỏng vấn mọi ứng viên để có nhiều thông tin hơn về họ. Tạo cơ hội cho mỗi ứng viên nói về bản thân càng nhiều càng tốt. Tại cuộc phỏng vấn phải kiểm tra được khả năng xử lý tình huống đặc biệt của các ứng viên, kiểm tra được khả năng làm việc theo nhóm của họ và xác định được tính chân thật của các hồ sơ so với những gì họ thể hiện ở cuộc phỏng vấn (Hộp 7.2).

7.2.5. Sử dụng sau tuyển dụng nhân lực

Thứ nhất, đào tạo nhân viên

Đào tạo kiến thức tối thiểu cần thiết trước khi lao động đã được tuyển dụng bước chân vào làm việc tại doanh nghiệp là cần thiết để đảm bảo rằng người lao động vào làm việc có nhận thức đúng đắn về trách nhiệm của họ trước doanh nghiệp, am hiểu môi trường sống bên trong doanh nghiệp để có thái độ ứng xử đúng.

Phải cân nhắc về lợi ích của việc đào tạo nhân viên. Với doanh nghiệp mới thành lập, đào tạo nhân viên sẽ đòi hỏi một khoản chi tiêu không nhỏ nhưng lợi ích nó mang lại cũng vô cùng to lớn. Nhân viên được đào tạo sẽ học được cách làm việc mới có năng suất hơn và hơn nữa, họ cảm thấy được quan tâm và có động cơ hoàn thành tốt công việc được giao. Có thể không cần phải gửi đi đào tạo ở những lớp học đắt tiền mà có thể chỉ đơn giản như đào tạo tại chỗ, chính nghiệp chủ hoặc người có nghiệp vụ tốt sẽ trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo nhân viên mới thì hiệu quả cũng có thể rất cao.

Hộp 7.3. Tạo một nơi làm việc an toàn và lành mạnh

Tất cả các doanh nghiệp đều phải chịu trách nhiệm pháp lý để đảm bảo an toàn và sức khoẻ của nhân viên và những người khác bị ảnh hưởng bởi những hoạt động của doanh nghiệp của bạn, ví dụ như khách hàng hoặc người cung cấp.

Họ cũng đồng thời có nghĩa vụ tuân thủ theo những yêu cầu pháp lý để bảo vệ môi trường. Sử dụng phương pháp này cũng sẽ đem lại lợi ích cho bạn.

Việc luyện tập để đem lại an toàn, sức khỏe và môi trường tốt cũng sẽ đem lại kết quả tốt. Chúng cũng giúp cho bạn nâng cao được uy tín đối với khách hàng, cộng đồng địa phương và chính nhân viên của bạn.

Uy tín của bạn là tài sản quan trọng giúp bạn thu hút và giữ được khách hàng. Điều này cũng giúp cho việc tuyển nhân viên mới dễ hơn và cũng có thể nâng cao được việc thúc đẩy nhân viên. Nó cũng khuyến khích những người cung cấp muốn làm việc với bạn.

Một vài doanh nghiệp, với một hệ thống môi trường kém, đã phải chịu hậu quả là khách hàng, cộng đồng địa phương và kể cả chính nhân viên của họ cũng đã quay lưng lại với họ.

Điều quan trọng đối với uy tín của doanh nghiệp của bạn là không phải chỉ là cam kết về môi trường, mà còn làm cho khách hàng, nhân viên và cộng đồng địa phương nhận thức được. Ví dụ, bạn có thể muốn nhấn mạnh những công việc bạn đã làm để giảm việc ô nhiễm không khí, nước, và tiếng ồn và tái sử dụng nhiều vật liệu.

Những việc làm liên quan đến môi trường của bạn sẽ thu hút sự chú ý của khách hàng. Ví dụ, họ có thể sẽ cần biết:

- Bạn giảm thiểu và loại bỏ phế thải như thế nào?

- Bạn đã làm gì để doanh nghiệp của bạn sử dụng năng lượng và nước có hiệu quả?

- Những đặc điểm về môi trường của nguyên vật liệu?

- Nhân viên có thể được khuyến khích khi làm việc trong một doanh nghiệp có trách nhiệm với môi trường. Điều này cũng đồng thời thu hút những nhân viên mới?

Nguồn: http://www.business.gov.vn/

Thứ hai, đảm bảo các điều kiện làm việc

Đặc biệt ở các doanh nghiệp mới cần quan tâm tới điều kiện làm việc của các nhân viên để tránh tai nạn lao động và giảm bệnh nghề nghiệp cho họ. Đảm bảo điều kiện làm việc về ánh sáng, tiếng ồn, không ô nhiễm môi trường,... sẽ góp phần tăng năng suất lao động và động viên công nhân. Nếu nhân viên không hài lòng với công việc và rời bỏ doanh nghiệp thì sẽ tốn kém chi phí để tuyển người mới và đào tạo lại. Nếu nhân viên bị tai nạn lao động thì chủ doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về những thương tật và tổn thất gây ra do không đủ tiêu chuẩn an toàn lao động. Do vậy, đảm bảo điều kiện làm việc tốt sẽ tạo cảm giác thoải mái cho nhân viên, nâng cao độ tin tưởng và lòng trung thành của họ và do đó cũng làm giảm bớt chi phí cho doanh nghiệp.

Cần khuyến khích chính các nhân viên đề xuất các phương án cải tiến, sắp xếp điều kiện làm việc sao cho an toàn, thoải mái nhất với nhân viên với mức chi phí hợp lý. Điều kiện làm việc tốt sẽ đem lại lợi ích cho công việc kinh doanh (Hộp 7.3).

Thứ ba, động viên và khuyến khích

Hãy chủ động giao quyền cho những người có năng lực đã được tuyển dụng. Bằng cách phân quyền nhân viên sẽ nhận thức được rõ hơn vai trò của họ với doanh nghiệp và họ sẽ tận tụy hơn với công việc. Nhân viên không thể thực sự cảm thấy có đóng góp nếu như họ không kiểm soát được công việc của chính họ. Hãy tin vào nhân viên của mình và tạo ra cho họ sự hứng thú trong công việc nhưng cũng đừng quên kiểm tra giám sát, điều chỉnh hoạt động và hành vi của họ bằng các công cụ thưởng phạt. Hiện nay có rất nhiều cách thức tạo động lực có hiệu quả cho nhân viên. Bên cạnh các lợi ích về mặt tài chính thì lợi ích về tinh thần cũng phát huy tác dụng không kém (Hộp 7.4).

7.3. THIẾT KẾ VÀ MUA SẮM TRANG THIẾT BỊ VĂN PHÒNG

7.3.1. Thiết kế và bố trí trụ sở

Trụ sở của doanh nghiệp được đăng ký và ghi rõ trong giấy phép kinh doanh. Không có yêu cầu pháp lý cụ thể nào về cấu trúc, đặc điểm mà trụ sở của một doanh nghiệp cần có. Tuy nhiên, trụ sở doanh nghiệp là tiêu chí đầu tiên phản ánh quy mô và phương thức kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Vì vậy, một doanh nghiệp dự kiến kinh doanh bài bản và lâu dài cần hết sức chú ý đến việc thiết kế, xây dựng trụ sở của mình. Công việc này đòi hỏi bắt đầu từ những yêu cầu định hướng thiết kế trên cơ sở thực tế lĩnh vực hoạt động, loại hình kinh doanh, quy mô doanh nghiệp cũng như năng lực tài chính trong từng giai đoạn. Để thiết kế và xây dựng trụ sở kinh doanh các vấn đề sau cần được quan tâm:

- Định hướng *hình ảnh* doanh nghiệp xuyên suốt từ ngoại thất đến nội thất

- Định hướng *không gian* phù hợp với đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp

- Định hướng *hình khối, đường nét, màu sắc* phù hợp với không gian và văn hóa doanh nghiệp

Hộp 7.4. Các hình thức khuyến khích nhân viên

(1) Khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu

Nhân viên của bạn có thể được khuyến khích khi họ biết rõ ràng về mục tiêu nào đã thu hút họ vào làm việc cho công ty của bạn.

Để khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu, bạn cần quan tâm hơn nữa những hoạt động dưới đây:

Xác định các mục tiêu kinh doanh của công ty rõ ràng

Khi đã đồng ý các mục tiêu thực thi với nhân viên của mình, trước tiên cần xem xét các mục tiêu của toàn công ty. Khi tham gia vào việc xây dựng các mục tiêu của công ty, họ sẽ hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình để đạt được các mục tiêu đó và tham gia vào công tác hỗ trợ bạn trong việc phát triển công ty. Sau đó, đưa ra các các mục tiêu của công ty cho nhân viên và xác định những lợi ích mà họ có thể có được khi quyết định làm việc cho công ty bạn.

Một số công ty phân biệt giữa các mục đích mà áp dụng đối với toàn bộ công ty và các mục tiêu mà có thể áp dụng đối với các cá nhân. Một mục tiêu đưa ra có thể làm tăng việc bán hàng bằng một số phần trăm nhất định qua một giai đoạn là 12 tháng. Mục tiêu của một nhân viên có thể là mang lại một khác hàng trong một tháng trong suốt giai đạn 12 tháng.

Các bước dưới đây có thể giúp bạn đưa ra các mục tiêu thực thi:

- Phân chia việc kinh doanh thành nhều lĩnh vực khác nhau như: bán hàng, sản xuất và hành chính. Những lĩnh vực này thường dược gọi là những lĩnh vực kết quả chủ chốt (KRA).

- Nghiên cứu bản mô tả công việc của nhân viên một cách tỉ mỉ và quyết định KRA nào phù hợp với công việc – có thể sẽ có sự chồng chéo một số KRA khác nhau.

- Trong mỗi KRA tương ứng hãy tìm ra một số mục tiêu tương ứng đối với nhân viên.

- Để chắc chắn các mục tiêu là có ích, bạn có thể sử dụng hệ thống SMART. Điều này có nghĩa là chắc chắn được bất kỳ mục tiêu nào dưới đây:

  - Cụ thể
  - Có thể đo lường được
  - Có thể đạt được
  - Mang tính thực tiễn
  - Mốc thời gian cụ thể.

Chẳng hạn như thay vì "tăng sản lượng bán hàng" như là một mục tiêu đối với nhân viên bán hàng, bạn có thể đưa ra mục tiêu "tăng sản lượng bán hàng đối với các khách hàng mới khoảng 10% trong 6 tháng tới".

Điều này nhằm vào các khách hàng mới nói riêng vì vậy nó là cụ thể. Việc đưa ra mức tăng phần trăm sản lượng là có thể đo lường được. Nó nằm trong khuôn khổ vai trò của nhân viên, vì vậy là có thể đạt được và dựa trên các điều kiện thị trường và kinh doanh, nó sẽ là mang tính thực tiễn. Và giới hạn trong khoảng thời gian 6 tháng nghĩa là dựa vào yếu tố thời gian.

Khi thực thi khó có thể đo lường

Nếu các kết quả không dễ dàng xác định được số lượng, hãy thử một hệ thống mà điểm số mà nhân viên đạt được từ một đến sáu dựa trên năng lực của họ trong từng lĩnh vực cụ thể. Đó là:

- Kỹ năng lãnh đạo

- Kỹ năng là việc theo nhóm
- Khả năng sáng tạo
- Tính linh hoạt.

Mục tiêu đối với nhân viên để đạt được việc tăng tỷ số của nhân viên.

Đào tạo họ làm thế nào để đưa ra các mục tiêu SMART.

Thảo luận với nhân viên về các mục tiêu và giúp họ tìm ra cách thức để phù hợp với các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của công ty.

Hỗ trợ nhân viên về các điều kiện vật chất để đạt được mục tiêu của họ cũng như các mục tiêu của công ty.

Thảo luận với nhân viên để tìm ra cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của họ và mục tiêu của công ty.

(2) Khuyến khích nhân viên bằng việc tạo ra một môi trường làm việc dễ chịu

Hầu hết các nhân viên đều mong muốn làm việc cho các công ty mà có được môi trường làm việc tốt và dễ chịu. Nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng.

Là nghiệp chủ/người đứng đầu công ty, bạn có thể tạo ra môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động dưới đây:

- Đưa ra các quy tắc/quy trình làm việc rõ ràng
- Xây dựng giá trị và văn hóa tốt cho công ty và truyền đạt cho nhân viên
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho công ty bằng các hình thức khác nhau
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả
- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sán tạo cho sự phát triển của công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá
- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong công ty
- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho công ty
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về công ty của bạn
- Tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên

- Cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ,...

(3) Khuyến khích nhân viên bằng việc áp dụng một hệ thống trao thưởng và kỷ luật

Một hệ thống trao thưởng và kỷ luật có thể là đủ để khuyến khích nhân viên của bạn. Các nhân vên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn. Bạn cũng có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và kỷ luật với ra quyết định về lương, thưởng và các hình thức khích lệ nhân viên như các chương trình được đóng góp cổ phần.

Các hệ thống trao thưởng là có mối quan hệ rất gần gũi nhưng việc xem xét để thực thi chúng lại là thông qua các phỏng vấn đơn lẻ. Mặt khác, vấn đề tiền có thể làm vẩn đục vấn đề thực thi.

Lựa chọn một phương thức

Bạn sẽ thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá:

- Thưởng một lần dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.
- Tăng lương dựa trên mức thực thi tổng thể, chẳng hạn như:
  - Dưới mức trung bình – không tăng lương
  - Đạt mức trung bình – tăng lương 2%
  - Trên mức trung bình – tăng lương 3%
  - Thực thi xuất sắc – tăng lương 5%.

Cần xem xét việc trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần trong công ty – việc họ thực thi càng tốt thì số lượng cổ phần càng nhiều. Điều này có nghĩa là nó nằm trong lợi ích về mặt tài chính cho công ty để thực hiện và giá cổ phiếu sẽ tăng.

Thực thi tốt và sự sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm có thể buộc bạn phải xem xét việc thăng chức cho một nhân viên.

Việc xem xét trao thưởng có thể là một cách rất hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên nhưng phải hết sức cẩn thận. Tuy nhiên, chúng cũng có thể đem lại kết quả ngược với sự mong đợi nếu như việc quan tâm không thích đáng. Có thể là nguyên nhân gây tranh chấp nếu nhân viên nhận thấy rằng một số đối tượng được trao thưởng nhiều hơn so với các đồng nghiệp khác. Bạn cần giám sát các chương trình trao thưởng một cách cẩn thận để đảm bảo rằng chúng sẽ có những tác động như bạn đã mong đợi. Chúng phải công bằng, và tất cả nhân viên cần

được đối xử công bằng. Cần có sự quan tâm đặc biệt mà việc trao thưởng không có sự phân biệt đối với các nhân viên.

(4) Khuyến khích nhân viên bằng việc xây dựng nhóm làm việc

Bạn có thể xem xét những giai đoạn dưới đây trong việc phát triển nhóm làm việc trong công ty của mình:

- Xem xét các tiến độ kinh doanh cho đến thời điểm đó và quyết định hướng đi của nó.

- Đo lường việc thực thi trên thị trường đối với các đối thủ cạnh tranh của bạn; phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, nói chung được gọi là phân tích SWOT để xác định khoảng trống giữa vị trí mà doanh nghiệp đang ở và đích mà doanh nghiệp đang hướng tới.

- Phân tích mà doanh nghiệp cần và xem xét các điểm mạnh và điểm yếu nào mà cá nhân bạn đưa ra.

- Học hỏi các kỹ năng và tham vọng của nhân viên và xem xét các kỹ năng khó xác định hơn như là chất lượng lãnh đạo.

- Đưa ra các ưu tiên về việc giành được các kỹ năng còn thiếu và phân tích sự thích hợp của các kỹ năng sẵn có của các nhân viên đối với yêu cầu của doanh nghiệp.

- Đưa ra chương trình phát triển nhân viên để có thể bổ sung nhu cầu các kỹ năng còn thiếu và xem xét việc bố trí lại các trách nhiệm để tạo ra một nhóm xác thực hơn là một nhóm các nhà quản trị riêng rẽ.

- Kiểm tra lại các khoảng trống về các kỹ năng.

- Xem xét những lựa chọn như là các nhà tư vấn, nguồn lực bên ngoài, nhân viên hợp đồng,... với việc phân tích chi phí/ lợi nhuận.

- Thực hiện việc tuyển dụng nhân viên thường xuyên – rất có thể đây là cách tốt nhất để lập kế hoạch tuyển dụng cho các vị trí trong tương lai và lường trước những khoảng trống về kỹ năng.

Nguồn: http://www.business.gov.vn/

- Định hướng *bố trí vật dụng* phù hợp với không gian
- Định hướng *chức năng* của từng khối không gian cụ thể
- Định hướng *chi phí* trong việc thiết kế và thi công nội thất.

Những định hướng nói trên cần được mô tả và phân tích cụ thể như một bài toán đặt ra với đơn vị phụ trách tư vấn thiết kế và xây dựng nội

ngoại thất cho trụ sở doanh nghiệp. Trong thực tế khá nhiều doanh nghiệp đã không thực sự chú ý đến các vấn đề này ngay từ đầu nên đã làm giảm kết quả và hiệu quả kinh doanh dưới các góc độ: tính chuyên nghiệp, tính vận hành hiệu quả cũng như lãng phí chi phí phát sinh sau khi đi vào hoạt động.

7.3.1.1. Định hướng hình ảnh

Hình ảnh của doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng cho sự thành công. Trong nội dung về thiết kế trụ sở, hình ảnh của doanh nghiệp thể hiện từ các yếu tố nội ngoại thất. Trong đó, ngoại thất được thể hiện ở các hình ảnh về: phối cảnh, biển hiệu, màu sắc,... còn nội thất đóng góp vào hình ảnh của doanh nghiệp ở các hình khối, đường nét trang trí, cách bố trí sắp xếp phòng, ban, bộ phận phù hợp,... Do đó, cần nghĩ ngay đến việc tạo hình ảnh từ khi chuẩn bị xây dựng doanh nghiệp. Thiết kế trụ sở là một trong nhiều công việc góp phần tạo hình ảnh của doanh nghiệp.

7.3.1.2. Định hướng không gian

Không gian bên trong trụ sở làm việc cần thông thoáng vì mật độ người ngồi làm việc thường lớn. Cần tính toán theo đúng quy phạm để tạo môi trường làm việc tiện lợi và đảm bảo sức khỏe cho nhân viên. Mật độ tiêu chuẩn trong khoảng từ 0,8 đến 1,2 m^2/người. Càng ngày, càng có nhiều doanh nghiệp chú ý đến việc tạo ra không gian làm việc thân thiện với môi trường tự nhiên, "không gian xanh" với nhiều cây cối bên trong và ngoài doanh nghiệp. Bên cạnh đó, "không gian sáng tạo" cũng là một trong những xu hướng thiết kế với các doanh nghiệp có lĩnh vực kinh doanh đòi hỏi người lao động thường xuyên tư duy sáng tạo và chịu nhiều áp lực.

7.3.1.3. Định hướng hình khối, đường nét, màu sắc

Màu sắc nội ngoại thất nên có sự liên kết, đảm bảo tính thống nhất và hướng tới sự thân thiện, dễ nhìn. Nên hạn chế dùng màu đậm vì phòng sẽ bị tối, tốn điện, rối mắt. Chỉ những không gian tiếp khách hoặc những khu vực VIP mới nên dùng tông màu mạnh, có những điểm nhấn tạo sự ấn tượng cho không gian. Nếu sơn những màu quá mạnh ở nơi làm việc sẽ dễ gây cảm giác bức xúc khi ngồi lâu trong phòng.

Về hình khối, đường nét, nên hạn chế trang trí cầu kỳ kiểu nhà ở. Những phòng đòi hỏi sự sang trọng cũng nên ở mức cô đọng, súc tích, không quá đi vào cụ thể, chi tiết.

7.3.1.4. Định hướng bố trí vật dụng

Khi thiết kế cần chú ý đến các khu vực đặt thiết bị, vật dụng, kệ, tủ sao cho phù hợp. Khu vực đặt máy in, máy photocopy cần để ở nơi mọi người có thể tiếp cận dễ dàng và ít gây ồn ào. Hệ thống kệ, tủ để vật dụng, tài liệu cần được phân rõ những kệ, tủ chung và các kệ, tủ cá nhân tùy thuộc vào yêu cầu của công việc.

7.3.1.5. Định hướng chức năng

Tùy thuộc vào yêu cầu quản trị mà việc bố trí vị trí các phòng ban đòi hỏi có sự sắp xếp khoa học. Nếu doanh nghiệp có xu hướng làm việc nhiều với khách hàng thì cần dành diện tích và không gian đủ rộng, tiện nghi và thoải mái cho bộ phận này. Ngoài ra, tùy thuộc vào phương thức quản trị theo chuyên môn hóa hay theo quá trình mà việc phân tầng, chia phòng cho các phòng ban có sự khác nhau đáng kể để tạo ra hiệu quả làm việc tối ưu nhất. Với một số doanh nghiệp có nền tảng kinh doanh là hoạt động sản xuất và tích hợp khối văn phòng kinh doanh với khu vực sản xuất, người thiết kế cần chú ý đến yêu cầu vừa tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản trị, vừa đảm bảo hoạt động thuận tiện phù hợp với yêu cầu riêng của từng khối chức năng nói trên.

7.3.1.6. Định hướng chi phí

Tùy thuộc vào đặc điểm và khả năng tài chính khi khởi sự mà yêu cầu việc thiết kế trụ sở làm việc đòi hỏi sự đầu tư bài bản, thích đáng ngay từ giai đoạn đầu hoặc từng bước thay đổi và phát triển. Tuy nhiên, quá trình lập kế hoạch khởi sự và triển khai thực tế đòi hỏi người chủ doanh nghiệp phải tính toán và có những định hướng rõ ràng về ngân quỹ sử dụng cho việc thiết kế và xây dựng trụ sở.

Đứng trước những định hướng trên, người chủ doanh nghiệp cần có những sắp xếp, lựa chọn thứ tự ưu tiên của từng định hướng để làm cơ sở quyết định thiết kế, đầu tư xây dựng ở mức hợp lý nhất trong bối cảnh của doanh nghiệp.

7.3.1.7. Định hướng quản trị

Bên cạnh việc thiết kế trụ sở theo những định hướng nói trên, chủ doanh nghiệp cần cân nhắc bố trí các phòng ban, bộ phận và nhân lực tại trụ sở làm việc theo định hướng quản trị.

Nếu quản trị theo kiểu chuyên môn hóa, các khối không gian theo chức năng sau đây thường có xu hướng bố trí sát nhau như: phòng giao dịch khách hàng – phòng Marketing và phòng tài chính - kế toán; khu vực sản xuất, lắp ráp – phòng kiểm tra chất lượng và bảo hành, kho hàng; phòng tổ chức – hành chính, phòng họp, phòng Giám đốc. Ngoài ra, tùy thuộc vào phân công nhiệm vụ các chức danh quản trị cấp từ Phó giám đốc trở xuống tới các trưởng, phó phòng mà việc bố trí phòng riêng cho cán bộ cũng sát với các phòng chức năng nói trên để thuận tiện trong giao tiếp.

Trong khi đó, quản trị theo quá trình đòi hỏi việc bố trí các bộ phận phục vụ xoay quanh khu vực hoạt động chính để đảm bảo hỗ trợ trực tiếp cho các hoạt động cốt lõi của các quá trình độc lập. Phòng/không gian của các nhà quản trị cao cấp, với tư cách là các huấn luyện viên, cần bố trí theo từng nhóm thực hiện quá trình để kịp thời có những hướng dẫn cụ thể khi nhóm/ nhân viên có nhu cầu.

7.3.2. Bố trí các bộ phận quản trị và sản xuất

7.3.2.1. Bố trí khu vực làm việc trong văn phòng

Mục đích của việc thiết kế khu vực làm việc trong văn phòng là tạo được hiệu quả trong quá trình kết nối các hoạt động chức năng của các bộ phận, cá nhân trong văn phòng, tạo ra môi trường làm việc hiện đại, hiệu suất cao.

7.3.2.2. Bố trí khu vực sản xuất

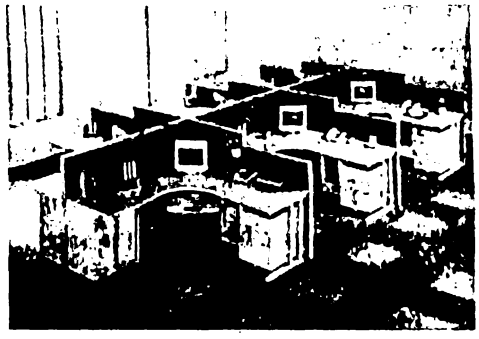
Mục đích của việc thiết kế khu vực sản xuất là tạo được tính hiệu quả trong sử dụng không gian, tạo điều kiện thuận lợi cho các công đoạn sản xuất. Có hai cách bố trí chính:

Thứ nhất, bố trí theo nguyên tắc công nghệ

Theo nguyên tắc công nghệ, mỗi bộ phận sản xuất sẽ hoàn thành một giai đoạn công nghệ nhất định của quá trình sản xuất các loại sản phẩm/bộ phận.

Một là, bố trí khu vực làm việc hình chữ I

Bố trí theo cách này, các bàn làm việc được sắp xếp dọc theo hình chữ I.

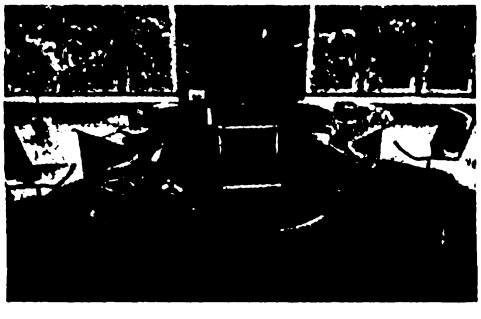


Hai là, bố trí khu vực làm việc hình chữ U

Các bàn làm việc được bố trí quây sát theo tường của gian phòng (cách bố trí này thường phù hợp với không gian văn phòng không quá to) ở giữa văn phòng có thể bố trí bàn họp hoặc tiếp khách, uống nước.

Ba là, bố trí khu vực làm việc hình chữ thập/ hình sao

Các bàn làm việc được phân khu xoanh quay một điểm trung tâm, phân cách nhau bởi các tấm ngăn cách và tạo ra hình khối chữ thập hoặc hình sao.



Bốn là, bố trí khu vực làm việc theo kiểu phá cách, tự do

Tùy thuộc vào cá tính và hình ảnh của doanh nghiệp muốn hướng tới mà chủ doanh nghiệp có thể có những sáng tạo tự do trong cách bố trí khu vực làm việc ở văn phòng.

Hình 7.1. Các cách bố trí văn phòng thông dụng

Các máy móc thiết bị có cùng tính năng được bố trí tại cùng một bộ phận. Ví dụ tất cả các máy tiện được đặt tại bộ phận tiện, mọi máy phay được đặt tại bộ phận phay,...

Thứ hai, bố trí theo nguyên tắc đối tượng

Theo nguyên tắc đối tượng, mỗi bộ phận sản xuất sẽ hoàn thành việc chế biến một/một số loại sản phẩm/chi tiết nhất định.

Các máy móc thiết bị khác loại được đặt tại những chỗ thích hợp trong quy trình sản xuất sản phẩm/chi tiết. Theo cách này, các trang thiết bị máy móc sẽ được đặt dọc dây chuyền sản xuất theo trình tự sản xuất, chế biến sản phẩm/dịch vụ.

7.3.2.3. Bố trí khu vực cửa hàng

Mục đích của việc thiết kế, bố trí cửa hàng là tối đa hóa doanh thu bán hàng và khả năng phục vụ khách hàng. Có thể lựa chọn một trong những định hướng bố trí hàng hóa trong cửa hàng như sau:

Thứ nhất, bố trí hình kẻ ô vuông

Các kệ hàng được sắp xếp thành từng ô vuông để tối đa hóa diện tích sử dụng. Cách bố trí này giống như cách bày nhiều khu vực hàng hóa trong các siêu thị.

Thứ hai, bố trí hình ô van

Bố trí hình ô van thích hợp với các cửa hàng nhỏ; ở đó, hàng hóa được bày bán trên các kệ hình ô van.

Thứ ba, bố trí tự do

Mang nét phá cách, mang ấn tượng kiến trúc đặc biệt; thích hợp với những sản phẩm như đồ nội thất,...

Dù thiết kế cửa hàng theo cách thức nào cũng phải đảm bảo sự tiện lợi, thu hút khách hàng theo nguyên tắc 5S:

- *Sạch sẽ:* vị trí đặt cửa hàng thường ở nơi có giao thông đi lại với nhiều bụi bặm. Vì vậy, các sạp, kệ, cửa kính và hàng hóa cần được lau chùi thường xuyên.

- *Sáng sủa:* việc thiết kế cửa hàng cần chú ý ánh sáng lấy từ bên ngoài và hệ thống đèn được sắp đặt sao cho đủ sáng giúp khách hàng xem rõ thông tin và hàng hóa.

- *Sắp xếp:* các hàng hóa bày trong cửa hàng cần được sắp xếp gọn gàng, thuận tiện cho khách hàng xem và mua hàng.

- *Sinh động:* chú ý việc trang trí, màu sắc và sắp xếp hàng hóa sao cho sinh động, bắt mắt.

- *Sẵn sàng:* cần theo dõi và bổ sung hàng hóa kịp thời để tránh trường hợp khách hàng hỏi nhưng trong cửa hàng để hết hàng để đáp ứng.

Ngoài ra, còn có thể và cần phải kết hợp các hiệu ứng âm thanh và hình ảnh để thu hút khách hàng.

7.3.3. Mua sắm trang thiết bị văn phòng

Văn phòng là trung tâm thông tin, nơi tiếp tân và là nơi tổ chức và điều hành các hoạt động kinh doanh nên các trang thiết bị văn phòng đóng vai trò quan trọng trong thành công và hiệu quả kinh doanh. Người khởi nghiệp cần mua ngay từ khi thành lập doanh nghiệp các thiết bị văn phòng cần thiết. Để mua sắm thiết bị văn phòng, cần xem xét và chọn lựa từ nhiều nhà cung cấp về giá cả, dịch vụ bảo hành sửa chữa, điện tiêu thụ của mỗi thiết bị,... để có được các thiết bị tốt nhất với giá cả phải chăng.

7.3.3.1. Nội thất văn phòng

Thứ nhất, trang bị tối thiểu cơ bản đồ nội thất và thiết bị

Khó khăn lớn nhất đối với người khởi sự là ở chỗ rất cần thiết phải có trang thiết bị văn phòng không phải chỉ tốt, đảm bảo sức khỏe mà còn phải mang tính thẩm mỹ trong khi nguồn lực tài chính ban đầu thường khá eo hẹp. Muốn giải quyết khó khăn này, người được giao nhiệm vụ trang thiết bị văn phòng cần rất thận trọng cân nhắc và quyết định:

- Danh mục thiết bị văn phòng tối thiểu cần mua sắm ngay khi tạo lập doanh nghiệp

- Tìm kiếm nguồn cung ứng đáp ứng các đòi hỏi về chất lượng, thẩm mỹ và giá cả.

Thứ hai, bố trí trang thiết bị văn phòng

Hộp 7.5: Vai trò và cách lựa chọn bàn làm việc và ghế văn phòng

Vai trò của bàn làm việc

Nếu bạn làm việc trong một văn phòng, thì bạn là người đã dành đến 40 giờ một tuần hoặc 2080 giờ trong 1 năm trong văn phòng và cụ thể hơn là ngồi làm việc quanh một chiếc bàn làm việc. Điều đó dễ dẫn đến tình trạng suy nhược, mệt mỏi; bạn nhìn xung quanh cảm thấy buồn tẻ và cứng nhắc. Vậy làm thế nào để xua tan cảm giác mệt mỏi, luôn đem lại cảm giác tươi mới khi ta làm việc? Việc lựa chọn những mẫu bàn làm việc văn phòng hiện đại phù hợp cho bạn luôn tạo cảm giác thoải mái khi sử dụng.

Bạn cũng nên tìm kiếm những ý tưởng trang trí nội thất văn phòng hàng năm hoặc đơn giản hơn là xem xét trang trí mới lại góc bàn làm việc của mình, trang trí mới văn phòng cũng là hình thức tăng sức sáng tạo cũng như có thể giúp bạn thêm được nhiều đam mê hơn với công việc.

Lựa chọn bàn làm việc phù hợp

Theo công việc, sở thích, tính cách

Lựa chọn một chiếc bàn làm việc hợp phong thủy giúp bạn tăng năng suất trong công việc, cũng như giúp tạo ra sự cân bằng trong nơi làm việc của bạn. Trước khi tiến hành lựa chọn bàn làm việc của bạn, tốt nhất là bạn nên suy xét lại về chính con người của bạn. Công việc của bạn thế nào? Tính cách của bạn ra sao? Trả lời những câu hỏi này nên là bước đầu tiên của bạn trong việc lựa chọn bàn làm việc thích hợp tại văn phòng.

Một vài gợi ý cho bạn

Nếu bạn có xu hướng là một người mơ mộng, hay gặp nhiều rắc rối không đáng có trong công việc, bạn nên chọn một chiếc bàn làm việc với chiều dài ngắn và vững chắc với mặt bàn rộng bằng phẳng.

Ngược lại, nếu bạn là người tỉ mỉ trong công việc, cẩn trọng trong tính toán, và hơn nữa bạn luôn thành công với sự đa dạng của công việc được giao bạn có lẽ một bàn cao hơn và hẹp hơn sẽ là một phù hợp tốt.

Nghề nghiệp của bạn cũng có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc lựa chọn bàn làm việc thích hợp. Bàn hình chữ nhật tạo ra sự ổn định và tin cậy, sẽ là một lựa chọn tốt cho những người trong lĩnh vực chuyên môn như tài chính. Mặt khác, bàn hình bầu dục sẽ là một lựa chọn tuyệt vời cho các ngành nghề nghệ thuật.

Sự quan trọng của ghế văn phòng

Một ngày với 8 giờ làm việc tại cơ quan, ngoài bàn làm việc và máy tính của bạn thì chiếc ghế bạn ngồi là thứ không thể thiếu và có vai trò cực kỳ quan trọng. Chọn mua một chiếc ghế văn phòng nghe có vẻ đơn giản, nhưng nếu bạn biết rằng chiếc ghế quyết định sự thoải mái của mình ít nhất 1/3 thời gian mỗi ngày trong hàng chục năm của cuộc đời, hẳn bạn sẽ cân nhắc để có sự lựa chọn tốt nhất cho mình.

Lựa chọn ghế văn phòng phù hợp

Tính năng ghế

Đối với dân văn phòng, chiếc ghế xoay là sự lựa chọn hoàn hảo dành cho bạn. Một bộ bàn ghế văn phòng thích hợp sẽ tạo cho bạn cảm giác thoải mái nhất trong suốt ngày làm việc. Đệm tựa lưng làm bằng ni giúp bạn có tư thế ngồi đúng cũng như dễ chịu khi đang làm việc. Các mẫu lưng ghế khác nhau (ghế lưng cao, ghế lưng trung,...) phù hợp với vóc dáng, và tư thế ngồi hàng ngày của bạn. Chân ghế với các bánh xe linh hoạt giúp bạn có thể dễ dàng di chuyển ra khỏi chỗ ngồi mà không cần rời khỏi ghế. Chiều cao của ghế có thể thay đổi tương ứng với chiều cao của bàn làm việc mà bạn đang ngồi.

Màu sắc, kiểu dáng ghế

Màu sắc, kiểu dáng cũng rất quan trọng khi bạn lựa chọn một chiếc ghế. Ghế văn phòng không phải là sản phẩm bạn thường xuyên thay đổi do đó lựa chọn một chiếc ghế phù hợp về màu sắc, kiểu dáng với sở thích của bản thân cũng như ăn tông, đồng điệu với thiết kế của cả phòng làm việc là một việc hết sức khó khăn. Các bạn trẻ có xu hướng chọn các màu sắc nổi bật, các chi tiết trang trí cách điệu, hoa văn để làm nổi bật cá tính của bản thân trong khi đó kiểu dáng lại thường chọn các mẫu ghế có tính đơn giản, năng động như ghế lưới, ghế xoay,... Với những người không còn trẻ thì thường chọn các màu sắc trung tính đến màu trầm, nhấn mạnh tính nhã nhặn, trang trọng. Tương ứng với đó họ cũng sẽ chú ý chọn các mẫu ghế có thiết kế cầu kỳ và có chất liệu cao cấp hơn như ghế đệm da... qua đó khẳng định vị trí, vai trò của bản thân trong công việc.

Nguồn: hoaphat.net.vn/product-category

Cần thiết kế sơ đồ bố trí văn phòng hợp lý, thẩm mỹ và khoa học. Bố trí văn phòng phải nhằm giảm thiểu tối đa thời gian di chuyển lãng phí:

- Bố trí trang thiết bị và các tài liệu thường xuyên sử dụng trong tầm tay dễ dàng
- Nếu có đội ngũ nhân viên phục vụ cần tính toán xếp đặt nơi làm việc của họ ở gần nhau nhất có thể.

– Nếu nhà quản trị thường xuyên có khách tới văn phòng làm việc, hãy suy nghĩ về yêu cầu của những người khách đó. Cần đặt ra và trả lời các câu hỏi như:

- Liệu nhà quản trị có cần một phòng họp riêng biệt?
- Mức độ cần gây ấn tượng với khách bởi môi trường làm việc?

Thứ ba, tính toán trang thiết bị truyền thông

Truyền thông có vai trò quan trọng trong sự thành công của mọi doanh nghiệp! Trừ phi các khách hàng tiềm năng đã biết về doanh nghiệp, nếu không họ sẽ chẳng biết liên lạc hoặc mua sản phẩm của người khởi nghiệp như thế nào. Nếu họ đã biết về doanh nghiệp thì chắc chắn họ có thể liên lạc với người khởi nghiệp nếu họ muốn. Vì thế, khi tạo lập doanh nghiệp rất cần phải tính đến trang thiết bị truyền thông cần thiết. Có hai dạng truyền thông chủ yếu là trong nội bộ và với bên ngoài:

- Truyền thông với bên ngoài đến các khách hàng để họ biết về các sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp và tạo cho họ một lý do để mua chúng. Dạng truyền thông này bao gồm các tờ giới thiệu về doanh nghiệp, các vật phẩm quảng cáo khác nhau, thư liên hệ, các cuộc điện thoại, trang web và bất cứ thứ gì có thể cho công chúng biết về bản thân người khởi sự và doanh nghiệp mới tạo lập.

Hình ảnh có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc truyền thông với bên ngoài! Biểu tượng (logo) cũng cần là một công cụ để bán hàng và chuyển thông điệp đến khách hàng.

- Truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân người tài. Người khởi sự cần phải đưa ra định hướng cho công ty qua việc truyền đạt thông điệp một cách nhất quán; cần phải tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua các hình thức truyền thông khác nhau như khen thưởng, tờ tin nội bộ, họp, điện thoại và các dạng thảo luận chính thức và không chính thức.

Để truyền thông với bên ngoài và bên trong có kết quả và hiệu quả cao cần có các phương tiện phù hợp. Khi tạo lập hệ thống truyền thông cần tính đến trang bị:

Một là, hệ thống mạng

Nhiều doanh nghiệp ngày nay không biết chắc phải bắt đầu từ đâu

trong kế hoạch mua sắm và lắp đặt các thiết bị cần thiết cho hoạt động của mình. Hệ thống mạng chính là "xương sống" cho hoạt động truyền thông của doanh nghiệp. Người khởi sự cần phải có một hệ điều hành mạng nội bộ trên nền tảng khách hàng/máy chủ và ít nhất một máy chủ lưu trữ hồ sơ hay in ấn để đảm bảo tính an toàn thông tin. Đừng quá lo lắng nếu việc này nghe có vẻ vượt quá khả năng của mình - Nếu doanh nghiệp không có đội ngũ nhân viên tin học giỏi, chắc chắn nhóm các nhà quản trị phải thuê người đảm nhận công việc lắp đặt, bảo dưỡng và sửa chữa các thiết bị công nghệ trong giai đoạn ban đầu. Đây là việc rất quan trọng, bởi vì phần lớn các chủ doanh nghiệp ngày nay đều không có đủ thời gian và chuyên môn để tự đảm nhiệm công việc này.

Hãy chắc chắn rằng doanh nghiệp có đủ đường dây điện thoại và phần mở rộng; bao gồm cả đường dây điện thoại và một hệ thống trả lời để nhận tin nhắn. Một hoặc nhiều đường dây có thể được yêu cầu để đảm bảo dễ dàng truy cập. Nếu không có một nhân viên tiếp tân, sẽ cần một máy trả lời, hệ thống thư thoại, hoặc dịch vụ tự động trả lời tin nhắn.

Tiếp đến, doanh nghiệp mới cũng cần có thiết bị kết nối Internet.

Đừng ứng dụng thiết bị kết nối dial-up mà cần trang bị các thiết bị kết nối Internet băng thông rộng để nhân viên dễ dàng hoàn thành tốt công việc của mình trong hiện tại và tương lai. Người khởi sự có thể quan tâm đến hệ thống DSL, cáp hay các giải pháp Internet tốc độ cao khác như đường T1 cho phép hơn 100 người truy cập cùng lúc. Internet đang ngày càng trở nên một công cụ rất quan trọng trong công việc. Nó có thể được sử dụng ở mức đơn giản như thư điện tử, tìm kiếm và ở mức cao hơn như là một kênh để cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

Để có thể truy cập Internet, cần có một trình duyệt. Phần mềm Microsoft Internet Explorer và Netscape Navigator đang là hai trình duyệt hàng đầu hiện nay.

Khi đã có một trình duyệt, cần truy cập Internet. Việc này được thực hiện thông qua một nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP). Những nhà cung cấp dịch vụ này cung cấp một loạt tính năng nhưng tất cả đều cho phép sử dụng thư điện tử. Nếu cần một loạt các chức năng đầy đủ thì có thể là America Online hoặc MSN phù hợp. Nếu người khởi sự cảm thấy

thoải mái trong việc truy cập Internet và làm việc trong một môi trường đòi hỏi cần có thêm một số kiến thức thì những nhà cung cấp dịch vụ như AT&T hoặc Earthlink có thể là phù hợp. Cũng giống như các dạng truyền thông khác, có rất nhiều chương trình và mức giá để lựa chọn.

Việc bạn sử dụng Internet cho mục đích công việc như thế nào là hoàn toàn phụ thuộc vào bản thân người khởi sự. Dù chưa sẵn sàng cho việc bán sản phẩm qua Internet nhưng vẫn cần quan tâm tới việc lập một website hoặc trang chủ để mọi người có thể biết mình đang làm gì. Ở thái cực khác, người khởi sự có thể sử dụng Internet như là một kênh bán hàng chính của mình. Chỉ cần nhớ rằng, đây mới chỉ là những điều cơ bản, người khởi sự cần phải có các sản phẩm và dịch vụ mà mọi người cần. Vì thế cần phải thu hút mọi người vào trang web của doanh nghiệp để họ có thể lựa chọn và mua sản phẩm/dịch vụ doanh nghiệp cần bán.

Email là một điều cần thiết cho bất kỳ doanh nghiệp nào vì:

- Nó cho phép gửi file đính kèm cũng như chế biến tài liệu nên cho phép gửi hình ảnh, bảng tính và phần mềm.
- Hầu hết các khách hàng và nhà cung cấp sẽ mong đợi để có thể liên lạc với doanh nghiệp qua email.

Tùy năng lực tài chính mà người khởi sự có thể trang bị các thiết bị thông tin liên lạc song tối thiểu cần mua sắm các thiết bị như:

- Điện thoại có hoặc không dây
- Máy nhắn tin
- Máy fax,...

7.3.3.2. Thiết bị văn phòng

Thứ nhất, máy tính

Ngày nay, máy tính là công cụ làm việc hết sức cần thiết cho các cá nhân cũng như cho doanh nghiệp. Hữu dụng của máy tính là rất lớn. Máy tính cung cấp bốn lợi thế riêng biệt:

- Thời gian xử lý và lưu trữ tài liệu một cách nhanh chóng và không tốn kém
- Gói phần mềm nhất quán, có sẵn có thể chuẩn hóa thư từ và nghiệp vụ kế toán

- Tạo ra chất lượng chuyên nghiệp trong công việc

- Khi sử dụng gói phần mềm phù hợp, nó có thể hỗ trợ rất nhiều trong việc phân tích các kết quả và hiệu quả hoạt động tài chính.

Với những lợi thế nêu trên, người khởi sự không nên coi nó như là một phần phụ trong trang thiết bị văn phòng. Những điều nêu dưới đây sẽ tập trung vào ba loại cơ bản – máy tính để bàn, máy tính xách tay, thiết bị cầm tay cá nhân (hay PDA) – và các phần mềm mà nó sử dụng.

Một là, máy tính để bàn

Đây là loại máy vi tính phổ biến nhất, loại được dùng để trang bị văn phòng. Hệ thống máy tính này bao gồm một bộ xử lý trung tâm, một màn hình, một modem, một ổ CD, một ổ đĩa mềm và một máy in. Một số dạng lưu trữ số liệu dự phòng cũng nên cân nhắc chẳng hạn như ổ nén dữ liệu hoặc ổ ghi CD.

Máy vi tính có thể có nhiều mức giá khác nhau. Lời khuyên duy nhất có thể phù hợp là hãy chọn loại có giá cao nhất và tốc độ xử lý nhanh nhất có thể. Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thì mọi thứ mua ngày hôm nay có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời.

Hai là, máy tính xách tay

Máy tính xách tay là loại mà bạn có thể mang nó theo dễ dàng. Nó có thể bao gồm những tính năng của một máy tính để bàn. Thông thường thì nó không đi kèm với máy in nên có thể sẽ phải mua thêm thiết bị này. Một thiết bị phụ trợ khác nữa gọi là docking station cho phép gắn chiếc máy tính xách tay vào chiếc máy tính để bàn tại văn phòng và dùng chiếc máy tính xách tay như là một bộ xử lý trung tâm trong khi lại được sử dụng màn hình và bàn phím của máy tính để bàn.

Máy tính xách tay thường có giá cao hơn máy tính để bàn một chút nhưng lại rất thích hợp nếu phải làm việc cơ động và cần các chức năng của máy tính.

Ba là, PDA

Chiếc máy tính cầm tay hoặc PDA đang dần trở nên phổ biến. Về cơ bản thì có 2 loại thuộc nhóm này: 1) máy dùng hệ điều hành Palm Pilot và 2) máy dùng hệ điều hành Microsoft Pocket PC. Những thiết bị này cho phép bạn khớp những thành phần chính với chiếc máy tính, ghi chép

toàn bộ những đanh sách liên lạc và lịch làm việc cũng như danh mục những việc cần làm. Nhiều thiết bị thuộc nhóm này cho phép nhận và trả lời thư điện qua mạng không dây hoặc modem.

Bốn là, phần mềm

Phần mềm có vai trò quan trọng trong việc biến chiếc máy tính thành một công cụ trợ giúp hiệu quả. Hệ điều hành, cho dù đó là PC hay Macintosh, cần được cài đặt vào trong hệ thống của máy tính. Nhiều gói phần mềm đã được cài sẵn vào trong hệ thống máy tính trước khi mua.

Thêm vào đó, cũng cần cân nhắc tới các phần mềm về tài chính và kế toán phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nên nhớ rằng nhiều phầm mềm kế toán không phải là hệ thống kế toán kép nên phải cẩn thận khi sử dụng.

Năm là, các sản phẩm phụ trợ

Có nhiều sản phẩn có thể được sử dụng kết hợp với máy tính để tăng cường hình ảnh và chức năng của doanh nghiệp. Nó cũng đòi hỏi phải có những phần mềm đặc biệt để hoạt động:

- Máy ảnh kỹ thuật số - một bức ảnh do máy ảnh thuộc loại này chụp có thể được chuyển trực tiếp lên máy tính với nhiều mục đích sử dụng khác nhau. Việc sử dụng các ý tưởng bao gồm hình ảnh của tài sản, tờ giới thiệu sản phẩm, ảnh đi kèm với sơ yếu lý lịch và nhiều việc khác nữa.

- Máy scanner – khi muốn chuyển một bộ tài liệu dạng số thì cần có máy scanner. Nói chung, giá máy càng cao thì chất lượng hình ảnh càng tốt.

- Mạng không dây – tính năng này cho phép kết nối với các thiết bị khác có cùng tính năng. Việc có thể đơn giản kết nối thiết bị mà không phải lo đi tìm dây nối và ổ cắm là rất tiện lợi và tuyệt vời.

- Không nên bỏ qua tầm quan trọng của việc thường xuyên lưu trữ bên ngoài mỗi chương trình được sử dụng trong công việc. Việc lưu trữ phổ biến là chép vào các đĩa CD hoặc đĩa Zip nhưng cũng có những dịch vụ trên web để làm việc này.

- Với hệ thống máy tính đồng bộ cũng cần *cài đặt phần mềm chống virus*. Đây là một công việc cần thiết. Thay vì cài đặt trên từng máy

một, bạn nên sử dụng phần mềm trọn gói cài đặt trên máy chủ. Việc này sẽ thuận lợi cho bạn quản trị về lâu dài.

Nói tóm lại, sẽ thật lý tưởng, nếu việc trang bị được thực hiện đồng bộ và cùng thời điểm để tất cả các máy móc đều hoạt động thống nhất. Các hoạt động bảo dưỡng sẽ được giảm thiểu và tổng chi phí mua sắm cũng sẽ giảm đáng kể. Người có trách nhiệm mua sắm nên liên hệ với các nhà cung cấp lớn như Dell hay Hewlett-Packard và yêu cầu bản hợp đồng dịch vụ bảo hành dài hạn.

Thứ hai, các thiết bị sao lưu

Đừng bỏ qua công việc này - tất cả các dữ liệu phải được sao lưu. Có ba cách thức sao lưu dữ liệu khác nhau:

- Sao lưu băng, một phương thức dự phòng truyền thống
- Sao lưu trực tuyến, ngoại tuyến hay thông qua nhà cung cấp thứ ba
- Cài đặt hệ thống lưu trữ mạng tại văn phòng làm việc.

Nếu sử dụng hai trong số ba phương pháp trên sẽ đảm bảo gần như chắc chắn rằng tất cả các dữ liệu quan trọng đều được lưu trữ cẩn thận và an toàn.

Các doanh nghiệp mới nên có máy in hiệu suất cao và khả năng tích hợp mạng là các máy in laser đen trắng. Nếu cần in màu phục vụ các hoạt động kinh doanh, sẽ thích hợp nhất với các máy in laser màu tích hợp mạng. Giá cả cũng là yếu tố quan trọng và máy in màu laser sẽ giúp tiết kiệm đáng kể khoản chi phí dành cho những cửa hàng in ấn bên ngoài.

Nếu cần một máy photocopy, hãy chọn một máy photocopy cho phù hợp với khối lượng công việc sao chép dự kiến. Nhiều doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng fax cho việc sao chép hàng ngày và sử dụng dịch vụ bên ngoài cho số lượng lớn các bản sao. Những máy này cũng trở thành không thể thiếu trong việc điều hành một văn phòng kinh doanh. Đảm bảo bí mật của tất cả các vật liệu được sử dụng với các công nghệ này. Để hạn chế chi phí, giảm chi tiêu tiền mặt ban đầu, người khởi sự cũng có thể sử dụng các dịch vụ thuê.

Một máy quét với công nhận (OCR) phần mềm ký tự quang học có thể là một đầu tư tốt trong trường hợp thường xuyên phải nhập lại số lượng lớn văn bản. Trong trường hợp này nên chọn một máy quét dạng phẳng với độ phân giải cao và một gói phần mềm OCR tốt.

Tuy nhiên, trước khi mua bất kỳ sản phẩm thiết bị văn phòng nào người có trách nhiệm cũng cần được tư vấn tốt hơn bằng cách sử dụng dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp.

7.3.3.3. Văn phòng phẩm

Văn phòng phẩm là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra hình ảnh doanh nghiệp. Để các hoạt động có kết quả và hiệu quả cao cần chú ý:

- Mọi văn phòng nên có cùng một phong cách, phù hợp với kiểu chữ, thiết kế và giấy hoặc thẻ.

- Sử dụng mẫu bao thư được thiết kế mang sắc thái riêng, thống nhất để gửi thư cho khách hàng và nhà cung cấp nên bao gồm tên doanh nghiệp, địa chỉ (bao gồm cả mã bưu điện), điện thoại, số fax, email và địa chỉ trang web.

- Hóa đơn, chứng từ và báo cáo với số lượng tùy thuộc vào quy mô và tính chất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thẻ (Card visit) cho khách hàng, nhà cung cấp và các liên hệ khác: sử dụng kích thước thẻ tiêu chuẩn; trên thẻ cần có các thông tin: tên đầy đủ của những người sáng lập và chức vụ (ví dụ như giám đốc điều hành) cần được nổi bật. Trong thẻ có thể ghi thêm bằng cấp liên quan. Nếu thích hợp, bao gồm điện thoại cố định và điện thoại di động và địa chỉ email cá nhân của chủ thẻ.

- Vật tư văn phòng chung. Một khi bắt đầu hoạt động doanh nghiệp có nhu cầu vật tư văn phòng cơ bản như những thứ như giấy, sổ, thư mục tập tin, bút mực và bút chì, kẹp giấy, bấm kim, khoan lỗ,...

7.4. ĐẢM BẢO TÀI SẢN, THIẾT BỊ

Một doanh nghiệp cần phải trang bị tài sản cố định, phương tiện phục vụ cho các cơ sở sản xuất và kinh doanh. Các loại tài sản cố định mà doanh nghiệp mới thành lập cần đầu tư là những loại tài sản cố định hữu hình. Tài sản cố định hữu hình là những tư liệu lao động chủ yếu có hình thái vật chất thoả mãn các tiêu chuẩn của tài sản cố định hữu hình, tham gia vào nhiều chu kỳ kinh doanh nhưng vẫn giữ nguyên hình thái vật chất

ban đầu như nhà cửa, vật kiến trúc, máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải,...[38]

Các doanh nghiệp thực hiện các khoản đầu tư cần phải xem xét các giải pháp tài chính có sẵn cho họ. Tùy thuộc vào ngân quỹ ban đầu và các lựa chọn tài chính của mình, một doanh nghiệp có thể quyết định mua hoặc thuê các tài sản, phương tiện cần thiết.

7.4.1. Mua sắm tài sản cố định

Khi mua sắm tài sản cố định cần có hợp đồng mua bán. Cùng với hành vi mua một tài sản cố định, giá trị của nó xuất hiện trên bảng cân đối tài chính và được sử dụng để thông báo cho bên thứ ba liên quan đến sự tiêu tốn vốn kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong trường hợp mua hàng, một doanh nghiệp có thể xác định chi phí khấu hao và sẽ được khấu trừ vào thu nhập chịu thuế. Chi phí bảo trì cũng được khấu trừ, như là lãi suất cho vay để mua sắm các tài sản cố định.

Mua có ý nghĩa thuế quan ngay lập tức:

- Trong trường hợp mua một tòa nhà, doanh nghiệp phải trả một lệ phí trước bạ;

- Trong trường hợp mua một tài sản được chuyển nhượng (một chiếc xe hơi, thiết bị,...) doanh nghiệp phải nộp thuế giá trị gia tăng. Cần lưu ý rằng trong một số trường hợp, việc bán có thể được miễn thuế giá trị gia tăng.

Tuy nhiên, trong thị trường cạnh tranh như hiện nay, bán hàng trả chậm được coi là một chiến lược marketing của người bán nên doanh nghiệp có thể lựa chọn mua tài sản theo phương thức trả chậm. Theo hình thức mua trả chậm, hợp đồng mua bán ghi rõ về giá cả, số lần trả và số tiền trả mỗi lần, khoảng cách giữa các lần trả tiền. Với phương thức này, doanh nghiệp có thể sử dụng tài sản ngay nhưng tiền lại chưa phải trả ngay. Điều này rất có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu các điều kiện cần thiết để vay vốn từ các nguồn khác. Hạn chế của

---

[38] Thông tư số 45/2013/TT-BTC ngày 25/4/2013 của Bộ Tài chính về việc hướng dẫn chế độ quản lý, sử dụng và trích khấu hao tài sản cố định\

phương thức này là doanh nghiệp chịu chi phí kinh doanh sử dụng vốn khá cao vì phải mua tài sản với giá đắt hơn bình thường.

7.4.2. Thuê tài sản cố định

Khi doanh nghiệp cần trang thiết bị sản xuất có thể sử dụng hình thức thuê tài sản. Thuê tài sản cố định, doanh nghiệp cần có hợp đồng thuê mượn. Hợp đồng thuê là một bản hợp đồng được ký kết giữa hai hay nhiều bên liên quan đến một hay nhiều tài sản trong đó người cho thuê (chủ sở hữu tài sản) chuyển giao tài sản cho người thuê (người sử dụng tài sản) được sử dụng trong một khoảng thời gian nhất định và người thuê phải trả cho chủ sở hữu tài sản một khoản tiền thuê tương xứng với quyền sử dụng. Nếu hợp đồng thuê tài sản gần như kéo dài suốt vòng đời hữu ích của nó và không thể hủy ngang hoặc chỉ được hủy ngang khi doanh nghiệp đã bồi thường thỏa đáng cho bên cho thuê thì gọi là thuê mua. Ngược lại, thuê tài sản trong thời gian ngắn, và có thể hủy ngang tùy theo ý muốn chủ quan của doanh nghiệp đi thuê gọi là thuê hoạt động (thuê thông thường)[39].

7.4.2.1. Thuê mua[40] (Net Lease)

Thứ nhất, nhận thức chung

Trên thế giới thuê mua đã xuất hiện từ rất sớm và phát triển mạnh mẽ từ những năm 60 của thế kỷ trước. Các sản phẩm thuê mua ngày càng đa dạng, từ máy fax, máy photocopy cho đến xe tải, máy bay, tàu thủy…

Ở Việt Nam, hoạt động này có mặt từ năm 1995 sau Quyết định số 149/QĐ - NH5 ngày 17/5/1995 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Hiện tại có 11 công ty cho thuê tài chính được cấp phép hoạt động, trong đó có 7 công ty trực thuộc các ngân hàng thương mại, 1 công ty liên doanh và 3 công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài. Sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động thuê mua trong những năm gần đây bước đầu cho thấy được ưu điểm nổi trội của kênh tín dụng này đối với các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

---

[39] Chuẩn mực số 06: Thuê tài sản (Ban hành và công bố theo Quyết định số 165/2002/QĐ-BTC ngày 31 tháng 12 năm 2002 của Bộ trưởng Bộ Tài chính).
[40] Ở Việt Nam dịch là thuê tài chính.

Theo quy định của pháp luật Việt Nam thì một giao dịch được gọi là thuê mua phải thỏa mãn các điều kiện sau:

- Khi kết thúc thời hạn cho thuê theo hợp đồng, bên thuê được chuyển quyền sở hữu tài sản thuê hoặc được tiếp tục thuê theo sự thoả thuận của hai bên hoặc được quyền mua tài sản thuê theo giá hai bên thỏa thuận trong hợp đồng thuê

- Thời hạn cho thuê một loại tài sản ít nhất phải bằng 60% thời gian cần thiết để khấu hao tài sản thuê.

Thứ hai, các hình thức của thuê mua

Nếu máy móc, trang thiết bị do chính doanh nghiệp lựa chọn và thỏa thuận với công ty thuê mua để mua tài sản đúng nhãn hàng mình cần thì hình thức đó gọi là thuê mua trực tiếp.

Ngoài ra, thuê mua còn có một hình thức khá phổ biến trong lĩnh vực bất động sản nữa là hình thức bán và thuê lại (Sale and lease-back). Công ty cho thuê mua sẽ mua tài sản của doanh nghiệp, trả cho doanh nghiệp một khoản tiền mặt rồi cho doanh nghiệp thuê lại tài sản đó.

Thuê tài sản mua bằng vốn vay (Leverage Leases) cũng là một hình thức thuê mua khác thường gặp. Hình thức này có sự tham gia của 3 bên: bên đi thuê, bên cho thuê và bên cho vay. Ở đây, nghĩa vụ của doanh nghiệp đi thuê không có gì thay đổi, chỉ khác là bên cho thuê đã sử dụng hợp đồng cho thuê để thế chấp cho bên cho vay nhằm đảm bảo cho một khoản vay nào đó.

Thứ ba, lợi ích của doanh nghiệp có nhu cầu thuê mua

Thông thường đối với các khoản vốn vay trung và dài hạn, các ngân hàng thương mại luôn đòi hỏi tài sản đảm bảo (thế chấp hoặc cầm cố) và chỉ cho vay tối đa là 80% tổng chi phí thực hiện dự án, nhưng với kênh thuê mua, doanh nghiệp chẳng những không cần ký quỹ đảm bảo hay tài sản thế chấp mà còn có thể được đảm bảo đến 100% vốn đầu tư. Lãi suất hoàn toàn dựa trên sự thỏa thuận của hai bên.

Hình thức này cũng cho phép doanh nghiệp hoàn toàn chủ động trong việc lựa chọn máy móc thiết bị, nhà cung cấp, cũng như mẫu mã chủng loại phù hợp với yêu cầu của mình.

Ngoài ra nếu doanh nghiệp đã lỡ đầu tư mua tài sản mà thiếu vốn ngắn hạn thì vẫn có thể bán lại cho công ty cho thuê tài chính và sau đó công ty sẽ cho doanh nghiệp thuê lại. Như vậy doanh nghiệp vừa có vốn ngắn hạn cho hoạt động sản xuất - kinh doanh mà vẫn được sử dụng tài sản.

Kết thúc thời hạn thuê, doanh nghiệp được quyền ưu tiên mua lại tài sản với giá trị danh nghĩa thấp hơn giá trị thực tế của tài sản tại thời điểm mua lại.

Bên cạnh đó một ưu điểm quan trọng nữa của hình thức thuê mua là lợi ích được hưởng về thuế quan. Tài sản thuê mua vẫn thuộc quyền sở hữu của bên cho thuê nên bên cho thuê được phép khấu hao tài sản đó, làm giảm thuế thu nhập phải nộp. Mặt khác, bên đi thuê phải trả chi phí thuê, chi phí đó được khấu trừ trước thuế nên cũng làm giảm thuế thu nhập mà doanh nghiệp phải nộp. Như vậy cả hai doanh nghiệp đều nhận được lợi ích về thuế quan.

Qua những nét phác họa cơ bản trên, hình thức thuê mua có thể là một sự lựa chọn tốt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi có nhu cầu. Hộp 7.6 cho biết một đôi điều doanh nghiệp cần biết khi tiếp cận với hình thức này.

7.4.2.2. Thuê vận hành (Operating Lease)

Thuê vận hành đã có lịch sử rất lâu đời nên còn được gọi là thuê kiểu truyền thống (Traditional Lease). Ở nước ta loại thuê này đã có ở các vùng nông thôn, họ cho thuê đất canh tác vài ba năm hoặc một số cơ sở họ cho thuê ô tô và các máy móc thiết bị khác.

Thuê vận hành có hai đặc trưng chính:

- Thời gian thuê thường rất ngắn so với toàn bộ thời gian tồn tại hữu ích của tài sản, điều kiện chấm dứt hợp đồng chỉ cần báo trước trong một thời gian ngắn.

Hộp 7.6. Thuê tài chính[41]

Lịch sử cho thuê tài chính

"Cái gì sẽ tăng giá thì hãy mua, cái gì sẽ mất giá thì hãy đi thuê". Đó là một câu nói rất nổi tiếng của Paul Getty, một đại gia dầu lửa của Mỹ, nhà tỷ phú đầu tiên trên thế giới. Ngày nay ở Mỹ, trên 30% tổng số các thiết bị đều được trang bị dưới các hợp đồng thuê. Hơn 80% các công ty – từ những công ty nhỏ mới thành lập cho tới những doanh nghiệp nằm trong danh sách Fortune 500 – đều đi thuê một phần hoặc toàn bộ máy móc thiết bị của họ.

Chúng ta hãy xem lại lịch sử cho thuê tài chính ở các thời đại và các nước trên thế giới:

1. Babylonia và Hy Lạp cổ đại

Những hoạt động thuê đã có từ cách đây rất lâu, có thể tới 5000 năm trước. Người ta đã tìm được những chứng cớ về sự tồn tại của một công ty thuê khoảng năm 1800 trước Công nguyên ở Babylonia.

Những người Hy Lạp cổ là những người đầu tiên phát triển hình thức cho thuê lại các khu mỏ và cho thuê nhà băng. Hợp đồng cho thuê nhà băng đầu tiên được kí vào năm 370 trước Công nguyên cho các tài sản bao gồm tên của nhà băng, các khoản cầm cố, các văn phòng và nhân viên.

2. Liên hiệp Anh

Một trong những điều luật đầu tiên nhắc tới thuê ở Liên hợp Anh là Đạo luật xứ Wales được soạn thảo vào năm 1284. Đạo luật đã sử dụng những điều luật về đất đai sẵn có làm khung pháp lý cho việc thuê các tài sản như các thiết bị nông nghiệp. Cùng với sự phát triển của hệ thống đường sắt vào giữa thế kỷ 19, các doanh nghiệp nhỏ cũng đầu tư vốn vào các toa tàu chở than và sau đó cho các công ty mỏ thuê lại. Các hợp đồng thuê thường cho người thuê quyền được mua thiết bị sau khi hết thời hạn hợp đồng.

3. Hoa Kỳ

Cho thuê tài chính với những hình thức như hiện thời bắt nguồn từ Mỹ. Công ty cho thuê đầu tiên của Mỹ được thành lập bởi Henry Shofeld vào năm 1952. Công ty được thành lập để phục vụ ngành vận tải đường sắt. Châu Âu cũng nhanh chóng xuất hiện những công ty cho thuê của mình vào cuối những năm 1950 và đầu những năm 1960.

---

[41] Thực ra sử dụng thuật ngữ chính xác phải là thuê mua.

Những thành tựu công nghệ khiến cho các doanh nghiệp có nhu cầu đổi mới tài sản thường xuyên hơn. Đi thuê giúp cho các doanh nghiệp có được tài sản với những điều khoản có lợi hơn là việc mua thiết bị.

4. Các thị trường mới nổi

Ở châu Á, Nam Mỹ và châu Phi, hình thức cho thuê bắt đầu hình thành và phát triển từ những năm 1970 đến 1980. Đến nay, thuê tài chính đã là một khái niệm phổ biến trên thế giới.

5. Việt Nam

Mặc dù công ty cho thuê tài chính đầu tiên được thành lập tại Việt nam vào năm 1996 và hoạt động cho thuê tài chính cũng đã manh nha ở các ngân hàng trước đó nhưng phải cho đến khi Chính phủ ban hành Nghị định 16/2001/NĐ-CP ngày 02/05/2001 thì hoạt động cho thuê tài chính ở Việt nam mới thực sự hình thành và ngày càng phát triển mạnh mẽ. Đến nay có trên 20 công ty cho thuê tài chính đang hoạt động, bao gồm các công ty cho thuê tài chính nhà nước, cổ phần, liên doanh và nước ngoài.

Hiệp hội Cho thuê tài chính Việt Nam (một tổ chức phi chính phủ được các công ty cho thuê tài chính tự nguyện tham gia) được thành lập năm 2007, đến nay có 9 thành viên. Hiệp hội cho thuê tài chính Việt Nam đã cùng với các công ty cho thuê tài chính đánh giá tổng kết hoạt động thực tiễn, đề xuất, kiến nghị với Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước những vấn đề để hoàn thiện các cơ chế, tạo điều kiện cho các công ty cho thuê tài chính hoạt động tốt hơn.

6. Tương lai

Triết gia Aristotle đã nói "*Sự giàu có thực sự không phải nằm trong quyền sở hữu tài sản mà là trong quyền sử dụng nó*". Một doanh nghiệp không nhất thiết phải sở hữu tài sản để làm ra lợi nhuận. Nhiều khi chỉ cần quyền sử dụng tài sản trong một khoảng thời gian nhất định cũng đủ để sinh lời. Nghiệp vụ cho thuê sẽ mang lại lợi nhuận cho tất cả các bên. Cơ chế cho thuê dẫn vốn vào tài sản theo hướng cho phép các doanh nghiệp đi vào sản xuất nhanh chóng, và tạo ra những khoản thu nhập đủ để chi trả các khoản thuê. Chúng tôi tin rằng cho thuê tài chính sẽ còn phát triển hơn nữa trong thời gian tới.

Điều kiện thuê tài chính: Doanh nghiệp phải có dự án thuê tài chính khả thi, tình hình tài chính lành mạnh, và có khả năng tài chính để tham gia vào dự án thuê.

Danh mục hồ sơ thuê tài chính (danh mục hồ sơ mà công ty tài chính yêu cầu là khá giống nhau, chỉ khác biệt ở 1 vài hồ sơ):

- Hồ sơ pháp lý doanh nghiệp = 1 bộ

- Biên bản quyết định của hội đồng quản trị, hội đồng thành viên, chủ doanh nghiệp về việc thuê tài sản (bản chính)

- Giấy đề nghị thuê tài chính và Phương án thuê tài chính (1 bộ):

o Bản thỏa thuận với nhà cung ứng tài sản kèm các tài sản kèm theo các tài liệu về tài sản thuê

o Biên bản xác nhận về việc lựa chọn nhà cung cấp (theo mẫu)

- Tài liệu liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp (bản chính: 1 bộ)

o Báo cáo tài chính 2 năm gần nhất, quý gần nhất

o Các tài liệu chứng minh năng lực tài chính khác

o Tài liệu liên quan đến tài sản thuê

Hợp đồng thuê tài chính

Thông thường trong một hợp đồng thuê tài chính được chia làm 3 phần:

- Phần 1. Thời hạn thuê chính thức (thuê cơ bản): Đây là khoản thời gian quan trọng nhất của hợp đồng thuê. Trong thời gian này các bên trong hợp đồng không được quyền hủy bỏ hợp đồng chỉ trừ những trường hợp đặc biệt mà tất cả các bên đều đồng ý. Hết thời hạn này hầu như người cho thuê đã thu hồi đủ số tiến đầu tư ban đầu.

- Phần 2. Thời gian cho thuê tự chọn: Đây là khoảng thời gian mà người thuê có thể tiếp tục thuê tài sản, nhưng với chi phí thuê rất thấp.

- Phần 3. Thực hiện giá trị còn lại.

Thông thường hết giai đoạn thuê tài chính người cho thuê thường ủy quyền cho người thuê làm đại lý bán tài sản. Nếu người thuê quản lý sử dụng tài sản tốt thì giá trị thực tế của tài sản có thể lớn hơn nhiều so với giá trị còn lại dự kiến trong hợp đồng, họ có thể mua lại và cũng có thể bán được giá cao hơn và được hưởng phần chênh lệch.

Trong hợp đồng thuê tài chính các loại chi phí bảo dưỡng vận hành, phí bảo hiểm, thuế tài sản cũng như những rủi ro khác đối với tài sản do bên thuê phải chịu cũng tương tự như tài sản của doanh nghiệp mua sắm. Cũng vì lý do đó nên các khoản tiền thuê mà người cho thuê nhận được coi là giá trị thừa của tài sản nên hình thức thuê nhận được coi là giá trị thừa của tài sản nên hình thức thuê này cũng được gọi là thuê mua thuần.

Nguồn: http://lc.vietinbank.vn/ và http://quantri.vn/

- Người thuê chỉ phải trả tiền thuê theo thỏa thuận, người cho thuê phải chịu mọi chi phí vận hành của tài sản như chi phí bảo trì, bảo hiểm, thuế tài sản... cùng với mọi rủi ro về hao mòn vô hình của tài sản.

Hình thức thuê vận hành phù hợp với các hoạt động có tính chất thời vụ, tạm thời chẳng hạn một doanh nghiệp xây dựng nhận được một công trình lớn cần máy đóng cọc cỡ lớn và họ cũng chỉ cần sử dụng 1 lần nên không cần mua mà đi thuê sẽ phù hợp hơn.

Hình thức thuê vận hành được coi là một loại hợp đồng để chấp hành, tài sản đi thuê không được phản ánh trong sổ sách kế toán của người thuê, số tiền thuê trả theo hợp đồng được ghi như một chi phí bình thường khác.

7.4.3. Lựa chọn thuê hay mua tài sản

Thực chất của việc chọn lựa nên mua tài sản bằng vốn tự có, bằng vốn vay hay sử dụng hình thức tín dụng thuê mua chính là việc phân tích lựa chọn dự án đầu tư dài hạn. Song trong phần này chỉ đề cập đến những nét cơ bản nhất để nhà quản trị có thể xem xét và ra quyết định ngay.

Phương pháp cơ bản để xem xét lựa chọn là tính toán NPV và IRR của từng phương án từ đó lựa chọn phương án lớn hơn. Phương án được chọn là phương án có IRR không nhỏ hơn tỷ lệ hoàn vốn tối thiểu (Minimum Attacive Rate of Return - MARR), có NPV > 0 và lớn nhất.

Tuy nhiên, ra quyết định mua hay thuê sẽ có những tác động thuế trước mắt và lâu dài.

Bảng 7.2. Bảng so sánh: mua - thuê

Mua	*Cho thuê*
Cần tài chính	***Không cần tài chính***
Lệ phí đăng ký ngay lập tức (bất động sản) hoặc thuế GTGT vào chi phí mua (ô tô, thiết bị,...)	Lệ phí trước bạ hoãn lại theo thời gian (bất động sản) hoặc thuế GTGT trên tiền thuê (ô tô, thiết bị,...)
Thuế khấu trừ: - Khấu hao - Lãi suất cho vay - Chi phí bảo trì	- Nếu thuê vốn: khấu hao và lãi suất cho vay là được khấu trừ thuế - Nếu không phải là thanh toán cho thuê được khấu trừ
Được hưởng ưu đãi về thuế đối với đầu tư	Được hưởng ưu đãi về thuế đối với đầu tư chỉ trong trường hợp cho thuê vốn
Tài sản cố định sẽ xuất hiện trên bảng cân đối thương mại của doanh nghiệp	Tài sản cố định sẽ không xuất hiện trong bảng cân đối thương mại của doanh nghiệp; chỉ thanh toán tiền thuê được ký trong báo cáo thu nhập.

Hộp 7.7. Doanh nghiệp nên mua xe hay thuê xe?

Những doanh nghiệp lớn, việc mua sắm xe hơi riêng cho doanh nghiệp để phục vụ việc di chuyển của doanh nghiệp là điều tất yếu và ít khi phải lo lắng về ngồn vốn. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp nhỏ để sử dụng xe hơi như thế nào cho thật hiệu quả với chi phí đầu tư là một băn khoăn lớn đối với doanh nghiệp.

Có một số biện pháp doanh nghiệp có thể sử dụng trong trường hợp này. Dưới đây xin giới thiệu để mọi người cùng tham khảo.

Thuê xe chuyên nghiệp

Trong thời buổi hiện nay vấn đề tài chính đặt lên hàng đầu, cho nên nhiều nhà tư vấn cho rằng giải pháp ưu việt nhất cho doanh nghiệp là nên thuê xe đi lại để thuận tiện cho việc giao dịch và không phải tốn tiền đầu tư. Theo thống kê của các nhà tư vấn, một doanh nghiệp nhỏ nếu mua xe riêng phục

vụ cho công việc đi lại giao dịch (không phải vận chuyển hàng hóa hàng ngày) chỉ sử dụng nhiều nhất 50% công suất mà thôi. Nếu tài chính của công ty khiêm tốn, doanh nghiệp nên sử dụng dịch vụ thuê xe chuyên nghiệp sẽ có rất nhiều cái lợi. Khi thuê xe, doanh nghiệp sẽ không phải lo tài xế, phí đi lại, xăng nhớt, tiền phạt,... Doanh nghiệp có thể tập trung cho công việc tốt hơn. Một cái lợi nữa là doanh nghiệp bạn thích đi xe gì có xe đó tùy lúc hợp với công việc, chỉ cần gắn biển công ty và logo lên xe là xong...

Nghĩ đến hình thức thuê tài chính

Nhiều ông chủ doanh nghiệp có kinh nghiệm trong việc thuê - mua xe cho doanh nghiệp lại khuyên rằng nếu là doanh nghiệp, bạn nên nghĩ đến hình thức thuê tài chính. Đây là hình thức ưu việt đã được phát triển mạnh ở nhiều nước trên thế giới nhưng ở Việt Nam vẫn chưa được nhiều người sử dụng. Cụ thể của hình thức thuê tài chính như sau:

- Bạn tham gia trả trước 30%/tổng giá trị xe

- Công ty cho thuê tài chính sẽ thanh toán nốt 70% giá trị xe còn lại + tiền thuế trước bạ + phí đăng ký, đăng kiểm, bảo hiểm...

- Hợp đồng đối với xe ô tô con kéo dài từ 4-5 năm

- Xe đứng tên Công ty Cho thuê tài chính.

Hết hạn hợp đồng thuê xe được chuyển lại tên cho đơn vị thuê và không mất thuế trước bạ khi chuyển đổi. Trả nợ theo hình thức chia đều gốc tiền thuê (03 tháng trả 1 lần), lãi tiền thuê tính theo dư nợ thực tế.

Mua xe theo hình thức trả góp

Trái với quan điểm thuê xe chuyên nghiệp, nhiều ông chủ doanh nghiệp cho rằng doanh nghiệp nên cố gắng để mua xe riêng cho doanh nghiệp nếu công việc cần sử dụng nhiều đến nó. Họ nói rằng doanh nghiệp mua xe, trước là để chủ động trong các chuyến đi, sau là tạo niềm tin cho khách hàng về hình ảnh uy tín của công ty. Đi xe thuê nay đi xe này, mai đi xe khác thì ai còn dám tin vào những quảng cáo của Công ty! Hơn nữa, có xe riêng thì các nhân viên cũng có thể sử dụng trong nhiều trường hợp đột xuất, vì việc kinh doanh là phải chớp thời cơ, không thể vì tháng đó doanh nghiệp không thuê xe mà lỡ dở công việc... Và hình thức được nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhất là mua xe trả góp bởi vì phí trả góp = phí thuê xe, nhưng quan trọng là khi doanh nghiệp trả xong thì xe là tài sản của doanh nghiệp.

Nguồn: http://www.baomoi.com/

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 7

Tóm tắt chương

Quá trình khởi sự kinh doanh của bạn bắt đầu từ lúc có một ý tưởng lóe lên và có thể tạm gọi là kết thúc khi công ty bạn đã đi vào hoạt động ổn định. Thời gian này có thể chỉ kéo dài vài tháng, có khi lại buộc bạn phải xoay xở hàng năm trời. Việc phải đối diện với bản liệt kê (chưa đầy đủ) danh sách những việc cần làm như lên kế hoạch kinh doanh chi tiết, đặt tên công ty, tìm kiếm các nguồn lực... làm bạn hoa mắt, nhức đầu vì không biết bắt đầu từ đâu và việc gì cần ưu tiên làm trước. Chương 7 giới thiệu với người đọc các loại nguồn lực cần thiết khi khởi sự kinh doanh.

Lựa chọn nhóm các nhà quản trị để khởi nghiệp là nhiệm vụ quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp khi mới thành lập. Người tạo lập doanh nghiệp phải xem xét tất cả các vị trí, trách nhiệm và mức độ chụng của việc tham gia vào các doanh nghiệp mới thành lập.

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong doanh nghiệp; nguồn nhân lực có chất lượng là cơ sở đảm bảo sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Để có nguồn nhân lực mạnh, tuyển dụng nhân lực đúng số lượng, chất lượng cần thiết là khâu đầu tiên.

Chỉ một số ít người có vốn để mở doanh nghiệp, còn đa hần phải huy động vốn bên ngoài khi khởi sự kinh doanh. Trước khi mở doanh nghiệp, cần phải xác định rõ sẽ huy động vốn ở đâu. Đây là nhân tố quan trọng nhất trong bản kế hoạch khởi sự kinh doanh.

Sau khi đã huy động đủ lượng vốn cần thiết, doanh nghiệp tiến hành thực hiện các khoản đầu tư. Tùy thuộc vào ngân quỹ ban đầu và các lựa chọn tài chính của mình, một doanh nghiệp có thể quyết định mua hoặc thuê các tài sản, phương tiện, trang thiết bị cần thiết.

Từ khóa

Internet: mạng lưới rộng lớn kết nối hàng triệu người và hàng triệu mạng máy tính trên khắp thế giới.

Máy chủ: hệ thống máy tính cung cấp cổng truy cập thông tin hoặc truy cập vào các trang web.

Những nhà đầu tư mạo hiểm: các cá nhân có vốn và sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Họ thường là những chủ doanh nghiệp thành công, những người đầu tư vào các hoạt động kinh doanh mới nổi và mạo hiểm, họ thường được ví như chiếc cầu nối từ giai đoạn tự cấp vốn tới giai đoạn mà hoạt động kinh doanh của họ bắt đầu thu hút vốn đầu tư mạo hiểm từ bên ngoài.

Câu hỏi ôn tập

1. Nhóm quản trị của bạn là những ai, và những gì khác biệt với họ (giáo dục, kinh nghiệm làm việc, thành công, uy tín kinh doanh)?
2. Nhóm quản trị nên có kinh nghiệm và kỹ năng nào để hữu ích cho việc thực hiện các ý tưởng kinh doanh của bạn?
3. Những kinh nghiệm gì và kỹ năng nào mà nhóm quản trị của bạn còn thiếu? Làm thế nào để khắc phục những kinh nghiệm và kỹ năng còn thiếu đó?
4. Điều gì sẽ thúc đẩy các thành viên trong nhóm quản trị nỗ lực làm việc hơn nữa?
5. Khu vực sản xuất được bố trí theo hai nguyên tắc chính là công nghệ và đối tượng?
6. Khu vực cửa hàng được bố trí theo nguyên tắc tối đa hóa diện tích trưng bày sản phẩm để khách hàng có thể xem được nhiều loại hàng hóa khác nhau?
7. Trình bày nguyên tắc 5S (sạch sẽ, sáng sủa, sắp xếp, sinh động và sẵn sàng) trong bố trí cửa hàng.

Bài tập thực hành

Bài tập về nhóm quản trị

Bài tập này sẽ giúp bạn nhanh chóng xác định các kỹ năng mạnh hay yếu của bạn, vì vậy, bạn có thể tận dụng kinh nghiệm của các nhà quản trị đi trước và các nhà quản trị sau này. Sau đó chúng tôi hướng dẫn bạn đến các nguồn tài nguyên mà bạn có thể sử dụng để phát triển các kỹ năng của bạn hơn nữa.

Làm thế nào các kỹ năng quản trị của bạn tốt lên?

Hướng dẫn

Đối với mỗi câu, hãy tích vào cột mô tả tốt nhất cho bạn. Hãy trả lời những câu hỏi như bạn thực sự là (chứ không phải là làm thế nào bạn nghĩ rằng bạn nên có), và không lo lắng nếu một số câu hỏi dường như để tính điểm trong "sai hướng". Khi bạn kết thúc, hãy tính tổng điểm của bạn cho bài kiểm tra này.

	Không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
1. Khi tôi có một vấn đề, tôi cố gắng tự giải quyết trước khi đề nghị lãnh đạo phải làm gì.					
2. Khi tôi ủy thác công việc, tôi đưa nó cho bất cứ ai có nhiều thời gian sẵn có nhất.					
3. Tôi theo dõi với các thành viên trong nhóm bất cứ khi nào tôi thấy hành vi của họ có một tác động tiêu cực về dịch vụ khách hàng.					
4. Tôi đưa ra quyết định sau khi phân tích cẩn thận, hơn là dựa vào bản năng.					
5. Tôi để cho các thành viên trong nhóm của tôi tìm ra cho mình cách tốt nhất để làm việc cùng nhau - đội là một công việc đang tiến!					
6. Tôi chờ đợi trước khi kỷ luật một thành viên trong nhóm, để mọi người có cơ					

	Không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
hội để sửa chữa hành vi của chính họ.					
7. Kỹ năng kỹ thuật là kỹ năng quan trọng nhất mà tôi cần phải có để trở thành một nhà quản trị có hiệu quả.					
8. Tôi dành nhiều thời gian nói chuyện với các thành viên trong nhóm về những gì đang diễn ra tốt đẹp và những gì cần cải thiện.					
9. Trong các cuộc họp, tôi sẽ vào vai trò của người điều hành khi cần thiết, và tôi giúp nhóm của tôi đạt được một sự hiểu biết tốt hơn về vấn đề này hoặc đạt được sự đồng thuận.					
10. Tôi hoàn toàn hiểu các quá trình kinh doanh trong bộ phận của tôi hoạt động như thế nào, và tôi đang làm việc để loại bỏ tắc nghẽn.					
11. Khi đặt cùng một nhóm, tôi xem xét các kỹ năng mà tôi cần - và sau đó tôi tìm kiếm những người tốt nhất phù hợp với tiêu chí của tôi.					
12. Tôi làm tất cả những gì tôi có thể để tránh xung đột trong nhóm của tôi.					

	Không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
13. Tôi cố gắng để thúc đẩy mọi người trong nhóm của tôi bằng cách tinh chỉnh cách tiếp cận của tôi để khuyến khích mọi người để phù hợp với nhu cầu của mỗi cá nhân.					
14. Khi nhóm của tôi gây ra một sai lầm lớn, tôi báo ngay cho lãnh đạo của tôi về những gì đã xảy ra, và sau đó tôi nghĩ về sự việc đó như là một bài học quan trọng đã học.					
15. Khi xung đột xảy ra trong một nhóm mới, tôi chấp nhận nó như là một giai đoạn không thể tránh khỏi trong quá trình phát triển đội ngũ.					
16. Tôi nói cho các thành viên về mục tiêu cá nhân của họ, và tôi liên kết những mục tiêu này với các mục tiêu của toàn bộ tổ chức.					
17. Nếu tôi thiết lập một nhóm với nhau, tôi sẽ chọn những người có tính cách giống nhau, cùng lứa tuổi, cùng thời gian làm việc tại tổ chức, và các đặc điểm khác.					

	Không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Rất thường xuyên
18. Tôi nghĩ rằng các tuyên bố "Nếu bạn muốn có một công việc làm tốt, hãy làm điều đó cho mình" là đúng.					
19. Tôi nói chuyện với các thành viên như là các cá nhân để đảm bảo rằng họ đang hạnh phúc và hiệu quả.					
20. Tôi tóm tắt các thành viên trong nhóm của tôi để họ biết những gì đang xảy ra xung quanh họ trong tổ chức.					

20 - 46	Bạn cần phải cải thiện kỹ năng quản lý của mình khẩn trương. Nếu bạn muốn có hiệu quả trong vai trò lãnh đạo, bạn phải học cách tổ chức và giám sát công việc của nhóm. Bây giờ là thời gian để bắt đầu phát triển những kỹ năng này để tăng sự thành công cho nhóm của bạn! (Đọc dưới đây để bắt đầu.)
47-73	Bạn đang đi trên con đường của bạn để trở thành một nhà quản trị tốt. Bạn đang làm một số điều thực sự tốt, và đây là những điều có thể bạn cảm thấy thoải mái. Bây giờ là thời gian để làm việc trên các kỹ năng mà bạn đã được tránh. Tập trung vào các lĩnh vực mà điểm số của bạn là thấp, và tìm ra những gì bạn có thể làm để làm cho các cải tiến mà bạn cần. (Đọc dưới đây để bắt đầu.)
74-100	Bạn đang quản trị nhóm của bạn tuyệt vời. Bây giờ bạn nên tập trung vào việc cải thiện kỹ năng của bạn thêm nữa. Trong những lĩnh vực bạn đã ghi điểm thấp? Đó là nơi mà bạn có thể phát triển các mục tiêu cải thiện. Ngoài ra, suy nghĩ về làm thế nào bạn có thể tận dụng các kỹ năng để đạt được mục tiêu nghề nghiệp của bạn. (Đọc dưới đây để bắt đầu.)

Quản trị hiệu quả đòi hỏi một loạt các kỹ năng và mỗi người sẽ có một vài kỹ năng và những kỹ năng thiếu hụt sẽ được bổ sung từ những thành viên khác trong nhóm. Mục tiêu của bạn là xây dựng và duy trì tất cả các kỹ năng, do đó bạn có thể giúp nhóm của bạn hoàn thành mục tiêu của mình một cách hiệu quả. Đọc các ý tưởng và nguồn lực mà bạn có thể sử dụng để làm điều này.

Bài tập trên được xây dựng dựa trên tám lĩnh vực kỹ năng thiết yếu mà các nhà quản trị nên nỗ lực tập trung. Bằng cách theo dõi những vấn đề cơ bản, bạn sẽ có thể thành công hơn khi là một nhóm quản trị:

- Hiểu nhóm sâu sắc và khuyến khích các mối quan hệ tốt (Câu hỏi 5, 15, 17).
- Lựa chọn và phát triển các quyền con người (Câu hỏi 11, 17).
- Ủy thác có hiệu quả. (Câu hỏi 2, 18).
- Động viên mọi người (Câu hỏi 13, 19).
- Quản lý kỷ luật và xử lý các xung đột (Câu hỏi 3, 6, 12).
- Giao tiếp (Câu hỏi 8, 9, 16, 20).
- Lập kế hoạch, ra quyết định và giải quyết vấn đề (Câu hỏi 4, 10).
- Tránh sai lầm quản lý chung (Câu hỏi 1, 7, 14).

Bài tập về tuyển dụng nhân lực

Chọn một đáp án để hoàn thành tốt nhất các mệnh đề sau:

1. Thực hành tốt nhất trong việc tuyển dụng và lựa chọn phải
   a. Mang tính hợp pháp
   b. Có hệ thống
   c. Đo lường được thông qua việc sử dụng các thử nghiệm việc làm
   d. Khoa học và sử dụng các biện pháp nghiêm ngặt.
2. Trong hệ thống nguồn nhân lực, lãnh đạo, sức khỏe nghề nghiệp và các mối quan hệ an toàn và lao động là tất cả các yếu tố quan trọng của:
   a. Quản trị hiệu quả
   b. Mục tiêu chiến lược

c. Yêu cầu tổ chức

d. Môi trường làm việc

3. Một nhận thức về giá trị của một người và các giá trị và văn hóa của tổ chức là những thành phần của:

a. Tầm nhìn tổ chức

b. Đạo đức

c. Xung đột lợi ích

d. Văn hóa

4. Các thành phần chính của một quá trình lựa chọn chính thức có hệ thống là gì?

a. Ứng dụng, thử nghiệm, phỏng vấn hành vi, kiểm tra tài liệu tham khảo và quyết định tuyển người

b. Tuyển dụng, đánh giá các tiêu chí lựa chọn và đề nghị việc làm

c. Trình độ tối thiểu, nhiệm vụ công việc và năng lực

d. Phân tích công việc và các biện pháp thực hiện

5. Trong tài liệu tham khảo để tuyển dụng và lựa chọn, những gì luật pháp được ưu tiên hơn tất cả các văn bản pháp luật khác?

a. Hiến pháp

b. Pháp luật về quyền con người

c. Luật Lao động Việt Nam

d. Pháp luật bình đẳng việc làm

6. Bạn có thể sử dụng quá trình gì để đảm bảo phân tích công việc được gắn vào bối cảnh của sứ mệnh và mục tiêu của một tổ chức?

a. Phân tích cá nhân

b. Phân tích nhu cầu

c. Phân tích tổ chức

d. Lập kế hoạch nguồn nhân lực

7. Phân tích công việc cần dữ liệu gì?

a. Nhiệm vụ công việc

b. Hồ sơ công việc

c. Tiêu chí và dữ liệu dự đoán công việc

d. Các yếu tố đền bù đánh giá công việc

8. Kỹ thuật phân tích công việc nào nhấn mạnh những kết quả công việc và mô tả các nhiệm vụ khác nhau để thực hiện những kết quả đó?

a. Phân tích định hướng lao động

b. Phân tích định hướng công việc

c. Phân tích tự giám sát

d. Phân tích cấu trúc

9. Các biện pháp gì về hiệu suất công việc nỗ lực để nắm bắt sự khác biệt cá nhân giữa các nhân viên với sự tôn trọng những hành vi liên quan đến công việc?

a. Thuộc tính

b. Thái độ

c. Tiêu chí

d. Chỉ số hoạt động

10. Bước đầu tiên trong quá trình lựa chọn là gì?

a. Tuyển dụng

b. Sàng lọc

c. Thử nghiệm

d. Quảng cáo

11. Quảng cáo được cho là tốt nhất khi thiết kế để nâng cao hình ảnh của tổ chức một cách tích cực để thu hút sự quan tâm từ những người tìm việc?

a. Quảng cáo hình ảnh

b. Xem trước công việc thực tế

c. Tuyển dụng xúc tiến

d. Xây dựng thương hiệu

12. Những yếu tố xác định một tình huống khi không có ý định phân biệt đối xử nhưng dù sao sự phân biệt đối xử vẫn xảy ra?

a. Phân biệt đối xử trực tiếp

b. Phân biệt đối xử có hệ thống

c. Phân biệt đối xử không có kế hoạch

d. Trình độ chuyên môn nghề nghiệp chân chính

13. Thông tin nào được xác định trong báo cáo của giáo dục, kinh nghiệm và các thuộc tính cá nhân cần thiết để thực hiện một công việc thỏa đáng được sử dụng để sàng lọc ứng viên?

a. Thông tin việc làm

b. Yêu cầu công việc

c. Trình độ tối thiểu

d. Trình độ chuyên môn

14. Những phương pháp sàng lọc nào có thể một tổ chức xem xét?

a. Các mẫu đơn, hồ sơ xin việc và các cuộc phỏng vấn việc làm

b. Các hình thức ứng dụng, kiểm tra việc làm và cuộc phỏng vấn việc làm

c. Các mẫu đơn, hồ sơ, thư xin việc và kiểm tra tài liệu tham khảo

d. Các mẫu đơn, hồ sơ xin việc và thử nghiệm việc làm

15. Phương pháp nào sau đây xác định nếu người nộp đơn đáp ứng các yêu cầu tối thiểu cho công việc?

a. Kiểm tra việc làm

b. Cuộc phỏng vấn việc làm

c. Mẫu đăng ký

d. Quảng cáo công việc

16. Kiểm tra tâm lý được sử dụng cho tất cả những điều sau đây trừ:

a. Để thuê ứng cử viên

b. Để phân loại các ứng viên được lựa chọn vào vị trí thích hợp nhất

c. Để hỗ trợ trong việc sàng lọc ứng viên

d. Để xác định nhu cầu đào tạo cho ứng viên

17. Các khả năng nhận thức bao gồm tất cả những điều sau đây trừ:

b. Lý luận

c. Ngón tay khéo léo

d. Giải quyết vấn đề

e. Khả năng tính toán

18. Cuộc phỏng vấn việc làm phù hợp nhất để đánh giá là gì?

a. Kiến thức

b. Kỹ năng

c. Khả năng

d. Đặc điểm cá nhân

19. Trong phần cuối của cuộc phỏng vấn, các giai đoạn sau cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn đánh giá trình độ của các ứng viên và sau đó đưa ra quyết định cuối cùng về ứng viên. Việc đánh giá trình độ của các ứng viên được xác định bởi những gì thu được trong các cuộc phỏng vấn?

a. Những thành kiến định kiến

b. Những ấn tượng mang tính toàn cầu

c. Hiệu suất của ứng viên

d. Ấn tượng ban đầu

20. Điều gì xác định các cuộc phỏng vấn được thực hiện bởi hai hoặc nhiều người phỏng vấn riêng biệt hoặc theo thứ tự?

a. Phỏng vấn nối tiếp hoặc tuần tự

b. Phỏng vấn bảng hoặc ban

c. Ủy ban lựa chọn

d. Phỏng vấn theo lịch trình

21. Các tổ chức chọn ứng cử viên cho các tổ chức đối lập với việc làm cụ thể bao gồm tất cả các yếu tố sau trừ:

a. Lựa chọn cho sự phù hợp tổ chức

b. Có chính sách tuyển dụng bên ngoài mạnh mẽ

c. Quá trình mô tả công việc linh hoạt

d. Thuê để điền vào các công việc năng động và thay đổi

Bài tập về thiết kế và mua sắm trang thiết bị văn phòng

1. Để thiết kế và xây dựng trụ sở kinh doanh các vấn đề sau cần được quan tâm:
    a. Định hướng không gian
    b. Định hướng hình khối, đường nét, màu sắc
    c. Định hướng bố trí vật dụng
    d. Định hướng lợi nhuận khi thiết kế và thi công nội thất.
2. Có thể thiết kế, bố trí khu vực làm việc trong văn phòng:
    a. Theo hình chữ I
    b. Theo hình chữ U
    c. Theo hình chữ thập
    d. Phá cách tự do
3. Các kiểu bố trí sau buộc phải tuân thủ nguyên tắc 5S:
    a. Theo hình thang
    b. Theo hình chữ I
    c. Theo hình chữ U
    d. Theo hình tam giác
4. Những thuật ngữ sau thuộc nguyên tắc 5S:
    a. Sáng sủa
    b. Sinh động
    c. Xinh đẹp
    d. Sẵn sàng
5. Trong những năm mới thành lập, nhà hàng Denny's đã từ chối nhiều địa điểm tốt bởi vì tiêu chí chủ yếu của họ là nằm trên các đường cao tốc. Nếu địa điểm đó không nằm trên đường dẫn vào đường cao tốc, họ sẽ bỏ qua. Đó có phải là một chính sách tốt không?
    a. Có
    b. Không
6. Nếu bạn thành lập một doanh nghiệp mà việc kinh doanh không phụ thuộc vào địa điểm, nơi mà nó chỉ có tầm quan trọng thứ yếu.
    a. Đúng
    b. Sai

7. Khi mới khởi sự doanh nghiệp, tại sao các nhà doanh nghiệp khôn ngoan nhất lại thuê địa điểm để kinh doanh chứ không phải là mua nó?
    a. Họ không tìm thấy các địa điểm phù hợp để mua.
    b. Họ có thể sử dụng tiền của mình một cách hiệu quả hơn
    c. Họ không được thông báo đầy đủ về những lợi ích của việc sở hữu bất động sản trong kinh doanh
8. Bạn đang định mở một cửa hàng bán lẻ (hoặc một loạt cửa hàng bán lẻ). Cách tìm địa điểm tốt nhất là:
    a. Lái xe qua các tuyến phố
    b. Học theo dạng địa điểm mà đối thủ cạnh tranh thành công nhất trên thị trường sử dụng.
    c. Lập ra một hình mẫu về địa điểm cho công việc kinh doanh cụ thể của bạn và sau đó đánh giá mỗi địa điểm trên cơ sở tầm quan trọng và khách quan sử dụng các tiêu chí của mô hình.
    d. Dựa vào thông tin do các nhà môi giới bất động sản cung cấp.
9. Sẽ tốt hơn nếu bạn chọn một địa điểm kinh doanh bán lẻ đầu tiên theo đó:
    a. Bạn có thể gặt hái được nhiều thứ với một địa điểm bình thường
    b. Bạn có được một thỏa thuận công bằng đối với một địa điểm tuyệt vời
10. Người quan trọng nhất trong nhóm của bạn cần kiểm tra hợp đồng thuê địa điểm đầu tiên của bạn là:
    a. Kế toán
    b. Nhóm các đồng nghiệp của bạn
    c. Luật sư của bạn
    d. Ngân hàng của bạn

11. Một trong những câu trả lời sau đây không phải là lý do hợp lý để ký loại hợp đồng thuê ngắn hạn với các điều khoản bổ sung:
    a. Có thể bạn sẽ được yêu cầu đưa ra đảm bảo cá nhân đối với hợp đồng thuê và trách nhiệm của hợp đồng thuê lâu dài là quá sức chịu đựng
    b. Bạn có thể phải gia hạn trước khi điều khoản chính hết hạn
    c. Việc kinh doanh của bạn có thể sẽ không thuận lợi ở tất cả các vị trí
    d. Hợp đồng thuê ngắn hạn với các điều khoản bổ sung cho việc ký tiếp hợp đồng là cách tốt nhất. Nếu việc kinh doanh của bạn tại vị trí này là thành công thì bạn được đảm bảo tiếp tục thuê địa điểm. Và nếu như nó không thành công thì thời hạn thuê sẽ là tương đối ngắn.
    e. Tiền thuê sẽ ít hơn
12. Khi bạn thuê một địa điểm làm văn phòng, cửa hàng bán lẻ hay nhà kho, làm thế nào để bạn tự bảo vệ mình trước việc vị trói vào các điều khoản thuê thậm chí nếu khu vực của bạn đã trở nên chật?
    a. Làm bạn với chủ nhà của bạn
    b. Lên kế hoạch mở rộng địa điểm nếu cần tại một vị trí xa xôi
    c. Lên kế hoạch cho thuê lại bất động sản của bạn và chuyển tới một địa điểm rộng hơn.
    d. Ghi tình huống này vào trong hợp đồng thuê
13. Hợp đồng thuê dạng người thuê chịu toàn bộ chi phí liên quan có nghĩa là người thuê sẽ trả phần:
    a. Thuế bất động sản, bảo hiểm và các chi phí bảo trì khu vực thông thường
    b. Chi phí cho điện thoại
    c. Chi phí cho máy móc thiết bị hạn tầng và bảo hiểm
    d. Chi phí đỗ xe, phòng cháy và dịch vụ bảo vệ
14. Các quy định về quy hoạch có thể có tại:
    a. Hội đồng hòa giải
    b. Điều tra nhân chủng học

c. Luật Đất đai

d. Tòa thị chính thành phố

15. Nếu tôi quá già hoặc không đủ trình độ để học về máy tính và quản lý website, thư điện tử và phần mềm, tôi có nên lập doanh nghiệp?

a. Có: Khởi đầu mà không có máy tính

b. Không: Hãy học, đọc sách, tham dự khóa học và có người chỉ dẫn

16. Tôi đã sẵn sàng lập doanh nghiệp nhưng chưa tham dự khóa học nào về máy tính. Tôi có thể khởi sự doanh nghiệp của mình mà không có chương trình phần mềm nào và có kế hoạch sử dụng nó sau được không?

a. Được, bắt đầu mà chẳng có chương trình máy tính nào cả

b. Không, đợi cho đến khi máy tính của tôi đã được cài đặt xong

17. Trong doanh nghiệp mới của tôi, tôi dự định cho phép nhân viên truy cập vào mạng Internet. Việc giám sát nhân viên trong việc sử dụng Internet tại nơi làm việc là vi phạm các quyền cá nhân của họ.

a. Đúng

b. Sai

18. Máy fax của bạn cần sử dụng một đường điện thoại riêng

a. Đúng

b. Sai

19. Điều nào sau đây không phải là truyền thông với bên ngoài:

a. Tờ giới thiệu về sản phẩm

b. Website của bạn

c. Các cuộc họp với nhân viên

d. Giấy tiêu đề

20. Khi sử dụng điện thoại (cả cố định và di động), bạn có thể làm tăng sự rõ ràng, an toàn và linh hoạt bằng cách dùng:

a. Micro

b. Tai nghe

21. Số điện thoại 800 đang ngày càng trở nên ít quan trọng bởi vì cước gọi đường dài đang giảm.
    a. Đúng
    b. Sai
22. Hệ thống ghi lại lời nhắn nào được khuyến cáo sử dụng trong trường hợp họ không thể tự trả lời được:
    a. Hộp thư thoại, do công ty điện thoại của bạn quản lý
    b. Máy trả lời tự động
23. "Bí quyết" về bảng biểu được coi là:
    a. Hữu ích cho một số doanh nghiệp
    b. Phần mềm "phải biết" và là bí quyết
    c. Hữu ích cho nhiều doanh nghiệp
24. Một chiếc PDA có thể thực hiện tất cả các chức năng sau: Điện thoại di động, nhận và gửi fax cũng như thư điện tử và có thể kiểm soát lịch làm việc của ban.
    a. Đúng
    b. Sai

Bài tập về đảm bảo tài sản và thiết bị

Các mệnh đề dưới đây đúng hay sai:

1. Một hợp đồng thuê là tạm thời chuyển quyền sở hữu của một tài sản để đổi lấy một khoản thu nhập cho thuê.
2. Các giao dịch thuê ở Việt Nam được điều chỉnh bởi Luật Thuê.
3. Về mặt kỹ thuật, bên thuê sẽ trở thành chủ sở hữu của tài sản với thời hạn cho thuê.
4. Hoạt động cho thuê và bán và thuê lại là các loại giao dịch khác nhau.
5. Bán và cho thuê lại, cho thuê đòn bẩy là các loại cho thuê tài chính.
6. Hoạt động cho thuê tài chính trên lãnh thổ Việt Nam phải được thực hiện qua các công ty cho thuê tài chính được thành lập tại Việt Nam.

7. Thời hạn hoạt động của công ty cho thuê tài chính tại Việt Nam tối đa là 50 năm.
8. Thuê tài chính là một loại quyết định ngân sách vốn xét từ quan điểm của người thuê.
9. Thuế khấu trừ về khấu hao và lãi suất là một biến quan trọng đối với cả bên cho thuê và bên thuê.
10. Bên thuê nên đánh giá các lựa chọn cho thuê ngược với các lựa chọn bên mua.
11. Lợi nhuận ròng của cho thuê là NPV của phương án thuê nhìn từ quan điểm của bên cho thuê.
12. Trong khi đánh giá thuê như là một nguồn tài chính dài hạn, bên thuê phải chú trọng hơn về Nghị định 16/2001/NĐ-CP ngày 02/5/2001.
13. Lưu chuyển tiền tệ thuê nên được chiết khấu theo lãi suất để tìm ra các giá trị hiện tại.

Chọn đáp án đúng

1. Trong hệ thống cho thuê, lãi suất được tính trên
    a. Thanh toán bằng tiền mặt
    b. Giá tiền mặt nổi bật
    c. Giá Thuê mua
    d. Không có đáp án nào ở trên
2. Một hợp đồng thuê ngắn hạn mà thường hủy được gọi là
    a. Cho thuê tài chính
    b. Thuê mua
    c. Thuê hoạt động
    d. Thuê tài sản mua bằng vốn vay
3. Điều nào sau đây không phải là một loại thông thường của bố trí cho thuê?
    a. Bán và thuê lại tài sản
    b. Hàng hóa trên phê duyệt
    c. Thuê tài sản mua bằng vốn vay
    d. Thuê trực tiếp

4. Theo quy định thuế thu nhập, khấu hao tài sản, hợp đồng thuê được cho phép:

a. Bên cho thuê

b. Bên thuê

c. Cả hai

d. Không ai

5. Một hợp đồng thuê mà nói chung là không hủy ngang và bao gồm toàn bộ vòng đời kinh tế của các tài sản được gọi là:

a. Bán và thuê lại tài sản

b. Thuê vận hành

c. Thuê tài chính

d. Thuê kinh tế

6. Thuê bao gồm một bên thứ ba (người cho vay) được gọi là

a. Bán và thuê lại

b. Thuê trực tiếp

c. Inverse thuê

d. Thuê tài sản mua bằng vốn vay

7. Sự khác biệt giữa thuê vận hành và thuê tài chính là:

a. Thường là lựa chọn để mua trong hợp đồng thuê hoạt động

b. Thường là lựa chọn cuộc gọi trong hợp đồng thuê tài chính

c. Thuê hoạt động là thường bị hủy bởi cho thuê

d. Một hợp đồng thuê tài chính thường được hủy bằng cho thuê

8. Từ quan điểm của bên thuê, thuê là:

a. Quyết định vốn hoạt động

b. Quyết định tài chính

c. Mua hoặc ra quyết định

d. Quyết định đầu tư

9. Đối với bên cho thuê, hợp đồng thuê là một:

a. Quyết định đầu tư

b. Quyết định tài chính

c. Quyết định trả cổ tức

d. Không có ở trên

10. Điều nào sau đây là không đúng đối với một quyết định thuê cho bên thuê?

a. Giúp trong lựa chọn dự án

b. Giúp trong tài trợ dự án

c. Giúp trong lựa chọn địa điểm dự án

d. Tất cả các điều trên

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dieter Gagel (2008): *Start and Improve your Business*, Business Development Services (BDS) Forum, Heidelberg, Germany.
2. Entrepreneurship Centre, *Business Start - up Handbook*, Prescott-Russell Community Development Corporation, 519 Main Street East, Hawkesbury, ON K6A 1B3.
3. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm
4. http://www.vatgia.com/
5. http://www.vietnam.smetoolkit.org
6. National Institutes ò Health, *A Roadmap to Starting a Successful Business*, Office of Strategic Management Planning http://osmp.od.nih.gov and Small Business Office http://sbo.od.nih.gov
7. Thomas Kubr, Heinz Marchesi, Daniel Ilar (1998): *Starting up - Achieving Success with Professional Business Planning*, McKinsey & Company, Inc. Switzerland.

Chương 8

TÀI CHÍNH CHO VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP MỚI

Tiền là phương tiện để mua sắm mọi nguồn lực để khởi sự cũng như phát triển doanh nghiệp sau khởi sự. Sau khi học chương này, học viên cần hiểu những vấn đề tài chính đặt ra khi khởi sự kinh doanh; hiểu các loại hoạt động cần sử dụng ngân quỹ và cách tính toán ngân qũy; hiểu các quy định về thuế và có khả năng vận dụng được những quy định miễn thuế, giảm thuế; hiểu dòng tiền vào khi mới khởi sự mà chủ yếu phải dựa vào khả năng tiếp cận các nguồn vốn và rủi ro đối với từng nguồn vốn có thể dùng để khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh.

8.1. MỤC TIÊU TÀI CHÍNH KHI TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

Người khởi sự theo đuổi một cơ hội và lập một doanh nghiệp biến cơ hội đó thành hiện thực. Khi ý tưởng kinh doanh đã được khẳng định, sản phẩm/dịch vụ được đánh giá là có tiềm năng tiêu thụ thì vấn đề quan trọng tiếp theo chính là tài chính. Người khởi sự mà không am hiểu tiền xuất phát từ các nguồn nào và sẽ được sử dụng ra sao thì dù ý tưởng kinh doanh có tốt đến mấy, việc thất bại là không tránh khỏi. Một trong những sai lầm phổ biến nhất của những doanh nghiệp trẻ là chưa nhấn mạnh vào quản trị tài chính và xác định đúng mức tầm quan trọng của việc kiểm soát tài chính ngay từ khi khởi sự.

Những nghiệp chủ mới thành lập doanh nghiệp phải nắm được số tiền họ có thể có là bao nhiêu và liệu rằng số tiền đó có đủ thực hiện các nghĩa vụ tài chính của họ hay không. Bởi vì một doanh nghiệp thành công không có nghĩa là nó không phải đối mặt với các thách thức về tài chính. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp nhỏ bán sản phẩm cho các doanh nghiệp lớn hơn như IBM, General Electric (GE) và The Home Depot không được thanh toán trong khoảng từ 30 đến 60 ngày kể từ khi bán hàng trong khi vẫn phải có tiền để mua phụ tùng, trả tiền lương nhân công, thanh toán hóa đơn thường xuyên,... Trừ khi các doanh nghiệp này quản trị được tiền tệ của mình một cách cẩn thận, nếu không sẽ bị hết tiền, thậm chí ngay cả khi các sản phẩm/dịch vụ đang rất đắt hàng[4]. Tương tự, khi một

doanh nghiệp phát triển, lượng vốn mà doanh nghiệp đó cần cũng phải thường xuyên tăng lên để đáp ứng được nhu cầu tăng lên của thị trường. Điều quan trọng là một doanh nghiệp có dự đoán được chính xác liệu lợi nhuận để lại có đủ để mở rộng kinh doanh hay cần tìm kiếm các nguồn vốn đầu tư hoặc cần vay mượn để tăng lượng tiền cần thiết đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh?

Hộp 8.1. Tình huống tài chính của anh Hoàng

Nhận thấy xung quanh huyện mình chưa có cơ sở nào cung cấp loại ngan Pháp - một giống ngan quý, tăng trưởng nhanh, thịt nhiều, ít bệnh tật - anh Hoàng lặn lội lên tận Bắc Ninh tìm mua ngan giống và học tập kỹ thuật chăn nuôi.

Anh quyết tâm trở thành nhà cung cấp ngan thịt và ngan giống hàng đầu cho tỉnh nhà và các vùng lân cận nên ngay từ đầu anh chuẩn bị tiền để để xây dựng một cơ sở có quy mô và kỹ thuật tương xứng. Anh thuê một diện tích khá rộng ngay gần chợ trung tâm huyện; khu này tuy giá hơi cao nhưng rất thuận tiện cho việc kinh doanh và mở rộng sau này.

Anh mua ngay 5 máy ấp trứng, mỗi máy có công suất 3.000 trứng. Anh còn sắm cả một xe tải loại nhẹ, ngoại nhập, có cả điều hòa nhiệt độ để vận chuyển ngan giống đi xa.

Văn phòng làm việc của anh được trang bị hiện đại và đẹp mắt. Biển hiệu ở trại giống và trên xe tải đều được anh thiết kế cẩn thận, đẹp mắt. Anh thuê 4 nhân công làm việc ở trại giống nhưng kỹ thuật ấp trứng và chăm sóc ngan giống vẫn do anh trực tiếp phụ trách.

Do nhu cầu vốn lớn nên anh phải thế chấp nhà của mình và của cha mẹ để vay vốn ngân hàng. Công việc kinh doanh có nhiều thuận lợi. Ngan giống nhiều khi không đủ để cung cấp cho thị trường. Anh xác định chủ trương bán hàng trả chậm để nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường.

Thấm thoắt đã đến kỳ trả lãi ngân hàng, nhưng anh Hoàng không gom đủ tiền, một phần vì các khách hàng mua trả chậm chưa thanh toán. Anh Hoàng rất bất ngờ khi lâm vào tình huống này. Công việc kinh doanh đang rất thuận lợi, doanh số tăng đều nhưng anh sẽ gặp rắc rối lớn nếu trong 2 tháng tới không gom đủ 200 triệu để trả tiền vay ngân hàng.

Câu hỏi:

1 Theo bạn anh Hoàng đang gặp rắc rối gì? Nguyên nhân của những rắc rối này?

2 Nếu là anh Hoàng, bạn có những điều chỉnh gì nhằm cải thiện tình hình tài chính của doanh nghiệp hiện nay?

Nguồn: BWPortal

Dựa trên cơ sở những hoạt động đang diễn ra, quản trị tài chính của một doanh nghiệp mới cần giải quyết những câu hỏi như dưới đây:

- Cần bao nhiêu tiền để triển khai các hoạt động kinh doanh? Nguồn vốn mà người khởi sự cần sẽ lấy được từ đâu?

- Hiện đang và sẽ có trong tay bao nhiêu tiền mặt? Số tiền đó có đủ để đáp ứng các khoản sẽ đầu tư và các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn không?

- Có cách nào doanh nghiệp có thể hợp tác với các doanh nghiệp khác để chia sẻ rủi ro và giảm số lượng tiền mặt mà người khởi sự cần không?

- Doanh nghiệp sẽ hoạt động như thế nào? Thời kỳ nào doanh nghiệp kiếm ra tiền và thời kỳ nào, trường hợp nào doanh nghiệp mất tiền?

- Doanh nghiệp sẽ sử dụng tài sản hiệu quả như thế nào? Tốc độ phát triển và lợi nhuận thuần của doanh nghiệp so sánh như thế nào với các đối thủ trong cùng ngành kinh doanh?

Một phần của các câu hỏi trên đã phải trả lời khi lập bộ phận kế hoạch tài chính của kế hoạch kinh doanh (được trình bày ở chương trước), phần còn lại cần được trả lời thấu đáo ở chương này.

Hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh – cho dù họ đã hoạt động kinh doanh trong nhiều năm hoặc mới bắt đầu, đều có 4 mục tiêu tài chính: khả năng sinh lời, tính thanh khoản, hiệu quả và ổn định. Hiểu được những mục tiêu tài chính này có thể khiến cho doanh nghiệp ở trong tình trạng tài chính đúng đắn và có thể tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi được đưa ra ở trên:

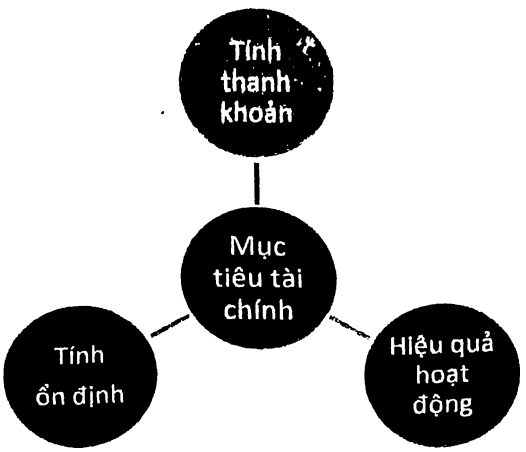
- Tính thanh khoản là khả năng của doanh nghiệp đáp ứng được những nghĩa vụ tài chính ngắn hạn. Thậm chí nếu một doanh nghiệp có lợi nhuận thì vẫn luôn có những thách thức trong việc đảm bảo đủ tiền trong ngân hàng để kịp thời chi trả. Để làm được điều đó, một doanh nghiệp phải giám sát kỹ các khoản phải thu và hàng lưu kho. Khoản phải thu của một doanh nghiệp là số tiền khách hàng nợ. Hàng lưu kho là hàng hóa, nguyên vật liệu và các thành phẩm lưu kho. Nếu một doanh nghiệp để giá trị của những tài sản này quá cao, thì sẽ không thể giữ được lượng tiền phù hợp để đáp ứng các nghĩa vụ ngắn hạn.

- Hiệu quả hoạt động thể hiện việc một doanh nghiệp sử dụng tài sản hiệu quả như thế nào để tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Nhiều doanh

nghiệp mới thành lập không thu được lợi nhuận trong từ 1 đến 3 năm đầu, trong lúc đó họ đang đào tạo lao động và xây dựng thương hiệu; nhưng rõ ràng, doanh nghiệp cần có doanh thu để duy trì hoạt động. Ví dụ Southwest Airlines, sử dụng tài sản rất hiệu quả. Thời gian quay vòng hoặc thời gian máy bay tạm dừng để chất dỡ hàng hóa hoặc cho khách lên xuống là thấp nhất trong ngành hàng không. Bởi vì công ty Southwest đã nhanh chóng nhận ra rằng "Máy bay của chúng tôi không tạo ra bất kỳ đồng tiền nào khi đỗ trên mặt đất – chúng tôi phải đưa chúng trở lại không trung".

- Sự ổn định là sức mạnh tổng thể của một doanh nghiệp. Để một doanh nghiệp ổn định được, nó không chi tạo ra lợi nhuận và giữ được tính thanh khoản, mà còn phải giữ được khả năng trả nợ. Nếu như một doanh nghiệp tiếp tục vay tiền từ chủ nợ của mình và tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu, tính bằng cách chia nợ dài hạn cho vốn chủ sở hữu, quá cao thì có thể sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện các nghĩa vụ và đảm bảo mức độ tài chính cần thiết để tăng trưởng.

Cách phổ biến mà một doanh nghiệp nhỏ cải thiện tình hình thực hiện các mục tiêu trên là tham gia vào việc mua theo nhóm và hợp tác, nơi mà các nhóm kinh doanh cùng nhau đạt được số lượng chiết khấu về sản phẩm và dịch vụ. Cách làm này thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ tham gia nhiều hơn trong "sân chơi bình đẳng" với các doanh nghiệp lớn và lâu đời hơn trong việc tiếp cận sản phẩm và dịch vụ.



Sơ đồ 8.1. Mục tiêu tài chính cơ bản của các doanh nghiệp

Khi bắt đầu công việc kinh doanh mới, người khởi sự phải trả lời hai câu hỏi:

- Cần bao nhiêu tiền cho công việc kinh doanh (xác định tổng nhu cầu về vốn/ước tính số vốn ban đầu)?
- Có thể huy động vốn được từ những nguồn nào?

Để xác định nhu cầu vốn khởi sự, người tạo lập doanh nghiệp cần lập dự toán chi phí làm cơ sở lập kế hoạch tài chính trước khi khởi sự. Muốn vậy người khởi sự cần phân biệt hai loại chi phí có vai trò khác nhau:

- Loại thứ nhất là chi phí mua sắm nhà xưởng cũng như các loại tài sản, phương tiện, quảng cáo và xúc tiến trước khi bắt đầu kinh doanh, giấy phép kinh doanh, phí tư vấn,... cần thiết để một doanh nghiệp có thể hoạt động. Loại chi phí này liên quan đến sự phát triển trong tương lai.
- Loại thứ hai là chi phí mua sắm các dụng cụ rẻ tiền, nguyên vật liệu, lưu kho, trả lương, tiền điện, điện thoại, đề phòng rủi ro bất trắc,... Loại chi phí này gắn với việc duy trì hoạt động.

Người khởi sự càng tính toán được cụ thể, cân đối giữa nhu cầu chi tiêu cho mọi hoạt động khởi sự với khả năng huy động vốn để xác định nhu cầu vốn chính xác nhất có thể, càng tốt. Bảng dự toán vốn bao gồm:

- Toàn bộ các khoản phải mua sắm hoặc chi tiêu có chia rõ loại chỉ mua sắm một lần và loại phát sinh có tính chất lặp lại.
- Dự báo giá cả và tính toán thành nhu cầu về vốn.

Muốn có các dữ liệu trên, cần có kiến thức chuyên môn, am hiểu thị trường và nhiều lĩnh vực khác cũng như điều tra từ các nguồn thích hợp. Ngày nay, sự trợ giúp của mạng giúp giảm đáng kể thời gian cần thiết cho hoạt động này. Nếu kinh doanh với quy mô không nhỏ người khởi nghiệp phải áp dụng các phương pháp thích hợp để lập dự toán. Với kinh doanh quy mô nhỏ, không loại trừ khả năng người khởi nghiệp có thể học hỏi kinh nghiệm từ bạn bè, người thân.

8.2. NHU CẦU NGÂN QUỸ CHO KHỞI NGHIỆP VÀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Ngay từ khi bắt đầu các công việc chuẩn bị khởi sự nghiệp chủ đã phải sử dụng ngân quỹ để tiến hành các công việc giao dịch, mua sắm các

loại hàng hóa, dịch vụ cần thiết cho việc thành lập doanh nghiệp và chuẩn bị cho quá trình sản xuất, kinh doanh.

8.2.1. Ngân quỹ cho các khoản chi phí thành lập doanh nghiệp

Chi phí thành lập doanh nghiệp bao gồm tất cả các khoản chi phí cần thiết phải bỏ ra từ khi có ý tưởng kinh doanh cho đến khi doanh nghiệp được hình thành và bắt đầu đi vào hoạt động. Các khoản chi phí này thường chỉ phát sinh một lần hoặc không thường xuyên. Tùy doanh nghiệp sản xuất/dịch vụ, quy mô kinh doanh, công nghệ - kỹ thuật,... mà ngân quỹ dành cho các hoạt động đầu tư mua sắm nhà xưởng, tài sản thiết bị chiếm tỉ trọng bao nhiêu trong tổng số ngân quỹ chi dùng cho việc thành lập doanh nghiệp.

Hộp 8.2. Vốn kinh doanh ban đầu bao nhiêu là đủ?

Trước khi bắt tay vào kinh doanh, bạn cần phải hình dung được lượng tiền bạn cần đầu tư là bao nhiêu?

Tổng mức chi phí cần thiết ban đầu đưa công ty của bạn vào hoạt động phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố: lĩnh vực kinh doanh mà bạn tham gia, vị trí đặt trụ sở, dịch vụ và sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp....

Trước khi bắt tay vào kinh doanh, bạn cần phải hình dung được lượng tiền bạn cần đầu tư nếu không bạn sẽ nhanh chóng rơi vào cảnh túng quẫn và sập tiệm như rất nhiều công ty từng gặp bởi vỡ việc thiếu vốn kinh doanh là nguyên nhân lớn nhất dẫn đến thất bại của các công ty, đặc biệt là công ty có quy mô nhỏ.

Quá trình ước lượng số tiền cần thiết để tiến hành kinh doanh gồm 2 công đoạn: tính toán số tiền cần thiết để thành lập công ty và tính toán số tiền cần chi cho điều hành và duy trì hoạt động của công ty.

Số tiền cần thiết để đưa công ty vào hoạt động bao gồm các chi phí sau:

- Chi phí nghiên cứu và phát triển: cho dù bạn định tự mình tiến hành nghiên cứu hay thuê một công ty chuyên thực hiện việc này, bạn vẫn phải mất chi phí tìm hiểu về thị trường, phỏng vấn khách hàng, in ấn phẩm về công ty,...

- Chi phí chuẩn bị bản kế hoạch kinh doanh: nếu bạn tự mình chuẩn bị bản kế hoạch kinh doanh thì bạn sẽ không phải tiêu tốn xu nào trừ thời gian của bạn; nếu bạn cần sự giúp đỡ của các chuyên gia bạn sẽ phải tính tới khoản tiền thuê tư vấn, thuê lập kế hoạch kinh doanh,...

- Chi phí phát triển sản phẩm và hàng lưu kho ban đầu: đây là khoản chi phí quan trọng nhất trong số các chi phí ban đầu. Bạn nên tham khảo ý kiến của những người đi trước về chi phí này, đồng thời cũng phải tính đến khoảng thời gian bạn cần để đầu tư phát triển sản phẩm đầu tiên của doanh nghiệp.

- Chi phí quảng cáo và xúc tiến marketing: bạn có thể xây dựng một chiến dịch quảng cáo mở đầu để tạo hứng thú của khách hàng về công ty trước khi mở cửa hoạt động chính thức.

- Vốn pháp định: là số tiền bạn phải có ban đầu theo luật định để thành lập doanh nghiệp.

- Chi phí trụ sở văn phòng, nhà xưởng, trang thiết bị: chi phí này phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh mà công ty tham gia

- Chi phí tu sửa và trang trí văn phòng trụ sở

- Chi phí thuê nhà xưởng, văn phòng, trang thiết bị...

- Chi phí bản quyền

- Chi phí tư vấn: bao gồm khoản tiền bạn sẽ phải trả cho luật sư khi cần lời khuyên của họ về việc liên doanh, thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn hay tập đoàn công ty lớn, chi phí trả cho công việc kế toán tính toán lỗ lãi...

- Chi phí đăng ký chữ ký và con dấu: việc đăng ký con dấu và chữ kỹ khi thành lập công ty cũng tiêu tốn của bạn một khoản tiền.

- Chi phí thiết kế trang Web: chi phí đăng ký trang chủ, thiết kế web, quảng cáo điện tử, chi phí marketing và xúc tiến kinh doanh trên mạng.

- Các chi phí không dự kiến trước được: "Lời khuyên dành cho những ai chuẩn bị thành lập công ty là hãy dành ra 10% ngân sách dự kiến cho việc thành lập công ty để đề phòng trường hợp khẩn cấp và các chi phí không dự tính được".

Chi phí điều hành và duy trì hoạt động của doanh nghiệp gồm:

- Lương nhân viên và tiền công thợ

- Chi phí bảo hiểm bao gồm phí bảo hiểm trách nhiệm và phí bảo hiểm tài sản, bảo hiểm cháy nổ,... Ngoài ra, còn phí bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động

- Chi phí thuê nhà xưởng máy móc văn phòng hàng tháng

- Lãi suất tín dụng hàng tháng

- Tiền thuế phải nộp hàng tháng

- Chi phí đào tạo nhân công

- Chi phí bảo hành, bảo dưỡng máy móc thiết bị

- Chi phí quảng cáo, chi phí marketing và xúc tiến kinh doanh

- Chi phí trả cho việc tiêu dùng các dịch vụ ngân hàng, an ninh,...

Ngoài ra khi tính toán số tiền cần thiết để tiến hành kinh doanh, bạn nên chú ý đến những lời khuyên bổ ích sau đây:

- Tính đến một khoản tiền hợp lý để để phòng bất trắc.

- Kinh doanh là công việc đầy mạo hiểm và rủi ro, vì thế lời khuyên là bạn nên để dành số tiền bạn kiếm được trong vòng sáu tháng để phòng khi mất trắng. Nếu bạn là trụ cột trong gia đình, bạn cần phải chắc rằng mình có đủ tiền để trang trải các khoản chi tiêu của gia đình trong vòng ít nhất một năm.

- Dự tính cả khoản tiền cần thiết cho cuộc sống sinh hoạt của bản thân và gia đình hàng ngày.

- Nếu bạn có cả một gia đình phải lo thì trước khi tính toán lượng tiền cần thiết để tiến hành kinh doanh, đừng quên tính cả chi phí sinh hoạt bình thường để đảm bảo cuộc sống cho bản thân bạn và gia đình bạn trong giai đoạn bắt đầu cho đến khi công ty làm ra lợi. Đừng bao giờ nghĩ rằng bạn có thể sống bằng bánh mỳ và nước lã cho đến khi kiếm được đồng tiền đầu tiên. Cuộc sống kham khổ quá có thể làm giảm ý chí phấn đấu và thui chột ý tưởng kinh doanh của bạn.

Nguồn: trích từ BWPortal

Quá trình tính toán ngân quỹ cũng đồng thời là quá trình cân nhắc phương thức tạo ra văn phòng, nhà xưởng, tài sản cần thiết là mua sắm hay thuê mượn. Càng tính toán cụ thể ngân quỹ dùng để chi tiêu cho hoạt động thành lập doanh nghiệp bao nhiêu, khi triển khai hoạt động sẽ càng làm chủ được về tài chính bấy nhiêu. Dưới đây là các loại chi tiêu cần chú ý đến khi tính toán về ngân quỹ thường gặp sắp xếp theo quá trình khởi sự:

- Ngân quỹ cho nghiên cứu và phát triển: dù trực tiếp thực hiện hay thuê một công ty chuyên nghiệp thực hiện thì người khởi nghiệp vẫn cần một khoản ngân quỹ cho hoạt động điều tra thị trường, sản phẩm hiện tại, nhu cầu của khách hàng mục tiêu, khả năng đáp ứng của doanh nghiệp,... Nếu người khởi sự tự mình nghiên cứu ý tưởng mới (sản phẩm/dịch vụ, công nghệ,...) thì khoản ngân quỹ cần thiết còn lớn hơn nhiều.

- Ngân quỹ cho xây dựng kế hoạch kinh doanh: ngân quỹ cho hoạt động này có thể là một khoản đáng kể nếu đi thuê hoặc bằng không ngoại trừ thời gian chuẩn bị của chính nghiệp chủ.

- Ngân quỹ cho cho việc tìm kiếm, tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực.

- Ngân quỹ cho hoạt động marketing gồm thiết kế hệ thống kênh phân phối, xây dựng và trang thiết bị các cửa hàng cũng như quảng cáo, khuyến mại, xúc tiến bán hàng,...

- Ngân quỹ cho việc mua sắm và xây dựng nhà xưởng, máy móc thiết bị,...

- Ngân quỹ cho cho việc xây dựng trụ sở, văn phòng: các khoản chi phí như tiền mua, tu sửa, trang trí, trang thiết bị văn phòng...

- Ngân quỹ cho việc thuê tư vấn các loại từ tu vấn pháp lý, kỹ thuật, tài chính, marketing,...

- Ngân quỹ cho dịch vụ pháp lý: việc đăng ký thành lập doanh nghiệp có thể trực tiếp làm hoặc thông qua dịch vụ tư vấn. Các chi phí cho hoạt động này bao gồm chi phí đăng ký kinh doanh, đăng ký chữ ký và con dấu, đăng ký mã số thuế...

- Ngân quỹ cho việc thiết kế website bao gồm các chi phí như chi phí dăng ký trang chủ, thiết kế website, marketing,...

8.2.2. Ngân quỹ dùng để duy trì hoạt động

Sau khi đã thành lập, cần nguồn ngân quỹ khá lớn cho các hoạt động diễn ra hàng ngày. Nội dung dưới đây sẽ trình bày tập trung vào các khía cạnh tài chính không phải chỉ để duy trì hoạt động diễn ra bình thường mà còn có ý nghĩa giúp nghiệp chủ chú ý để không vì thiếu nguồn lực tài chính mà cắt xén, dẫn đến chậm hoặc không thực hiện các nghĩa vụ tài chính cần thiết.

8.2.2.1. Ngân quỹ dùng để chi phí cho các hoạt động diễn ra hàng ngày

Khi doanh nghiệp đã được thành lập, việc vận hành doanh nghiệp cần có ngân quỹ cho các chi phí phát sinh mang tính thường xuyên sau đây:

- Mua sắm nguyên vật liệu/ hàng hóa: thông thường phải mất tối thiểu 3 tháng để khách hàng quen với sản phẩm/ dịch vụ, khi đó mới có thể có doanh thu đủ bù đắp chi phí. Do đó phải dự trù ngân quỹ mua sắm nguyên vật liệu ít nhất cho 3 tháng đầu tiên.

- Trả tiền lương, tiền công: bao gồm tiền lương của chủ doanh nghiệp, tiền lương của lao động quản trị, tiền lương/tiền công của công nhân.

- Thuê văn phòng, địa điểm kinh doanh trừ trường hợp văn phòng, địa điểm kinh doanh là của chủ doanh nghiệp hoặc đã xây dựng

- Trả tiền sử dụng các dịch vụ ngân hàng, an ninh, vệ sinh, dịch vụ viễn thông, điện nước...

- Mua bảo hiểm bao gồm bảo hiểm: tài sản, cháy nổ, xã hội, y tế,...

- Hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán hàng

- Trả lãi vay vốn của ngân hàng

- Hoạt động bảo dưỡng và sửa chữa nhà xưởng, máy móc, thiết bị

- Các hoạt động mang tính hành chính

- Dự phòng rủi ro, bất trắc,...

Thông thường các nghiệp chủ hay tập trung cho việc tính toán và đảm bảo ngân quỹ cho các hoạt động trực tiếp gắn với sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra dịch vụ và tiêu thụ chúng. Tuy nhiên, các khoản thuế cũng như nghĩa vụ tài chính khác thường ít được các nghiệp chủ chú ý. Chính vì vậy, hiện tượng xem nhẹ dẫn đến hoặc vì không đủ tiềm lực tài chính, hoặc vì coi thường thực hiện nghĩa vụ xã hội nên dẫn đến chây ỳ đóng thuế cũng như các nghĩa vụ tài chính khác, chối bỏ nghĩa vụ tài chính đặc biệt đối với người lao động xảy ra khá phổ biến với không ít doanh nghiệp nước ta. Các nội dung tiếp theo tập trung trình bày các nghĩa vụ tài chính thuộc loại này.

8.2.2.2. Ngân quỹ dùng để đóng các loại thuế

Có những loại thuế người khởi sự kinh doanh phải đóng ngay từ đầu, khi doanh nghiệp chưa có nguồn thu và cũng có những hình thức thuế doanh nghiệp đóng sau khi đã có doanh thu;... Người khởi sự phải nhận diện các hình thức thuế và dự trù ngân quỹ cần thiết cho việc đóng các loại thuế này.

Thứ nhất, thuế môn bài

Thuế môn bài thường là loại thuế định ngạch, đánh vào giấy phép kinh doanh (môn bài) của các doanh nghiệp và hộ kinh doanh cá thể.

Thuế môn bài được thu theo năm, mức thu phân theo bậc, thường dựa vào số vốn đăng ký kinh doanh, doanh thu hoặc giá trị gia tăng của năm kế trước tùy theo từng nước, từng địa phương.

Bảng 8.1. Quy định mức nộp thuế môn bài đối với doanh nghiệp

Bậc thuế	*Số vốn đăng ký (tỷ đồng)*	*Thuế môn bài hàng năm (đồng)*
1	Trên 10	3.000.000
2	Từ 5 đến 10	2.000.000
3	Từ 2 đến dưới 5	1.500.000
4	Dưới 2	1.000.000

Việc thu, nộp thuế môn bài hiện nay được điều chỉnh bởi Nghị định 75/2002/NĐ-CP của Chính Phủ và các Thông tư 96/2002/TT-BTC, 113/2002/TT-BTC, 42/2003/TT-BTC của Bộ Tài chính. Theo đó, với các doanh nghiệp thuế môn bài phải nộp phụ thuộc vào quy mô vốn kinh doanh như trình bày ở Bảng 8.1; hộ kinh doanh cá thể nộp thuế môn bài căn cứ theo thu nhập bình quân hàng tháng theo cấp bậc như trình bày ở Bảng 8.2.

Đối với cơ sở kinh doanh thành lập mới, căn cứ vào số vốn đăng ký kinh doanh năm thành lập để xác định mức thuế môn bài. Nếu cơ sở kinh doanh thành lập mới, được cấp đăng ký thuế, mã số thuế trong 6 tháng đầu năm thì nộp mức thuế môn bài cả năm, trong 6 tháng cuối năm thì nộp 50% mức thuế môn bài cả năm.

Đối tượng có thể được tạm thời miễn giảm thuế môn bài theo Thông tư 42/2003/TT-BTC gồm:

- Hộ sản xuất muối
- Điểm bưu điện văn hóa xã
- Các loại báo (báo in, báo nói, báo hình)
- Tổ dịch vụ và cửa hàng, cửa hiệu, kinh doanh trực thuộc hợp tác xã hoạt động dịch vụ kỹ thuật trực tiếp phục vụ sản xuất nông nghiệp.

Cũng theo Thông tư 42/2003/TT-BTC, tạm thời giảm 50% mức thuế môn bài đối với:

- Hộ đánh bắt hải sản
- Các quỹ tín dụng nhân dân xã
- Các hợp tác xã chuyên kinh doanh dịch vụ phục vụ sản xuất nông nghiệp
- Các cửa hàng, quầy hàng, cửa hiệu... của hợp tác xã và của doanh nghiệp tư nhân kinh doanh tại địa bàn miền núi.

Bảng 8.2. Quy định nộp thuế môn bài đối với hộ kinh doanh cá thể

Bậc thuế	*Thu nhập 1 tháng (đồng)*	*Mức thuế cả năm (đồng)*
1	Trên 1.500.000	1.000.000
2	Từ 1.000.000 đến 1.500.000	750.000
3	Từ 750.000 đến 1.000.000	500.000
4	Từ 500.000 đến 750.000	300.000
5	Từ 300.000 đến 500.000	100.000
6	Nhỏ hơn 300.000	50.000

Thứ hai, thuế giá trị gia tăng

Giá trị gia tăng là khoản giá trị tăng thêm của hàng hóa, dịch vụ phát sinh trong quá trình sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng. Thuế giá trị gia tăng là loại thuế chỉ đánh vào phần giá trị tăng thêm qua mỗi khâu của quá trình sản xuất kinh doanh. Tổng số thuế thu được ở mỗi khâu bằng chính số thuế tính trên giá bán cho người tiêu dùng cuối cùng. Đây là loại thuế gián thu, do người sản xuất kinh doanh nộp hộ người tiêu dùng thông qua việc tính gộp thuế này vào giá bán người tiêu dùng phải thanh toán.

Những quy định của pháp luật về đối tượng chịu thuế, người nộp thuế, căn cứ và phương pháp tính thuế, khấu trừ và hoàn thuế giá trị gia tăng được quy định trong Luật Thuế giá trị gia tăng 2009.

Đối tượng chịu thuế giá trị gia tăng là hàng hóa, dịch vụ sử dụng cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng ở Việt Nam (Điều 3 – Luật Thuế giá trị gia tăng 2009), trừ 25 đối tượng không thuộc diện chịu thuế (Điều 5 – Luật Thuế giá trị gia tăng 2009).

Điều 8 – Luật Thuế giá trị gia tăng 2009 quy định 3 mức thuế suất thuế giá trị gia tăng là 0%, 5% và 10%, trong đó:

- Mức thuế suất 0% áp dụng đối với hàng hóa, dịch vụ xuất khẩu, vận tải quốc tế và hàng hóa, dịch vụ không chịu thuế giá trị gia tăng quy định tại Điều 5 khi xuất khẩu, trừ các trường hợp chuyển giao công nghệ, chuyển nhượng quyền sở hữu trí tuệ ra nước ngoài; dịch vụ tái bảo hiểm ra nước ngoài; dịch vụ cấp tín dụng, chuyển nhượng vốn, dịch vụ tài chính phái sinh; dịch vụ bưu chính, viễn thông; sản phẩm xuất khẩu là tài nguyên, khoáng sản khai thác chưa qua chế biến.

- Mức thuế suất 5% áp dụng đối với hàng hóa, dịch vụ sau đây:

o Nước sạch phục vụ sản xuất và sinh hoạt

o Phân bón, thuốc phòng trừ sâu bệnh, chất kích thích tăng trưởng

o Thức ăn gia súc, gia cầm và thức ăn cho vật nuôi khác

o Dịch vụ phục vụ sản xuất nông nghiệp

o Sản phẩm trồng trọt, chăn nuôi, thuỷ sản chưa qua chế biến

o Mủ cao su sơ chế, nhựa thông sơ chế

o Thực phẩm tươi sống, lâm sản chưa qua chế biến, trừ gỗ, măng

o Đường, phụ phẩm trong sản xuất đường

o Sản phẩm thủ công sản xuất bằng nguyên liệu tận dụng từ nông nghiệp, bông sơ chế, giấy in báo

o Máy móc, thiết bị chuyên dùng phục vụ cho sản xuất nông nghiệp

o Thiết bị, dụng cụ y tế; thuốc phòng bệnh, chữa bệnh; sản phẩm hóa dược, dược liệu

o Giáo cụ dùng để giảng dạy và học tập; dụng cụ chuyên dùng cho giảng dạy, nghiên cứu, thí nghiệm khoa học

o Hoạt động văn hóa, triển lãm, thể dục, thể thao; biểu diễn nghệ thuật; sản xuất phim; nhập khẩu, phát hành và chiếu phim

o Đồ chơi cho trẻ em, sách các loại

o Dịch vụ khoa học, công nghệ.

- Mức thuế suất 10% áp dụng đối với hàng hóa, dịch vụ không bao gồm các hàng hóa, dịch vụ kể trên.

Có hai phương pháp tính thuế giá trị gia tăng là phương pháp khấu trừ thuế và phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng (Điều 10, 11 – Luật Thuế giá trị gia tăng 2009). Các đơn vị tổ chức kinh doanh khi áp dụng phương pháp khấu trừ thuế yêu cầu phải sử dụng hóa đơn giá trị gia tăng. Khi lập hóa đơn phải ghi đầy đủ giá bán chưa có thuế (kể cả phụ thu, phí ngoài giá bán), thuế giá trị gia tăng, tổng giá thanh toán đối với người mua. Số thuế giá trị gia tăng phải nộp theo phương pháp khấu trừ được tính theo công thức sau:

Số thuế GTGT phải nộp =
Số thuế GTGT đầu ra - Số thuế GTGT đầu vào

Trong đó, số thuế giá trị gia tăng đầu ra bằng tổng số thuế giá trị gia tăng của hàng hóa, dịch vụ bán ra ghi trên hóa đơn giá trị gia tăng; số thuế giá trị gia tăng đầu vào được khấu trừ bằng tổng số thuế giá trị gia tăng ghi trên hóa đơn giá trị gia tăng mua hàng hóa, dịch vụ hay chứng từ nộp thuế giá trị gia tăng của hàng hóa nhập khẩu.

Phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng được áp dụng đối với cơ sở kinh doanh và tổ chức, cá nhân nước ngoài kinh doanh không có cơ sở thường trú tại Việt Nam nhưng có thu nhập phát sinh tại Việt Nam chưa thực hiện đầy đủ chế độ kế toán, hóa đơn, chứng từ; hoạt động mua bán vàng bạc, đá quý.

Số thuế giá trị gia tăng phải nộp theo phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng được tính theo công thức sau:

Số thuế GTGT phải nộp = **GTGT của HH, DV chịu thuế bán ra** x **Thuế suất thuế GTGT của HH, DV tương ứng**

Trong đó giá trị gia tăng của hàng hóa, dịch vụ được xác định bằng giá thanh toán của hàng hóa dịch vụ bán ra trừ giá thanh toán của hàng hóa dịch vụ mua vào tương ứng.

Các đối tượng không chịu thuế gồm có 25 nhóm đối tượng, được quy định tại Điều 5 – Luật Thuế giá trị gia tăng.

Thứ ba, thuế tiêu thụ đặc biệt

Thuế tiêu thụ đặc biệt là loại thuế gián thu, đánh vào một số loại hàng hóa đặc biệt. Doanh nghiệp là người nộp thuế nhưng thực chất người tiêu dùng mới chịu thuế vì thuế được cộng vào với giá bán.

Căn cứ tính thuế tiêu thụ đặc biệt là giá của hàng hóa, dịch vụ chịu thuế và thuế suất. Thuế tiêu thụ đặc biệt phải nộp được tính theo công thức sau:

Thuế TTĐB phải nộp = Giá trị tính thuế TTĐB × Thuế suất thuế TTĐB

Về điều kiện miễn giảm thuế, người sản xuất hàng hóa thuộc diện phải nộp thuế tiêu thụ đặc biệt sẽ được xét giảm thuế trong trường hợp gặp khó khăn do thiên tai, tai nạn bất ngờ. Mức giảm thuế được xác định trên cơ sở tổn thất thực tế, nhưng không vượt quá 30% số thuế phải nộp của năm xảy ra thiệt hại và không vượt quá giá trị của tài sản sau khi được bồi thường (nếu có).

Thứ tư, thuế xuất – nhập khẩu

Thuế xuất – nhập khẩu là tên gọi chung để gọi hai loại thuế trong lĩnh vực thương mại quốc tế là thuế xuất khẩu và thuế nhập khẩu. Thuế nhập khẩu đánh vào hàng hóa nhập khẩu, thuế xuất khẩu đánh vào hàng hóa xuất khẩu.

Mục đích chung của thuế xuất - nhập khẩu là tăng thu ngân sách. Ngoài ra, thuế xuất khẩu còn được Nhà nước sử dụng để giảm xuất khẩu những mặt hàng không khuyến khích xuất khẩu, sử dụng nguồn tài nguyên khan hiếm đang bị cạn kiệt, những mặt hàng ảnh hưởng đến an ninh lương thực hay an ninh quốc gia. Thuế nhập khẩu được sử dụng để:

- Giảm nhập khẩu dẫn tới giảm thâm hụt thương mại
- Chống lại hành vi bán phá giá, tăng giá lên tới mức chung của thị trường
- Bảo hộ cho các lĩnh vực sản xuất then chốt
- Bảo hộ cho các ngành công nghiệp còn non trẻ
- Trả đũa việc dựng hàng rào thuế quan trong các cuộc chiến tranh thương mại.

Đối tượng nộp thuế xuất – nhập khẩu chính là các tổ chức, cá nhân có hàng hóa xuất khẩu – nhập khẩu thuộc đối tượng chịu thuế.

Đối tượng chịu thuế được quy định tại Điều 2 – Luật Thuế xuất – nhập khẩu: tất cả các loại hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu qua cửa khẩu biên giới Việt Nam; hàng hóa được đưa từ thị trường trong nước vào khu phi thuế quan hoặc ngược lại trừ các loại hàng hóa sau đây:

- Hàng hóa vận chuyển quá cảnh hoặc mượn đường qua cửa khẩu, biên giới Việt Nam, hàng hóa chuyển khẩu theo quy định của Chính phủ

- Hàng hóa viện trợ nhận đạo, viện trợ không hoàn lại

- Hàng hóa từ nước ngoài vào khu phi thuế quan và ngược lại, hàng hóa vận chuyển giữa các khu phi thuế quan

- Hàng hóa là dầu khí thuộc thuế tài nguyên của Nhà nước khi xuất khẩu

Không giống thuế môn bài với các bậc thuế cố định hay thuế thu nhập doanh nghiệp với 3 mức thuế suất (10%, 20%, 25%). Căn cứ tính thuế xuất nhập khẩu là thuế suất theo tỷ lệ phần trăm (%) hay mức thuế tuyệt đối quy định trên một đơn vị hàng hóa đối với từng mặt hàng được ghi trong Biểu thuế tại thời điểm tính thuế.

Biểu thuế thường xuyên thay đổi theo sự thay đổi của chính sách thuế của Nhà nước nên các doanh nghiệp cần chú ý cập nhật Biểu thuế. Công thức tính thuế xuất – nhập khẩu đối với những mặt hàng áp dụng thuế suất theo tỷ lệ phần trăm:

Số thuế XNK phải nộp = **Số lượng đơn vị mặt hàng i thực tế XNK** x **Giá tính thuế 1 đơn vị mặt hàng i** x **Thuế suất mặt hàng i**

Công thức tính thuế xuất – nhập khẩu đối với những mặt hàng áp dụng mức thuế tuyệt đối:

Số thuế XNK phải nộp = **Số lượng đơn vị mặt hàng i thực tế XNK** x **Mức thuế tuyệt đối trên 1 đơn vị mặt hàng i**

Một số loại hàng hóa sau đây thuộc danh mục hàng hóa miễn thuế xuất nhập khẩu:

- Hàng hóa, máy móc thiết bị tạm nhập, tái xuất hoặc tạm xuất, tái nhập tham dự hội chợ, triển lãm, giới thiệu sản phẩm, phục vụ công việc trong thời gian nhất định;

- Hàng hóa là tài sản di chuyển;

- Hàng hóa của tổ chức, cá nhân nước ngoài được hưởng quyền miễn trừ ngoại giao;

- Hàng hóa nhập khẩu để gia công rồi xuất hoặc xuất khẩu để gia công rồi tái nhập;

- Hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu trong tiêu chuẩn hành lý miễn thuế

- Hàng hóa nhập khẩu để tạo tài sản cố định cho dự án khuyến khích đầu tư, dự án đầu tư bằng nguồn vốn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA);

- Hàng hóa nhập khẩu phục vụ hoạt động dầu khí;

- Hàng hóa nhập khẩu để trực tiếp sử dụng vào hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ;

- Nguyên liệu, vật tư, linh kiện nhập khẩu để sản xuất của dự án thuộc danh mục lĩnh vực đặc biệt khuyến khích đầu tư hoặc Danh mục địa bàn có điều kiện kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn được miễn thuế nhập khẩu trong thời hạn 5 năm, kể từ khi bắt đầu sản xuất;

- Hàng hóa sản xuất, gia công, tái chế, lắp ráp tại khu phi thuế quan không sử dụng nguyên liệu, linh kiện nhập khẩu từ nước ngoài.

Ngoài ra, hàng hóa xuất – nhập khẩu đang trong quá trình giám sát của cơ quan hải quan nếu bị hư hỏng, mất mát được cơ quan, tổ chức có thẩm quyền giám định chứng nhận thì được xét giảm thuế tương ứng với tỷ lệ tổn thất thực tế của hàng hóa.

Thứ năm, thuế tài nguyên

Các doanh nghiệp khai thác, sử dụng tài nguyên sẽ phải nộp thuế sử dụng tài nguyên. Theo Điều 2, Luật Thuế tài nguyên (Luật số 45/2009/QH12 của Quốc hội), đối tượng chịu thuế là các tài nguyên quốc gia được sử dụng bao gồm: 1. Khoáng sản kim loại; 2. Khoáng sản không kim loại; 3. Dầu thô; 4. Khí thiên nhiên, khí than; 5. Sản phẩm của rừng tự nhiên, trừ động vật; 6. Hải sản tự nhiên, bao gồm động vật và thực vật biển; 7. Nước thiên nhiên, bao gồm nước mặt và nước dưới đất; 8. Yến sào thiên nhiên; 9. Tài nguyên khác do Ủy ban thường vụ Quốc hội quy định.

Điều 3, Luật Thuế tài nguyên (Luật số 45/2009/QH12 của Quốc hội) quy định người nộp thuế tài nguyên là tổ chức, cá nhân khai thác tài nguyên thuộc đối tượng chịu thuế tài nguyên. Cụ thể:

- Doanh nghiệp khai thác tài nguyên được thành lập trên cơ sở liên doanh thì doanh nghiệp liên doanh là người nộp thuế

Hộp 8.3. Những lời khuyên thông minh về thuế

Nhìn vào bảng lương của bạn

Đây có thể là nơi ẩn chứa nhiều rắc rối nhất liên quan đến thuế và các cơ quan thuế, thậm chí cả khi công ty chỉ có một mình bạn là nhân viên duy nhất. Trong trường hợp đó, bạn có thể sẽ phải nộp thuế thu nhập định kỳ. Sẽ rất khó khăn cho các chủ doanh nghiệp trẻ dự đoán một cách chính xác thu nhập trong một năm. Tuy nhiên, đó lại là quy định bắt buộc và bạn vẫn sẽ có trách nhiệm nộp các khoản thuế thu nhập này.

Cẩn thận trong việc ước tính thu nhập, các khoản chi chăm sóc y tế và an sinh xã hội

Mọi việc sẽ phức tạp hơn nếu bạn hay vợ, chồng bạn tham gia vào công việc của doanh nghiệp. Nếu bạn không xác định và kê khai đúng mức thu nhập, bạn có thể phải chịu các khoản tiền phạt cùng lãi suất trả chậm. Nếu bạn có thời gian và quyết tâm, việc nghiên cứu kỹ lưỡng về vấn đề này sẽ giúp bạn kê khai chính xác thu nhập và tránh những rắc rối về thuế. Nếu bạn không tự làm được, hãy sớm nghĩ đến việc nhờ cậy các chuyên gia về thuế.

Nhờ đến sự trợ giúp của các chuyên gia, đặc biệt là khi bạn có nhiều nhân viên

Cùng với sự gia tăng số lượng nhân viên, các công việc liên quan đến thuế cũng dần trở nên phức tạp hơn, bởi người đứng đầu công ty sẽ chịu trách nhiệm cho các khoản thuế thu nhập và kê khai thuế định kỳ hàng tháng hay hàng quý. Bạn nên thuờ một chuyên gia về thuế và nếu số lượng nhân viên tăng lên nhiều lần, bạn hãy thuê một hãng dịch vụ thuế giúp bạn đảm nhiệm công việc này. Tuy nhiên bạn cũng đừng quá lo lắng - không một chủ doanh nghiệp nào có thể tránh được các rắc rối về thuế trong suốt thời gian kinh doanh.

Ghi lại từng chi phí kinh doanh cụ thể

Nếu bạn chỉ có một chiếc xe hơi và bạn sử dụng nó cho cả công việc kinh doanh lẫn mục đích cá nhân, bạn nên đầu tư mua một chiếc xe buýt nhỏ và một quyển sổ để ghi lại từng lần sử dụng của chiếc xe. Bạn ghi lại những cuộc gọi điện thoại bán hàng, những chuyến đi nhận hàng và giao hàng, phục vụ nhu cầu của khách hàng hay bất cứ lần sử dụng nào khác với mục đích kinh doanh. Điều này sẽ giúp bạn giảm thiểu các khoản thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp, bởi những khoản chi phí kinh doanh đó sẽ được khấu trừ, đồng thời nó cũng sẽ giúp bạn tránh được các rắc rối trong trường hợp cần phải kiểm toán. Bạn có thể dễ dàng bị cơ quan thuế kiểm tra (họ biết rằng phần lớn mọi người đều không ghi

chép lại mọi chi phí kinh doanh), do đó đây là một trong những thủ thuật về thuế hiệu quả nhất cho các chủ công ty nhỏ. Chỉ một vài động tác nhỏ nhưng cũng đáng giá hàng nghìn USD mỗi năm đấy.

Nghĩ về thời kỳ về hưu của bạn

Cho dù bạn mới khởi sự kinh doanh và xem ra lúc về hưu còn ở đâu đó khá xa trong tương lai, nhưng bạn cũng nên quan tâm tới thời kỳ này cùng các khoản thuế tiết kiệm được cho một kế hoạch nghỉ hưu thích hợp. Quy định tại mỗi nơi sẽ rất khác nhau; hãy nghiên cứu kỹ lưỡng các quy định của địa phương bạn để đảm bảo rằng những đồng tiền kiếm được trong kinh doanh sẽ không phải dành quá nhiều cho các khoản thuế lúc về hưu.

Sau cùng, cuộc sống trên thương trường đặt ra cho bạn đầy rẫy sự lựa chọn trong bước khởi sự kinh doanh. Nếu bạn muốn trở thành chủ doanh nghiệp, bạn nên dành đôi chút thời gian quan tâm đến những công việc cần thiết trong gia đoạn khởi sự. Việc này sẽ đem lại cho bạn nhiều cơ hội quý giá để có được tiền bạc, quan hệ, địa vị và danh tiếng,... những thứ mà bạn sẽ không thể có, hoặc có rất ít, nếu bạn làm thuê cho người khác.

Nguồn: BWPortal

- Bên Việt Nam và bên nước ngoài tham gia hợp đồng hợp tác kinh doanh khai thác tài nguyên thì trách nhiệm nộp thuế của các bên phải được xác định cụ thể trong hợp đồng hợp tác kinh doanh

- Tổ chức, cá nhân khai thác tài nguyên nhỏ, lẻ bán cho tổ chức, cá nhân làm đầu mối thu mua và tổ chức, cá nhân làm đầu mối thu mua cam kết chấp thuận bằng văn bản về việc kê khai, nộp thuế thay cho tổ chức, cá nhân khai thác thì tổ chức, cá nhân làm đầu mối thu mua là người nộp thuế.

Luật Thuế tài nguyên cũng quy định căn cứ tính thuế tài nguyên là sản lượng tài nguyên tính thuế, giá tính thuế và thuế suất.

Các doanh nghiệp sử dụng đất nông nghiệp hoặc phi nông nghiệp sẽ phải nộp thuế sử dụng đất nông nghiệp hoặc thuế sử dụng đất phi nông nghiệp theo quy định pháp luật.

Thứ sáu, thuế thu nhập doanh nghiệp

Thuế thu nhập là thuế đánh vào thu nhập của cá nhân và pháp nhân. Trong trường hợp đánh vào thu nhập của cá nhân, nó được gọi là thuế thu

nhập cá nhân. Còn trong trường hợp đánh vào thu nhập của pháp nhân, nó được gọi là thuế doanh nghiệp, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế sự nghiệp, thuế lợi nhuận,... Ở hầu hết các nước, thuế thu nhập là nguồn thu của chính quyền trung ương. Ở Việt Nam, những vấn đề có liên quan đến thu nhập và nộp thuế thu nhập của doanh nghiệp được quy định chi tiết trong Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp 2009.

Đối tượng nộp thuế thu nhập doanh nghiệp là tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ có thu nhập chịu thuế, bao gồm:

- Doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật Việt Nam

- Doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật nước ngoài có cơ sở thường trú hoặc không có cơ sở thường trú tại Việt Nam

- Tổ chức được thành lập theo Luật Hợp tác xã

- Đơn vị sự nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật Việt Nam

- Tổ chức khác có hoạt động sản xuất, kinh doanh có thu nhập.

Theo Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp 2009, các cá nhân có thu nhập từ doanh nghiệp sẽ chuyển sang nộp thuế thu nhập cá nhân, kể cả hộ kinh doanh cá thể.

Thuế thu nhập phải nộp chỉ tính trên khoản thu nhập chịu thuế. Theo quy định của Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp, thu nhập chịu thuế bao gồm:

- Thu nhập từ hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ

- Thu nhập từ chuyển nhượng vốn, chuyển nhượng bất động sản

- Thu nhập từ quyền sở hữu, quyền sử dụng tài sản

- Thu nhập từ chuyển nhượng, cho thuê, thanh lý tài sản

- Thu nhập từ lãi tiền gửi, cho vay vốn, bán ngoại tệ

- Hoàn nhập các khoản dự phòng

- Thu khoản nợ phải trả không xác định được chủ

- Khoản thu nhập từ kinh doanh của những năm trước bị bỏ sót

- Các khoản thu nhập khác, kể cả thu nhập nhận được từ hoạt động sản xuất, kinh doanh ở ngoài Việt Nam.

Số tiền thuế thu nhập phải nộp cũng như các khoản được miễn trừ được tính toán theo quy định của Luật Thuế thu nhập và các thông tư có liên quan. Hiện nay, thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp được tính theo công thức sau:

Thuế TNDN phải nộp = Thu nhập tính thuế x Thuế suất

Thu nhập tính thuế = Thu nhập chịu thuế - Các khoản được miễn giảm thuế

Trong đó, thu nhập chịu thuế bằng doanh thu trừ các khoản chi được trừ của hoạt động sản xuất, kinh doanh cộng thu nhập khác, kể cả thu nhập nhận được ở ngoài Việt Nam. Các khoản chi được trừ là các khoản chi thực tế phát sinh liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; khoản chi có đủ hóa đơn, chứng từ theo quy định của pháp luật. Các khoản chi không được trừ khi xác định thu nhập chịu thuế bao gồm 14 khoản, được quy định rừ tại Khoản 2 – Điều 9 – Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp.

Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp phổ thông được quy định là 25%; các hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí và tài nguyên quý hiếm khác phải chịu mức thuế suất từ 32% đến 50% phù hợp với từng dự án, từng cơ sở kinh doanh.

Các trường hợp ưu đãi, miễn giảm thuế:

- Liên quan tới các ưu đãi về thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp, từ 1/1/2009, mức thuế suất ưu đãi thu hẹp lại chỉ còn hai mức là 10% và 20%, bỏ mức thuế suất 15%.

- Mức thuế suất 10% được áp dụng cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giáo dục – đào tạo, dạy nghề, y tế, văn hóa, thể thao và môi trường.

- Cũng được áp dụng mức thuế suất 10% nhưng với thời hạn 15 năm là các doanh nghiệp thành lập từ dự án đầu tư tại các địa bàn có điều kiện kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn, khu kinh tế, khu công nghệ cao; doanh nghiệp thành lập từ dự án công nghệ cao, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ, cơ sở hạ tầng đặc biệt quan trọng, sản xuất phần mềm.

- Mức thuế suất 20% được áp dụng đối với các hợp tác xã dịch vụ nông nghiệp và các quỹ tín dụng nhân dân. Các doanh nghiệp thành lập từ

dự án đầu tư tại các địa bàn có điều kiện kinh tế xã hội khó khăn cũng được áp dụng mức thuế suất này nhưng trong thời gian 10 năm.

Về thời gian miễn thuế và giảm thuế, các doanh nghiệp thuộc đối tượng được hưởng mức thuế suất 10% ở trên được miễn thuế tối đa không quá 4 năm và giảm 50% số thuế phải nộp không quá 9 năm tiếp theo.

Doanh nghiệp thành lập từ dự án đầu tư tại các địa bàn khó khăn được miễn thuế tối đa không quá 2 năm và giảm 50% số thuế phải nộp tối đa không quá 4 năm tiếp theo.

Thứ bảy, thuế thu nhập cá nhân

Thuế thu nhập cá nhân là thuế đánh vào thu nhập của cá nhân cư trú có thu nhập phát sinh trong và ngoài lãnh thổ Việt Nam, cá nhân không cư trú nhưng có thu nhập chịu thuế phát sinh trong lãnh thổ Việt Nam.

Theo Luật Thuế thu nhập cá nhân 2007 (Khoản 2 – Điều 3), thu nhập từ tiền lương, tiền công là thu nhập chịu thuế thu nhập cá nhân.

Việc khai và nộp thuế thu nhập cá nhân là của từng cá nhân. Tuy nhiên, theo nguyên tắc khấu trừ tại nguồn thì doanh nghiệp, hộ kinh doanh cá thể với tư cách là tổ chức, cá nhân trả thu nhập có trách nhiệm kê khai, khấu trừ, nộp thuế vào ngân sách Nhà nước và quyết toán đối với các loại thu nhập chịu thuế trả cho đối tượng nộp thuế.

Cụ thể, thu nhập từ tiền lương, tiền công bao gồm các khoản sau:

- Tiền lương, tiền công và các khoản có tính chất tiền lương, tiền công

Hộp 8.4. Nhu cầu vốn của các doanh nhân

Các doanh nghiệp mới hiếm khi làm ăn có lãi ngay trong những tháng đầu mới hoạt động. Có doanh số bán hàng đòi hỏi phải có thời gian, thông thường các khoản thu không đủ để bù đắp những chi phí lập doanh nghiệp và chi phí hàng tháng. Do đó, các doanh nhân cần dự toán họ cần bao nhiêu vốn và huy động số vốn đó để biến ước mơ của họ thành hiện thực.

Lập một doanh nghiệp thành công không nhất thiết phải có rất nhiều tiền mặt. Giữa những năm 1970, Steve Jobs và Steve Wozniak đã thành lập Công ty máy tính Apple (Apple Computer) bằng cách bán chiếc xe buýt cỡ nhỏ Volkswagen và một máy tính điện tử Hewlett-Packard để có số vốn 1.300 đô la - vừa đủ để xây dựng dây chuyền sản xuất tạm thời. Năm 1997, Bill Martin và Greg Wright đã sử dụng đường truyền Internet miễn phí trong phòng ký túc xá và số vốn 175 đô la - gồm 75 đô la lệ phí lập công ty hợp danh tại New Jersey, 70 đô la đăng ký tên miền và 30 đô la lệ phí thuê chỗ đặt web trong một tháng - để thành lập trang web www.ragingbull.com, hiện là một trang web về tài chính thành công.

Nhiều doanh nhân khởi nghiệp với số vốn chưa đầy 5.000 đô la, vừa đủ để lập doanh nghiệp, đầu tư mua hàng hóa và một số tài liệu quảng cáo. Có nhiều cách để giảm thiểu chi phí: ví dụ làm việc ngay tại nhà thay vì phải thuê văn phòng, hoặc thuê thiết bị văn phòng thay vì phải mua.

Tuy nhiên, tất cả các doanh nhân đều phải dự toán họ cần bao nhiêu tiền mặt để trang trải chi phí cho đến khi doanh nghiệp bắt đầu làm ăn có lãi. Để làm được điều đó, các công cụ tài chính tốt nhất chính là báo cáo thu nhập và báo cáo dòng tiền. Dòng tiền thể hiện số tiền thực sự có để mua sắm và thanh toán các hóa đơn và thực hiện các nghĩa vụ tại thời điểm hiện tại. Đó chính là sự chênh lệch giữa số thu và số chi trong một khoảng thời gian nhất định nào đó.

Điều quan trọng là phải luận giải các dự toán này để thể hiện rõ các khoản chi hoặc giả định bất thường nào đó khi tính toán.

- Báo cáo thu nhập nêu rõ tất cả các khoản dự toán thu và chi (bao gồm cả khấu hao và cầm cố thế chấp) nhằm xác định lợi nhuận hàng tháng và hàng năm của dự án kinh doanh. Khấu hao là phương thức tính giá trị của tài sản bị giảm đi theo thời gian.

- Báo cáo dòng tiền ước tính doanh thu và dự toán số chi. Có thể dự toán theo tuần, theo tháng hoặc theo quý. Tuy nhiên, các chuyên gia khuyến cáo ít nhất nên thực hiện mỗi tháng một lần trong một hoặc hai năm đầu tiên mới thành lập

doanh nghiệp. Dự toán này sẽ là căn cứ để ước tính số tiền cần có để cấp vốn cho hoạt động hàng năm. Khi tính toán lũy kế, doanh nhân có thể xác định tổng số vốn cần thiết khi mới khởi nghiệp kinh doanh.

Dòng tiền ròng hàng tháng cho biết số thu vượt bao nhiêu so với số chi hàng tháng. Gần như trong toàn bộ năm đầu tiên, các khoản chi hàng tháng có thể lớn hơn các khoản thu. Trong nhiều trường hợp, hàng hóa được chuyển đi trước khi nhận được số tiền thanh toán. Trong khi đó, doanh nhân vẫn phải thanh toán các hóa đơn khác. Như vậy, dòng tiền lũy kế - cộng dồn số dư từ tháng trước - có thể sẽ là số âm ngày càng lớn.

Một thời điểm cực kỳ quan trọng với doanh nghiệp mới diễn ra khi số thu hàng tháng đủ để trang trải số chi hàng tháng. Tại thời điểm đó, dòng tiền mặt cộng dồn bị âm từ trước sẽ bắt đầu giảm đi và dần dần chuyển sang số dương. Dòng tiền mặt cộng dồn đến thời điểm hòa vốn sẽ cho thấy doanh nghiệp mới đó sẽ cần phải có bao nhiêu vốn.

Dự báo tài chính chắc chắn sẽ không tránh khỏi sai sót, đơn giản vì không thể lường trước tất cả mọi sự cố bất ngờ. Vì vậy, các chuyên gia khuyến cáo các doanh nhân cần cộng thêm ít nhất 20% vào nhu cầu tài chính trong báo cáo dòng tiền để dự phòng cho những sự cố bất ngờ.

Với những con số dự toán đó, doanh nhân có thể huy động vốn và tập trung nỗ lực để khởi sự kinh doanh một cách rõ ràng hơn.

Nguồn: Những nguyên tắc cơ bản của việc kinh doanh, Chương trình Thông tin Quốc tế, Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ, tháng 11/2007

- Các khoản trợ cấp, phụ cấp trừ các khoản phụ cấp theo quy định của pháp luật tại Mục b – Khoản 2 – Điều 3 – Luật Thuế thu nhập cá nhân 2009

- Tiền thù lao dưới các hình thức khác nhau

- Tiền nhận được từ việc tham gia hiệp hội kinh doanh, hội đồng quản trị, ban kiểm soát, hội đồng quản lý và các tổ chức

- Các khoản lợi ích khác bằng tiền hoặc không bằng tiền

- Tiền thưởng, trừ các loại tiền thưởng được quy định tại Mục e – Khoản 2 – Điều 3 – Luật Thuế thu nhập cá nhân 2007.

8.2.2.3. Ngân quỹ dùng để đóng các loại dịch vụ bảo hiểm

Thứ nhất, ngân quỹ dùng để đóng các loại bảo hiểm liên quan đến sử dụng người lao động

Theo quy định hiện nay, khi sử dụng người lao động, người sử dụng lao động và chính người lao động phải đóng các loại bảo hiểm sau đây:

Một là bảo hiểm xã hội

Bảo hiểm xã hội là một trong những nguồn thu chủ yếu của chính sách an sinh xã hội. Bảo hiểm xã hội đảm bảo tạo ra nguồn thu nhập thay thế trong trường hợp nguồn thu nhập bình thường bị gián đoạn hoặc mất hẳn. Tại Việt Nam, các quy định về bảo hiểm xã hội đối với người lao động làm công ăn lương được quy định trong Luật Bảo hiểm xã hội 2006. Có hai loại hình bảo hiểm xã hội là bảo hiểm xã hội bắt buộc và bảo hiểm xã hội tự nguyện:

- Loại hình bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng đối với những doanh nghiệp sử dụng từ 10 lao động trở lên, hoặc người lao động tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc là công dân Việt Nam, làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn, hợp đồng lao động có thời hạn từ đủ 3 tháng trở lên.

- Loại hình bảo hiểm xã hội tự nguyện: Người lao động làm việc ở những nơi sử dụng dưới 10 lao động hoặc làm những công việc thời hạn dưới 03 tháng, theo mùa vụ, hoặc các công việc có tính chất tạm thời khác thì các khoản bảo hiểm xã hội được tính vào tiền lương do người sử dụng lao động trả để người lao động tham gia bảo hiểm xã hội theo loại hình tự nguyện hoặc tự lo liệu về bảo hiểm.

Quỹ bảo hiểm xã hội được hình thành từ các nguồn sau đây:

- Người sử dụng lao động đóng 16% so với tổng quỹ tiền lương cơ bản của những người tham gia bảo hiểm xã hội trong doanh nghiệp

- Người lao động đóng 6% tiền lương cơ bản tháng

- Các nguồn khác như tài trợ của các cá nhân, Hội từ thiện trong và ngoài nước,... Việc tổ chức thu bảo hiểm xã hội do tổ chức Bảo hiểm xã hội Việt Nam thực hiện.

Hai là bảo hiểm y tế

Bảo hiểm y tế là hình thức bảo hiểm trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, không vì mục đích lợi nhuận, do Nhà nước tổ chức thực hiện. Bảo hiểm y tế toàn dân là khi các đối tượng quy định trong Luật Bảo hiểm y tế đều tham gia bảo hiểm y tế. Các quy định hiện hành về bảo hiểm y tế là

Luật Bảo hiểm y tế 2008 và Nghị định 62/2009/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Bảo hiểm y tế.

Trước đây, mức đóng bảo hiểm y tế được quy định tại Điều 15 – Nghị định 63/2005/NĐ-CP. Theo đó, mức phí bảo hiểm y tế hàng tháng bằng 3% tiền công, tiền lương của người lao động. Trong đó, người lao động đóng 1%, người sử dụng lao động đóng 2%.

Luật Bảo hiểm y tế 2008 quy định mức đóng bảo hiểm y tế hàng tháng không quá 6% tiền công, tiền lương cơ bản; trong đó, người lao động đóng 1/3, người sử dụng lao động đóng 2/3. Chính phủ ban hành Nghị định 62/2009/NĐ-CP thay thế cho Nghị định 63. Từ 1/7/2009 đến 31/12/2009, phí bảo hiểm y tế đối với người lao động vẫn giữ ở mức 3%. Từ 1/1/2010, mức phí này tăng lên 4,5%; như vậy, người lao động sẽ phải đóng 1,5%, người sử dụng lao động sẽ phải đóng 3% mức tiền công, tiền lương trả cho người lao động.

Ba là bảo hiểm thất nghiệp

Bảo hiểm thất nghiệp là hình thức bảo hiểm nhằm đưa ra một khoản hỗ trợ tài chính tạm thời dành cho những người bị mất việc và đáp ứng đủ yêu cầu theo Luật về bảo hiểm thất nghiệp.

Nguồn hình thành quỹ bảo hiểm thất nghiệp theo quy định tính bằng 3% quỹ tiền lương cơ bản. Trong đó, người lao động đóng 1%, người sử dụng lao động đóng 1% và Nhà nước lấy từ ngân sách hỗ trợ 1%. Ngoài ra có tiền sinh lời của hoạt động đầu tư quỹ và các nguồn thu hợp pháp khác.

Đối tượng được nhận bảo hiểm thất nghiệp là công dân Việt Nam làm việc theo hợp đồng lao động hoặc hợp đồng làm việc mà các hợp đồng này không xác định thời hạn hoặc xác định thời hạn từ đủ 12 tháng – 36 tháng với người sử dụng lao động có từ 10 lao động trở lên.

Điều kiện để được hưởng bảo hiểm thất nghiệp là phải đóng Bảo hiểm thất nghiệp đủ 12 tháng trở lên trong vòng 24 tháng trước khi bị mất việc làm hoặc chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật; đã đăng ký với cơ quan lao động khi bị mất việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động và chưa tìm được việc làm sau 15 ngày kể từ ngày đăng ký với cơ quan lao động theo quy định.

Trợ cấp thất nghiệp là khoản tiền hàng tháng được trả cho người lao động tham gia Bảo hiểm thất nghiệp khi bị thất nghiệp có đủ điều kiện hưởng Bảo hiểm thất nghiệp theo quy định hoặc người được ủy quyền theo quy định. Mức trợ cấp thất nghiệp hàng tháng bằng 60% mức bình quân tiền lương, tiền công tháng đóng Bảo hiểm thất nghiệp của 6 tháng liền kề trước khi bị mất việc làm, hoặc chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật lao động, hoặc chấm dứt hợp đồng làm việc theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức.

Thời gian hưởng trợ cấp thất nghiệp hàng tháng phụ thuộc vào thời gian làm việc có đóng bảo hiểm thất nghiệp của người lao động, cụ thể:

- 3 tháng, nếu có từ đủ 12 tháng đến dưới 36 tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp

- 9 tháng, nếu có từ đủ 72 tháng đến dưới 144 tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp

- 12 tháng, nếu có từ đủ 144 tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp trở lên.

Vấn đề là ở chỗ người sử dụng lao động có quan điểm như thế nào về vấn đề này?

Ở các nước có nền luật pháp nghiêm minh thì chủ sử dụng lao động không trốn chạy trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động theo quy định của pháp luật. Khoản đóng này được quan niệm là trách nhiệm bắt buộc của người sử dụng lao động. Tất nhiên là người chủ sử dụng lao động nào trốn tránh trách nhiệm này sẽ bị luật pháp trừng trị nghiêm khắc. Mặt khác, đóng bảo hiểm đầy đủ, đúng hạn còn thể hiện trách nhiệm và sự quan tâm của người sử dụng lao động đến người lao động làm thuê nên sẽ nhận được thái độ thiện cảm của người lao động.

Còn ở các nước có nền luật pháp chưa nghiêm minh thì chủ sử dụng lao động hay trốn chạy trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động theo quy định của pháp luật (Hộp 8.5). Đáng ra khoản đóng này là trách nhiệm bắt buộc của người sử dụng lao động nhưng khi người chủ sử dụng lao động trốn tránh trách nhiệm này họ lại không bị luật pháp trừng trị; thiệt thòi bị đẩy về phía người lao động. Tất nhiên, khi người chủ sử dụng lao động đã trốn tránh trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động thì anh ta chây ỳ, "nợ" và anh ta không quan tâm đến lợi ích của người lao động mà anh ta thuê mướn. Hậu quả là anh ta không bao giờ nhận được

thái độ hợp tác chân thành của người lao động; người lao động làm việc cho anh ta với thái độ cầm chừng, đối phó, không nhiệt tình và khi có điều kiện sẽ sẵn sàng bỏ anh ta để đi làm việc ở chỗ khác tốt hơn.

Người khởi nghiệp chân chính và muốn đạt được lợi ích lâu dài là người thực hiện nghiêm luật pháp, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ bắt buộc đối với người lao động. Muốn vậy, người khởi nghiệp phải tính toán ngân quỹ dành cho việc này ngay từ khi khởi nghiệp.

Thứ hai, ngân quỹ dùng để đóng các loại phí bảo hiểm khác

Trước đây, khi thị trường bảo hiểm chưa phát triển, doanh nghiệp vận chuyển, lưu kho, sử dụng tài sản,... không đóng bảo hiểm. Nếu không gặp rủi ro thì hoạt động kinh doanh bình thường mà không mất phí bảo hiểm. Nếu gặp rủi ro, doanh nghiệp tự gánh chịu thiệt hại; trong nhiều trường hợp thiệt hại lớn đến mức có thể dẫn đến phá sản doanh nghiệp.

Ngày nay, khi thị trường bảo hiểm phát triển, nhiều loại hình bảo hiểm vật chất, tài sản xuất hiện theo nguyên lý nhiều doanh nghiệp không bị rủi ro giúp đỡ doanh nghiệp thiệt hại do rủi ro gây ra.

Khi sử dụng tài sản, doanh nghiệp có thể đóng các loại phí bảo hiểm cho nhà xưởng, kho tàng, hàng hóa trong kho, hàng hóa đang vận chuyển trên đường đi, bảo hiểm các phương tiện giao thông ở các mức tham gia khác nhau.

- 6 tháng, nếu có từ đủ 36 tháng đến dưới 72 tháng đóng bảo hiểm thất nghiệp

Hộp 8.5. Đã khởi kiện 2.463 đơn vị nợ bảo hiểm xã hội

Bảo hiểm xã hội các địa phương đã tiến hành khởi kiện 2.463 đơn vị nợ bảo hiểm xã hội với số tiền nợ là 1.248 tỷ đồng. Tuy nhiên, số tiền nợ thu hồi được còn rất thấp, chỉ bằng 28,7% số nợ bị khởi kiện, Chính phủ cho biết.

Khu vực doanh nghiệp ngoài quốc doanh có số nợ nhiều nhất là 2.930 tỷ đồng, theo báo cáo của Chính phủ gửi đến Quốc hội về tình hình quản lý và sử dụng quỹ bảo hiểm xã hội năm 2013.

Các số liệu tại báo cáo đều ước tính đến hết năm 2013. Theo đó, số tiền nợ đóng, chậm đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc là 4.752 tỷ đồng, bằng 4,3% tổng số phải thu, giảm 1,4% so với năm 2012, tương ứng với số nợ giảm là 641 tỷ đồng.

Trong đó, khu vực doanh nghiệp ngoài quốc doanh có số nợ nhiều nhất là 2.930 tỷ đồng, chiếm 61,7% so với tổng số tiền nợ đóng, chậm đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc, chiếm 10,8% so với tổng số phải thu ở khu vực này. Về số tiền tuyệt đối giảm 299 tỷ đồng, tương ứng với số giảm 9,3% so với năm 2012. Còn về tỷ lệ số tiền nợ đóng, chậm đóng trên số phải thu giảm 3,3% so với năm 2012.

Bảo hiểm xã hội các địa phương đã tiến hành khởi kiện 2.463 đơn vị nợ bảo hiểm xã hội với số tiền nợ là 1.248 tỷ đồng. Tuy nhiên, số tiền nợ thu hồi được còn rất thấp, chỉ bằng 28,7% số nợ bị khởi kiện, Chính phủ cho biết.

Về bảo hiểm thất nghiệp, theo báo cáo, tổng số người tham gia ước là 8.676.081 người, chiếm tỷ lệ là 79,7% tổng số đối tượng tham gia bảo hiểm xã hội bắt buộc, tăng 406.529 người, tương ứng tăng 4,9% so với cùng kỳ năm 2012.

Cùng tính đến 31/12 năm trước, số thu vào quỹ bảo hiểm thất nghiệp ước đạt 10.095 tỷ đồng, vượt 2,5% so với dự toán được giao, tăng 16,5% so với cùng kỳ năm 2012, tương ứng với số thu tăng 1.429,9 tỷ đồng.

Còn tổng số chi bảo hiểm thất nghiệp ước là 3.701,8 tỷ đồng, tăng 39,9% so với năm 2012. Trong đó chi trợ cấp thất nghiệp 3.549,3 tỷ đồng.

Tình trạng lạm dụng để trục lợi quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp còn chưa được kiểm soát một cách hiệu quả, việc giải quyết chế độ vẫn còn một số sai sót và chưa kịp thời, còn có biểu hiện gây khó khăn cho người thụ hưởng, Chính phủ nhìn nhận.

Vẫn chỉ là ước tính, báo cáo cho hay tổng số kết dư quỹ bảo hiểm xã hội bắt buộc năm 2013 là 245.709,470 tỷ đồng, tăng 46.285,961 tỷ đồng, tương ứng tăng 23,2% so với năm 2012. Còn với bảo hiểm xã hội tự nguyện thì số người tham gia là 173.584 người, tăng 39.753 người, tương ứng tăng 29,7% so với cùng kỳ năm trước.

Nguồn: Nguyễn Lê, VnEconomy, Thời sự, 09:27 (GMT+7) - Thứ Ba, 20/5/2014

8.2.2.4. Ngân quỹ dùng để đóng các loại phí

Thứ nhất, lệ phí trước bạ

Các quy định về phí trước bạ được quy định tại Nghị định 176/1999/NĐ-CP và Nghị định 80/2008/NĐ-CP của Chính phủ.

Các doanh nghiệp có tài sản thuộc đối tượng chịu thuế trước bạ phải nộp lệ phí trước bạ trước khi đăng ký quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng tại Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền. Các tài sản là đối tượng chịu lệ phí trước bạ bao gồm:

- Nhà đất
- Phương tiện vận tải
- Súng săn, súng thể thao.

Căn cứ tính lệ phí trước bạ là giá tính lệ phí trước bạ và tỷ lệ (%) lệ phí trước bạ. Lệ phí trước bạ phải nộp được tính theo công thức sau:

Lệ phí trước bạ phải nộp = Giá trị của tài sản x Mức thu lệ phí trước bạ (%)

Trong đó, tỷ lệ (%) lệ phí trước bạ được quy định như sau:

- Nhà đất là 0,5%
- Tàu, thuyền là 1%; riêng tàu đánh cá xa bờ là 0,5%
- Ô tô, xe máy, súng thể thao, súng săn là 2%
- Ở các thành phố trực thuộc Trung ương, thành phố thuộc tỉnh, thị xã nơi Ủy ban nhân dân tỉnh đóng trụ sở nộp lệ phí trước bạ là 5%
- Đối với xe máy, từ lần thứ 2 trở đi nộp lệ phí trước bạ là 1%
- Ô tô chở người dưới 10 chỗ ngồi (kể cả lái xe) nộp lệ phí trước bạ từ 10% đến 15%
- Mức thu lệ phí tối đa là 500 triệu đồng/tài sản, trừ ô tô dưới 10 chỗ ngồi.

Theo quy định về thủ tục kê khai và thanh toán lệ phí trước bạ, mỗi lần nhận tài sản (do mua, chuyển đổi, chuyển nhượng, được biếu, tặng, cho, thừa kế,...), chủ tài sản hoặc người được chủ tài sản ủy quyền, phải kê khai lệ phí trước bạ với cơ quan thuế địa phương nơi đăng ký quyền sở hữu, sử dụng tài sản:

- Thời hạn phải kê khai lệ phí trước bạ với cơ quan thuế chậm nhất là 30 ngày kể từ ngày làm giấy tờ chuyển giao tài sản giữa hai bên hoặc ngày ký xác nhận "hồ sơ tài sản hợp pháp" của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền
- Nhận được hồ sơ kê khai lệ phí trước bạ, trong thời hạn 3 ngày làm việc (đối với nhà, đất) hoặc trong 1 ngày làm việc (đối với tàu

thuyền, ô tô, xe máy,...), cơ quan thuế thực hiện kiểm tra tờ khai, đối chiếu với các giấy tờ có liên quan và căn cứ vào các quy định hiện hành để xác định và ghi vào thông báo nộp lệ phí trước bạ

- Trong thời hạn tối đa là 30 ngày kể từ ngày nhận được thông báo nộp lệ phí trước bạ của cơ quan thuế, chủ tài sản thực hiện nộp tiền lệ phí trước bạ vào Ngân sách nhà nước tại Kho bạc nhà nước hoặc cơ quan thuế (đối với địa phương chưa tổ chức thu lệ phí trước bạ qua Kho bạc Nhà nước).

Thứ hai, các loại phí khác

Để tiến hành các hoạt động kinh doanh, ngoài phí trước bạ, doanh nghiệp còn phải đóng các loại phí khác theo quy định của pháp luật. Nếu luật pháp không nghiêm, môi trường kinh doanh chưa lành mạnh thì ngoài các khoản phí doanh nghiệp phải đóng theo quy định của pháp luật, còn có các khoản "phí" ngoài quy định của pháp luật doanh nghiệp "phải" đóng nếu muốn công việc kinh doanh không bị cản trở.

Vấn đề là ở chỗ người khởi nghiệp phải biết nhìn xa trông rộng, dự báo chính xác, tính toán và dự trù đủ ngân quỹ cho mọi hoạt động cần thiết thì các hoạt động tạo lập doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp mới vào hoạt động mới có thể diễn ra bình thường; không dẫy người khởi sự kinh doanh vào thế mất chủ động về tài chính khi các hoạt động kinh doanh đang diễn ra.

8.3. CÁC NGUỒN VỐN CÓ THỂ HUY ĐỘNG KHI KHỞI NGHIỆP VÀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

8.3.1. Cân nhắc nguồn huy động vốn

Hai vấn đề cơ bản về vốn mà bất cứ một doanh nhân nào khi khởi nghiệp đều phải giải quyết đó là cần bao nhiêu vốn để kinh doanh và có thể huy động vốn từ nguồn nào? Trả lời được hai câu hỏi này đồng thời cũng giải quyết được hai vấn đề khác cũng hết sức quan trọng là chi phí vốn và thời điểm cần huy động vốn.

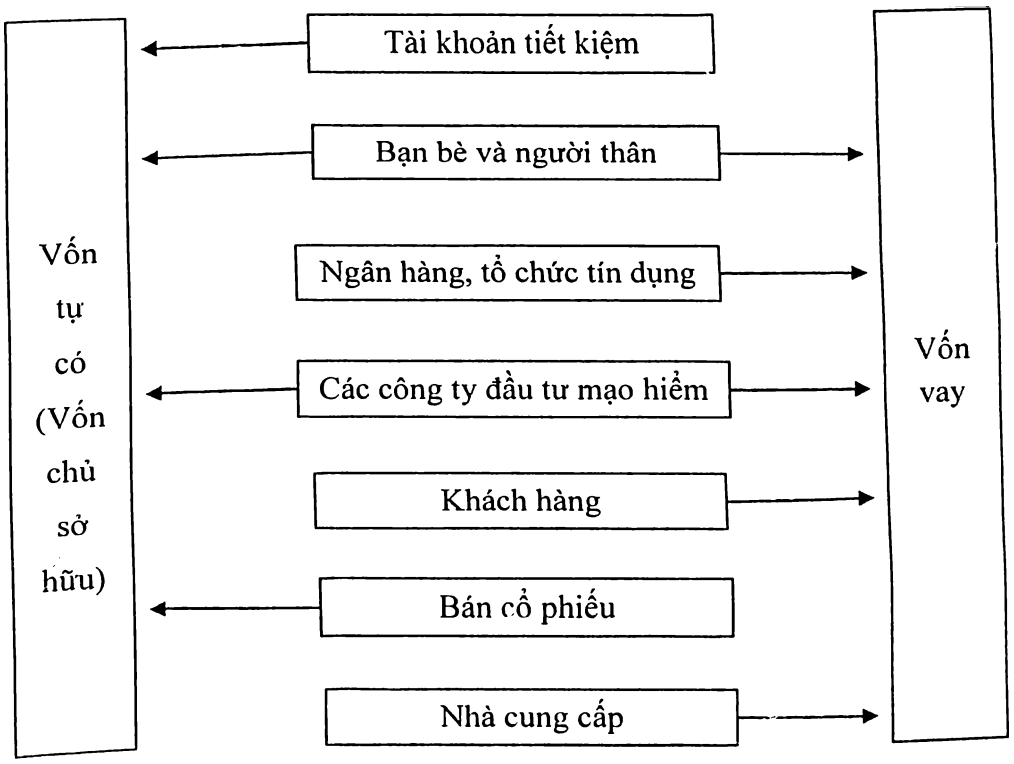
Có nhiều nguồn vốn mà một doanh nhân mới khởi nghiệp có thể tiếp cận. Mỗi nguồn vốn có quy mô, điều kiện tiếp cận, chi phí, ưu điểm và hạn chế khác nhau. Cần phải căn cứ vào thời điểm, mục đích và điều

kiện của doanh nghiệp tại thời điểm cần huy động để lựa chọn nguồn vốn hiệu quả nhất.

Tìm nguồn huy động vốn luôn là vấn đề khó khăn nhất trong tổng các hoạt động khởi nghiệp. Nếu không tìm được nguồn vốn để huy động đủ số vốn cần thiết thì có thể phải làm một trong những điều không hề mong muốn là: (1) Phải giảm quy mô của công việc kinh doanh, (2) Hoãn lại việc khởi sự cho đến khi có đủ tiền và chấp nhận khả năng tuột cơ hội kinh doanh khỏi tầm tay, (3) Nhượng lại ý tưởng kinh doanh cho người khác. Lượng vốn và cách thức huy động vốn sẽ ảnh hưởng lớn tới quy mô, hình thức pháp lý và cách thức kinh doanh sau này của doanh nghiệp.

Có nhiều nguồn vốn khác nhau có thể huy động nhằm đáp ứng yêu cầu về vốn kinh doanh khi khởi nghiệp (Hình 8.1). Tuy nhiên trước khi lựa chọn cách huy động vốn cụ thể thì người khởi nghiệp phải tự hỏi mình: "Nên huy động làm tăng nguồn vốn vay; tăng nguồn vốn chủ sở hữu hay cả hai và cách thức nào là thích hợp nhất với mình?". Mỗi cách thức huy động vốn đều có những ưu điểm và hạn chế riêng.

Quyết định lựa chọn nguồn vốn nào và với cách thức nào – tăng phần vốn tự có (vốn chủ sở hữu) hay tăng phần vốn vay cần có sự cân nhắc kỹ lưỡng về mặt lợi và hại của mỗi cách thức. Sở dĩ như vậy là vì cách thức huy động vốn khác nhau có ảnh hưởng khác nhau tới tỷ suất thu hồi vốn đầu tư của nghiệp chủ, mức độ rủi ro tài chính của các khoản vốn đầu tư, quyền lực kiểm soát doanh nghiệp của người sáng lập và hình thức pháp lý của doanh nghiệp. Đi vay làm tăng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của chủ doanh nghiệp và duy trì quyền kiểm soát hoàn toàn doanh nghiệp cho người chủ nhưng chi phí kinh doanh sử dụng vốn lại cao hơn so với huy động từ nguồn khác.



Hình 8.1. Các nguồn vốn có thể huy động

Việc lựa chọn cách thức huy động phụ thuộc vào loại hình kinh doanh, đặc điểm ngành nghề, khả năng tài chính của doanh nghiệp, môi trường kinh doanh hiện tại,... và ý thích, định kiến cá nhân của người chủ doanh nghiệp với mỗi loại vốn.

Có thể ví dụ về bài toán lựa chọn cách thức huy động vốn tại một doanh nghiệp: Một chủ doanh nghiệp đã đầu tư 10 tỷ đồng cho việc mở công ty sản xuất bột giấy và còn thiếu 10 tỷ đồng nữa để hoàn thiện toàn bộ các khoản mục đầu tư. Ông có hai lựa chọn:

- Một nhà đầu tư khác sẵn sàng cung cấp phần vốn thiếu với điều kiện hưởng 30% cổ phần công ty (mặc dù đóng góp bằng nhưng do không bỏ công sức nhiều trong xây dựng công ty nên chấp nhận mức cổ phần ít hơn)

- Nếu vay vốn ngân hàng, lãi suất vay là 10%/năm.

Với trường hợp này cần sử dụng và tính toán:

Thứ nhất, tỷ suất lợi nhuận vốn đầu tư chủ sở hữu

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận vốn đầu tư chủ sở hữu} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

Giả định doanh nghiệp sẽ có khoản lãi gộp 2,8 tỷ đồng/năm thì lúc này lợi nhuận và tỉ suất hoàn vốn của doanh nghiệp được trình bày ở Bảng 8.3.

Tỷ suất cao hơn nếu đi vay có nghĩa là 100 đồng đầu tư của chủ sở hữu thu được 18 đồng lợi nhuận trong khi huy động tăng vốn chủ sở hữu chỉ được 14 đồng lợi nhuận. Một ưu điểm nữa của vay vốn là các khoản tiền trả lãi vốn vay được tính như một khoản chi phí với doanh nghiệp và như vậy không bị tính thuế thu nhập doanh nghiệp. Nếu huy động theo cách tăng vốn tự có thì phần lợi nhuận sẽ bị đánh thuế thu nhập doanh nghiệp trước khi được chi theo tỷ lệ của những người góp vốn.

Bảng 8.3. Lợi nhuận và tỉ suất hoàn vốn khi thuận lợi

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	*Vốn vay*	*Vốn chủ sở hữu*
1. Lãi gộp	2.800,0	2.800,0
2. Lãi suất	0,0	1.000,0
3. Lợi nhuận trước thuế	2.800,0	1.800,0
4. Tỉ suất hoàn vốn đầu tư vốn chủ sở hữu (%)	14,0	18,0

Đặc biệt nếu doanh nghiệp trên có 90% (18 tỷ) vốn vay và 10% (2 tỷ) vốn chủ sở hữu thì tỷ suất trên sẽ cao rất cao là 50%. Vậy tại sao các doanh nghiệp không tìm mọi cách tăng vốn vay trong cơ cấu vốn? Lý do là rủi ro đi kèm khoản vốn vay.

Quy luật chung: nếu tỷ suất lãi gộp trên tổng tài sản lớn hơn chi phí vốn vay (lãi suất ngân hàng) thì tỷ suất hoàn vốn chủ sở hữu tăng khi tổng vốn vay tăng

Thứ hai, rủi ro tài chính

Trong điều kiện kinh doanh không thuận lợi, doanh nghiệp chỉ có

lãi 200 triệu đồng/năm sẽ có số liệu tính toán lợi nhuận và tỉ suất hoàn vốn ở Bảng 8.4.

Tăng vốn vay trong cơ cấu vốn của doanh nghiệp sẽ làm tăng độ rủi ro trong kinh doanh vì:

- Vốn vay dễ dàng đẩy doanh nghiệp vào cảnh nợ nần. Nếu doanh nghiệp không trả được các khoản nợ, lãi vay đúng hạn, chủ nợ sẽ đòi phát mãi phần tài sản đem thế chấp để vay nợ. Thông thường giá trị thanh lý tài sản là rất thấp chỉ khoảng 50% giá trị sử dụng của nó. Tệ hơn, doanh nghiệp rất có thể bị buộc phải phá sản khi không trả được nợ đến hạn dù có thể các khoản thu tiềm năng trong tương lai tốt.

- Vốn vay sẽ làm tăng đáng kể tỷ suất hoàn vốn chủ sở hữu trong điều kiện kinh doanh thuận lợi nhưng lại làm giảm trầm trọng tỷ suất trên trong điều kiện kinh doanh khó khăn. Như vậy làm cho hoạt động kinh doanh mang tính rủi ro cao hơn.

Thứ ba, quyền kiểm soát

Nếu sử dụng vốn vay, người chủ doanh nghiệp giữ quyền kiểm soát hoàn toàn mọi hoạt động của doanh nghiệp: kiểm soát việc ra quyết định cũng như việc phân phối lợi nhuận. Người cho vay chỉ có tư cách là chủ nợ chứ không phải chủ sở hữu. Nhưng nếu lựa chọn tăng vốn chủ sở hữu sẽ đồng nghĩa với nhượng lại 30% cổ phần công ty và chia sẻ việc kiểm soát hoạt động kinh doanh với người khác.

Bảng 8.4. Lợi nhuận và tỉ suất hoàn vốn khi không thuận lợi

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	*Vốn vay*	*Vốn chủ sở hữu*
1. Lãi gộp	200,0	200,0
2. Lãi suất	0,0	1.000,0
3. Lợi nhuận trước thuế	200,0	-800,0
4. Tỉ suất hoàn vốn đầu tư vốn chủ sở hữu (%)	1,0	-8,0

Thứ tư, quyền lựa chọn

Tuy có các phân tích ở bài toán đặt ra như trên song với người khởi nghiệp, điều quan trọng nhất là liệu anh ta có vay được hay không? Thông thường, một doanh nghiệp mới gia nhập việc vay vốn ngân hàng gặp vô vàn khó khăn vì vừa khó có tài sản thế chấp, lại vừa chưa có uy tín với ngân hàng

Tương tự như trên, người khởi nghiệp cũng vẫn phải tính toán: liệu nếu huy động cổ phần thì có khả thi? Tính khả thi của việc huy động cổ phần đến đâu hoàn toàn tùy thuộc vào sửa hấp dẫn của ý tưởng kinh doanh và tính thuyết phục của bản kế hoạch kinh doanh.

Tất nhiên, ngoài hai nguồn có ý nghĩa so sánh ở bài toán trên còn nhiều nguồn huy động khác mà người khởi sự không thể không nghĩ tới. Đó là các nguồn vốn có thể huy động được trình bày ở mục dưới đây.

8.3.2. Các nguồn vốn có thể huy động

8.3.2.1. Vốn của thành viên sáng lập

Các chuyên gia nhất trí cho rằng nguồn vốn tốt nhất để khởi nghiệp chính là vốn tự có. Nguồn vốn này dễ sử dụng, nhanh chóng tiếp cận, không bị ràng buộc bởi các điều khoản trả nợ và không đòi hỏi chuyển đổi sở hữu. Đồng thời, số vốn này cũng chứng tỏ với các nhà đầu tư tương lai rằng chủ doanh nghiệp sẵn sàng mạo hiểm với số vốn của mình và sẽ kiên trì trong những thời điểm khó khăn.

Phần lớn các chủ doanh nghiệp đều khởi sự từ nguồn vốn này. Ở Mỹ, theo một cuộc điều tra trên 500 doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất Mỹ thì 79% đã sử dụng tài khoản tiết kiệm của mình để khởi sự kinh doanh, 16% sử dụng nguồn vốn từ gia đình và người thân, 14% huy động vốn từ sự hợp tác với đối tác khác và chỉ 7% huy động vốn từ vay ngân hàng.

Người khởi sự phải bỏ một khoản vốn nhất định vào kinh doanh để chứng tỏ cam kết lâu dài của mình trong công việc kinh doanh trong khi có thể thuyết phục bất cứ nhà tài trợ hay một đối tác nào khác đầu tư vào công việc kinh doanh. Về nguyên tắc thì không thể "tay không bắt giặc". Nếu bản thân người khởi sự chưa sẵn sàng chấp nhận rủi ro để có được lợi nhuận mang lại trong kinh doanh, khó có thể thuyết phục người khác

hay các nguồn đầu tư khác đổ tiền vào việc đầu tư. Vì vậy, người khởi sự kinh doanh cần phải có nguồn tài chính cá nhân trước khi nghĩ đến có thể bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình.

Hãy cẩn thận khi quyết định bó bao nhiêu tiền cá nhân để đầu tư kinh doanh. Có thể mất 6 tháng hoặc hơn nữa trước khi hoạt động kinh doanh mới của người khởi nghiệp tạo ra đủ lợi nhuận để cung cấp nguồn tài chính hỗ trợ cho bản thân và gia đình của người khởi sự. Do vậy, điều lưu tâm là người khởi sự không bao giờ nên bỏ đến đồng tiền cuối cùng của mình vào việc đầu tư mà cần duy trì một lượng tiền nhất định để đề phòng trường hợp doanh nghiệp cần vốn ngắn hạn khẩn cấp hoặc đề phòng các trường hợp không tiên liệu được trước. Khi thời điểm thiết yếu đến, thì các khoản dự phòng này có thể rất hữu dụng giúp duy trì công việc kinh doanh tiếp tục tồn tại.

Vấn đề đối với bất cứ ai khi bắt đầu kinh doanh cũng là không đủ vốn để đầu tư, lúc này cần tìm đối tác khác để chung vốn.

Hãy lập bản ngân sách gia đình hàng tháng giải thích nguồn thu nhập và các khoản chi tiêu trong gia đình của người khởi sự. Hãy là người bảo thủ khi có thể, bởi vì điều đó rất quan trọng cho sự thành công của người khởi sự vì có các nguồn lực để duy trì các khoản chi tiêu gia đình trong khi doanh nghiệp mới đang bắt đầu nhen nhóm hoạt động kinh doanh. Bất kỳ sự căng thẳng về ngân sách cá nhân nào của người khởi sự cũng sẽ đặt sự thành công tài chính của doanh nghiệp gặp rủi ro.

Đây cũng cũng là một ý tưởng tốt để kiểm tra tình hình tín dụng cá nhân của bản thân người khởi sự. Các chủ sở hữu kinh doanh đầy tham vọng phải luôn nghĩ rằng hồ sơ tín dụng kinh doanh và hồ sơ tín dụng cá nhân là riêng biệt. Tuy nhiên, tín dụng kinh doanh được xây dựng trên cơ sở tín dụng cá nhân của chủ sở hữu. Khi người khởi sự thiết lập lịch sử tín dụng kinh doanh, các nhà cho vay và các nhà cung cấp sẽ sử dụng lịch sử tín dụng cá nhân để xác định vị thế của người khởi nghiệp.

Báo cáo tín dụng của bản thân người khởi sự xác định cách các nhà cho vay tiềm năng và các nhà cung cấp cảm nhận về doanh nghiệp của người khởi nghiệp. Người khởi nghiệp nên làm quen với các thông tin trên báo cáo tín dụng của mình bởi vì mình có thể tìm thấy lỗi mà bản thân muốn được sửa chữa. Để có được một bản báo cáo tín dụng hãy tìm

đến một trong ba văn phòng tín dụng chính: Equifax (http://www.equifax.com), Experian (http://www.experian.com) hoặc TransUnion (http://www.transunion.com).

Ở nước ta và nhiều nước khác, phần lớn các doanh nhân khởi nghiệp đều sử dụng nguồn vốn của chính bản thân mình: "trên 95% các nghiệp chủ khởi sự kinh doanh bằng vốn cá nhân, rất ít (khoảng 2%) vay được từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng mà chủ yếu là vay ưu đãi không lãi suất"[42]. Nguồn vốn này có thể là tiền tiết kiệm cá nhân, tiền được thừa kế, cho tặng, cũng có thể do bán các động sản và bất động sản. Mỗi người khởi sự cần quyết định mình sẽ bỏ ra bao nhiêu để bắt đầu kinh doanh. Có người sẵn lòng bán nhà, bán tất cả tài sản cá nhân để kinh doanh. Chẳng hạn như Konozuke Matsushita - ông chủ của Tập đoàn Matsushita với hai thương hiệu nổi tiếng Panasonic và National - đã phải bán cả đồ nữ trang của vợ để có tiền mở xưởng. Tuy nhiên, thông thường, người khởi sự không khởi nghiệp bằng việc bán tất cả các tài sản mà chỉ sử dụng một khoản tiền nhất định nào đó.

Hộp 8.6. Hồ sơ vay vốn từ các ngân hàng, các tổ chức tín dụng

Về cơ bản, hồ sơ vay vốn từ các ngân hàng, các tổ chức tín dụng gồm 4 phần:

Hồ sơ pháp lý, bao gồm:

- Điều lệ Công ty/Tổng công ty
- Giấy phép thành lập/Đăng ký kinh doanh/Giấy phép đầu tư
- Quyết định bổ nhiệm Giám đốc
- Quyết định bổ nhiệm Kế toán trưởng
- Giấy chứng nhận mã số thuế.

Hồ sơ khoản vay, bao gồm:

- Đơn/Giấy đề nghị vay vốn (thường theo mẫu có sẵn của ngân hàng)
- Phương án vay vốn: mục đích sử dụng, giải trình hiệu quả của phương án
- Kế hoạch trả nợ gốc/lãi.

Hồ sơ tài sản đảm bảo khoản vay, bao gồm:

- Đối với bất động sản: giấy chứng nhận quyền sở hữu nhà và quyền sử dụng đất ở, giấy chứng nhận quyền sử dụng đất...

[42] Điều tra của MOLISA, 2000.

- Đối với động sản: giấy đăng ký tài sản, hóa đơn tài chính, tờ khai hải quan, hợp đồng mua bán hàng hóa, giấy chứng nhận quyền sở hữu tài sản hoặc giấy tờ đặc biệt khác...

- Các quyền bao gồm: quyền tác giả, quyền sở hữu công nghiệp, quyền được nhận bảo hiểm, các quyền tài sản khác phát sinh từ hợp đồng hoặc từ các văn bản pháp lý khác, quyền đối với phần vốn góp trong doanh nghiệp quyền khai thác tài nguyên, các quyền và quyền lợi phát sinh trong tương lai (nếu có)... Các giấy tờ khác: giấy chứng nhận bảo hiểm tài sản, giấy phép xây dựng (nhà, xưởng),...

Hồ sơ tài chính (thường từ 2 – 3 năm gần nhất), bao gồm:

- Bảng cân đối kế toán
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
- Thuyết minh báo cáo tài chính
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Việc sử dụng vốn của người khởi sựcùng các thành viên sáng lập để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh không chịu áp lực về thời hạn thanh toán cũng như chi phí vốn như sử dụng vốn vay. Quyền kiểm soát doanh nghiệp nằm trong tay thành viên sáng lập, không phải chia sẻ cho người ngoài như trường hợp kêu gọi góp vốn. Tuy nhiên, cũng không nên bỏ ra những đồng cuối cùng vào kinh doanh để đề phòng trường hợp cần tiền gấp mà không thể huy động nhanh từ các nguồn khác.

8.3.2.2. Vốn vay

Thứ nhất, vốn vay từ bạn bè, gia đình, người thân

Vốn vay từ bạn bè, gia đình, người thân thường là những khoản vốn không lớn nhưng rất hữu ích trong giai đoạn đầu khi doanh nghiệp khó tiếp cận các nguồn vốn khác. Tuy nhiên, vốn từ bạn bè, gia đình, người thân cũng có nhiều điểm lợi và nhiều điểm hạn chế:

Ưu điểm:

Nguồn vốn này có ưu điểm là lãi suất thường thấp, thậm chí bằng không, các điều kiện tiếp cận không quá ngặt nghèo. Không những thế, đến hạn trả nợ mà doanh nghiệp chưa thu xếp được tiền vẫn có thể xin khất nợ thêm một thời gian nữa.

Hạn chế:

- Các khoản đầu tư của họ không phải là đầu tư vào một vụ làm ăn mà là đầu tư cho chính người chủ của doanh nghiệp. Các khoản đầu tư này đều dưới dạng là một khoản cho vay bất kể là đầu tư dưới dạng vốn hay vốn chủ sở hữu. Do đó, trong trường hợp nào cũng cần hoàn trả nếu không muốn mất bạn bè, người thân.

- Mặt trái của việc khất nợ dễ dàng là người cho vay có thể cần tiền bất thình lình, không có kế hoạch từ trước trong khi các khoản thu chi của doanh nghiệp đều được lên kế hoạch cụ thể.

- Trong nhiều trường hợp, các khoản vay có thể làm cho mối quan hệ với bạn bè, người thân xấu đi. Điều đó khiến cho việc huy động vốn từ nguồn này nên hạn chế. Nếu cần huy động từ nguồn này, chủ doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ càng và phải có thỏa thuận bằng văn bản để tránh các xung đột có thể xảy ra.

Nếu có khả năng huy động vốn từ các nguồn khác thì tốt nhất là nên tránh việc huy động vốn từ nguồn này. Nếu không có sự lựa chọn nào khác, phải lựa chọn huy động vốn từ nguồn bạn bè và người thân thì người khởi nghiệp cần giảm thiểu khả năng xấu, có thể dẫn đến phá vỡ quan hệ cá nhân tốt đẹp đã có bằng cách:

- Lập kế hoạch hoàn trả các khoản nợ này càng cụ thể và càng dựa vào các dữ liệu và tính toán đáng tin cậy, càng tốt

- Sử dụng văn bản khi thực hiện các thỏa thuận vay thay cho thói quen nói miệng của người Việt Nam.

Thứ hai, vốn vay từ ngân hàng, các tổ chức tín dụng

Hộp 8.7. Năm C trong tín dụng và phương pháp tiếp cận với ngân hàng

(1) Năm C trong tín dụng: năng lực, vốn, thế chấp, uy tín và các điều kiện khác

Khi bạn vay vốn Ngân hàng, Ngân hàng phải thẩm định đơn xin vay. Để làm việc này, nhiều Ngân hàng sử dụng một số chỉ tiêu để đánh giá 5C tín dụng đó là: Năng lực (Capacity), Vốn (Capital), Thế chấp (Collateral), Uy tín (Character) và các điều kiện khác (Conditions).

Uy tín (Character) là ý thức trách nhiệm hoàn trả lại khoản vay của người vay. Vì không có một phương pháp định lượng chính xác nào để đánh giá uy tín, cho nên Ngân hàng sẽ quyết định một cách chủ quan liệu bạn có khả năng trả khoản vay này hay không. Ngân hàng sẽ kiểm tra những khoản nợ của bạn trước đây, xem xét những báo cáo tín dụng và trình độ học vấn cũng như kinh nghiệm kinh doanh của bạn. Các vấn đề khác liên quan đến cá nhân bạn và trình độ, kinh nghiệm của nhân viên cũng sẽ được xem xét.

Năng lực (Capacity) nói đến khả năng công ty có tiền để thanh toán các khoản vay hay không. Vì đây là nguồn cơ bản để bạn trả các khoản vay, Ngân hàng muốn biết chính xác kế hoạch trả nợ của bạn trong tương lai. Ngân hàng sẽ xem xét luồng tiền trong kinh doanh, thời gian chi trả, và khả năng chi trả thành công khoản vay.

Vốn (Capital) là tiền của cá nhân đã đầu tư vào công ty và chỉ tiêu này cho biết bạn sẽ thua lỗ bao nhiêu khi công ty phá sản. Ngân hàng muốn bạn thế chấp tài sản riêng và chịu trách nhiệm về rủi ro tài chính khi hỏi vay vốn Ngân hàng.

Ngân hàng xem xét chỉ số nợ của công ty để hiểu được tổng nợ trên tổng đầu tư của công ty.

Thế chấp (Collateral) hay sự bảo lãnh của bên thứ ba là một hình thức khác bạn có thể đảm bảo với Ngân hàng. Nếu lượng tiền của công ty không đủ trả nợ, Ngân hàng vẫn được đảm bảo bằng nguồn thanh toán khác. Nếu công ty không trả được nợ, Ngân hàng sẽ thu hồi và thanh lý máy móc thiết bị, nhà xưởng, các khoản phải thu, hàng tồn kho. Hợp đồng cho vay nên xác định cẩn thận những mục được coi là khoản thế chấp. Chủ doanh nghiệp có thể được yêu cầu thế chấp thêm tài sản cá nhân (như nhà, trái phiếu, cổ phiếu) cùng với tài sản của công ty để vay vốn. Trong một số trường hợp Ngân hàng có thể yêu cầu bên bảo lãnh thứ ba ký giấy bảo lãnh cam kết sẽ thanh toán khoản vay nếu công ty (bên được bảo lãnh) không thể trả nợ.

Điều kiện khác (Conditions) liên quan đến hoàn cảnh kinh tế của từng địa phương, từng quốc gia. Doanh số của công ty ảnh hưởng thế nào đến toàn bộ nền kinh tế? Nếu nền kinh tế bị suy thoái, liệu doanh số của công ty có giảm mạnh hay không, hoặc có thể không bị ảnh hưởng (ví dụ, giống như một chuỗi cửa hàng buôn bán tạp phẩm). Những công ty có doanh số ổn định không bị ảnh hưởng nhiều bởi nền kinh tế thì thông thường sẽ được các ngân hàng ưu ái hơn.

(2) Phương pháp tiếp cận với ngân hàng

Khi Công ty của bạn cần huy động vốn, bạn có thể đến ngân hàng xin vay vốn. Có nhiều ngân hàng tại Việt Nam như các ngân hàng quốc doanh, ngân hàng cổ phần và ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Danh sách các Ngân hàng có thể tìm trên Website http://www.sbv.gov.vn hay trên Website của các ngân hàng.

Điều quan trọng nhất là bạn chọn được một ngân hàng có thể đáp ứng được yêu cầu của bạn. Trước hết bạn phải tìm hiểu về chính sách và dịch vụ, thủ tục vay của ngân hàng đó.

Mặc dù mỗi ngân hàng có chính sách cho vay riêng, nhưng thông thường thủ tục cho vay của ngân hàng về cơ bản bao gồm:

Hồ sơ pháp lý

- Giấy phép đầu tư (có công chứng Nhà nước)
- Điều lệ công ty (bản gốc)
- Danh sách hội đồng quản trị, nếu có (bản gốc). Thông tin cá nhân và tiểu sử tóm tắt của các thành viên hội đồng quản trị (có công chứng nhà nước)
- Quyết định của Hội đồng quản trị bổ nhiệm giám đốc và kế toán trưởng công ty (bản gốc)
- Thông tin chi tiết về vốn góp và danh sách người góp vốn
- Giấy Ủy quyền (bản gốc)
- Tiền gửi Ngân hàng hay bảng cân đối kế toán
- Chữ ký và con dấu với đơn xin mở tài khoản

Hồ sơ kinh tế

- Kế hoạch dự án, được hội đồng quản trị phê duyệt
- Báo cáo tài chính của 15 tháng gần nhất
- Giấy phép nhập máy móc thiết bị (nếu có).

Nguồn: http://www.business.gov.vn/

Ngân hàng là nguồn cung cấp tài chính dồi dào cho các doanh nghiệp. Hiện nay có khá nhiều ngân hàng thương mại nước ta luôn sẵn sàng cho các doanh nghiệp vay vốn để đưa vào sản xuất – kinh doanh. Một số ngân hàng và tổ chức tín dụng sẵn sàng cho vay với một lãi suất ưu đãi cho doanh nghiệp hoạt động trong các ngành nghề, lĩnh vực nhất định như Ngân hàng người nghèo, Ngân hàng chính sách xã hội hay các Quỹ Tín dụng đầu tư phát triển, Quỹ khơi nguồn sáng tạo của Trung Nguyên và VTV,...

Ưu điểm của vốn vay từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng là không phải chia sẻ quyền sở hữu, tiền trả lãi vay được coi là chi phí kinh doanh. Tuy nhiên với một doanh nghiệp nhỏ, mới khởi sự thì huy động vốn vay từ ngân hàng là không dễ. Hầu hết các ngân hàng thương mại đều muốn cho doanh nghiệp đã có quá trình hoạt động lâu năm vay hơn vì như vậy an toàn hơn. Các doanh nghiệp muốn vay tiền thì phải có thế chấp. Tài sản thế chấp có thể là bất kì cái gì đó có giá trị như bất động sản (giấy chứng nhận quyền sử dụng đất đai, nhà cửa), tài khoản tiết kiệm gia đình hoặc chính là tài sản bạn dùng nguồn vốn vay để đầu tư (dây chuyền máy, lô hàng nhập). Các ngân hàng thương mại chỉ cho vay với khoản vay nợ không vượt quá 70% giá trị tài sản thế chấp. Nếu kinh doanh thất bại, những tài sản cá nhân đem thế chấp này sẽ thuộc về ngân hàng. Mặt khác, vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng luôn bị sức ép rất lớn về việc thanh toán đúng hạn cả gốc và lãi. Đến kỳ hạn thanh toán nếu doanh nghiệp không có khả năng trả nợ cả gốc và lãi thì tài sản thế chấp sẽ được ngân hàng dùng để thanh toán khoản nợ.

Các tổ chức cho vay có thể đưa ra các mức lãi suất và điều kiện vay khác nhau, người khởi nghiệp cần tiến hành so sánh điều tra để tìm được điều kiện vay tốt nhất.

8.3.2.3. Vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm (Venture Capital)

Bảng 8.5. Các quỹ đầu tư mạo hiểm tại Việt Nam

Đơn vị tính: triệu USD

Tên quỹ/nguồn vốn	*Năm*	*Lượng vốn*	*Nguồn thông tin*
Idg Ventures Vietnam	2004	100,0	www.idgvv.com.vn
Vinacapital	2003	2.000,0	www.vinacapital.com
Mekong Capital	2001		www.mekongcapital.com
The Mekong Enterprises Fund, Ltd		18,5	
The Mekong Enterprises Fund II, Ltd		50,0	
The Vietnam Azalea Fund, Ltd		100,0	
Dragon Capital			www.dragoncapital.com

Doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm chuyên đầu tư tiền cho các công việc kinh doanh mới. Dựa vào hợp đồng được ký kết giữa hai bên doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm sẽ góp tài chính dưới dạng góp cổ phần hoặc đầu tư toàn bộ vốn để phát triển ý tưởng kinh doanh. Thông thường, trong vòng 5 đến 7 năm họ sẽ rút vốn ra và tiếp tục đầu tư ý tưởng khác. Ở Mỹ, 3% nguồn vốn khởi sự của các doanh nghiệp mới được huy động theo cách này; ở Việt Nam, làn sóng đầu tư mạo hiểm chỉ thật sự mạnh từ sau năm 2001 với sự ra đời của một loạt các quỹ đầu tư như IDG, Vinacapital, Mekong Capital, Dragon Capital,... (Bảng 8.5). Tuy nhiên, khả năng huy động vốn từ nguồn này còn hạn chế (Hộp 8.8).

Việc thuyết phục các nhà đầu tư chuyên nghiệp quan tâm và bỏ tiền ra để đầu tư vào dự án khởi sự là không dễ dàng. Hiếm khi các chủ đầu tư chấp nhận bỏ tiền vào những công việc kinh doanh mới mẻ nếu như bản thân người khởi sự chưa chứng tỏ được tiềm năng phát triển mạnh mẽ của công việc kinh doanh.

Bán một ý tưởng kinh doanh cho các nhà đầu tư cũng giống như bán hàng hóa cho người tiêu dùng: phải đặt lợi ích của khách hàng lên

trên hết. Cách chào hàng, thuyết phục chuyên nghiệp, thì phản ứng và cam kết đầu tư của họ sẽ tích cực hơn. Người khởi sự kinh doanh cần chú ý những vấn đề sau khi trình bày ý tưởng kinh doanh của mình với các công ty đầu tư mạo hiểm:

- Nhấn mạnh tới lợi ích mà các nhà đầu tư sẽ đạt được trong dự án: Hãy chỉ ra lợi ích của cả hai bên sẽ có được trong đầu tư. Nếu chỉ tăng bốc lợi ích của nhà đầu tư mà quên đi hoặc xem nhẹ lợi ích của chính mình thì họ sẽ không tin vì chẳng ai làm không công cái gì bao giờ. Còn nếu không chỉ ra được lợi ích của các nhà đầu tư thì dự án sẽ không có tính thuyết phục cao.

- Chứng minh bằng con số thực tế: Dùng kế hoạch kinh doanh để chỉ cho các nhà đầu tư thấy các con số thực tế về doanh thu, chi phí và lợi nhuận,... chứ đừng nói chung chung, không có số liệu minh chứng. Bằng kiến thức và kinh nghiệm của mình, chỉ cho họ thấy rằng bạn hiểu ngành kinh doanh thấu đáo. Cần xây dựng được niềm tin với các nhà đầu tư thì họ mới đầu tư.

- Thể hiện quyết tâm, cam kết với dự án kinh doanh: Hãy để các nhà đầu tư thấy thời gian, công sức, các nỗ lực không ngừng mà người khởi sự đã bỏ vào các công việc có liên quan. Cũng cần thể hiện quyết tâm, nhiệt huyết, lòng say mê của người khởi nghiệp với công việc kinh doanh mới.

- Lắng nghe góp ý: Thể hiện mình là người trọng thị, sẵn sàng tiếp thu các ý kiến đề xuất, cải tiến. Nên ghi lại các đề xuất góp ý của các nhà đầu tư; nếu đề xuất hay thì nên làm theo và nếu không hợp lý thì nên có lý giải với họ bằng một thái độ thân thiện và cầu tiến lý do không thể áp dụng đề xuất đó trong dự án kinh doanh. Hãy thể hiện mình là con người linh hoạt, nhạy bén trước các hoạt động kinh doanh. Mối quan hệ đang được tạo dựng là mối quan hệ hai bên cùng có lợi, có lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhau.

Hộp 8.8. Cái nhìn tổng thể về đầu tư mạo hiểm ở Việt Nam trong thời kỳ lạm phát

Ngày càng nhiều doanh nghiệp được thành lập với những kế hoạch kinh doanh tốt, hứa hẹn mức độ thành công và thu được lợi nhuận cao. Tuy nhiên, họ gặp nhiều khó khăn khi thực hiện bởi thiếu kinh nghiệm quản lý, kinh doanh... đặc biệt là thiếu vốn. Trong bối cảnh kinh tế lạm phát, việc vay vốn ngân hàng là điều rất khó khăn, nhất là với các doanh nghiệp không có nhiều tài sản thế chấp.

Sự xuất hiện các quỹ đầu tư mạo hiểm ở Việt Nam trong những năm đây, như một nguồn nước mới xoa dịu "cơn khát" vốn này của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp trẻ.

Bạn biết gì về đầu tư mạo hiểm? Hãy cùng tìm hiểu một vài thông tin về loại hình đầu tư này vì có thể nó sẽ là lời giải cho bài toán tài chính trong giai đoạn khởi nghiệp của bạn.

Đầu tư mạo hiểm là gì?

Đầu tư mạo hiểm (Venture capital) là phương thức mà theo đó, nhà đầu tư hay những tổ chức chuyên môn hóa rót vốn vào những doanh nghiệp mới thành lập, chưa niêm yết trên thị trường chứng khoán, có tốc độ tăng trưởng cao và thường sử dụng các công nghệ mới, hiện đại... đang cần tài trợ để phát triển sản phẩm hoặc quá trình tăng trưởng.

Sở dĩ gọi là "nguồn vốn mạo hiểm" bởi:

- Các công ty được đầu tư không cần một khoản đặt cọc hay kí quỹ nào. Việc rót vốn của các quỹ đầu tư mạo hiểm dựa vào sự tin tưởng vào việc tạo dựng thành công doanh nghiệp của người sáng lập và đội ngũ giám đốc công ty.

- Các quỹ đầu tư tham gia vào việc kiểm soát và điều hành công ty. Họ tư vấn ở cấp chiến lược, hướng dẫn, hỗ trợ các công ty trong quản lý, xây dựng thương hiệu, phát triển thị trường... Vì vậy, họ có thể gặp rủi ro, bị mất khoản đầu tư nếu công ty bị phá sản. Tuy nhiên, điều này ít xảy ra và họ thường đạt tỷ suất lợi nhuận từ 35- 50%.

Cách thu hút vốn đầu tư mạo hiểm cho doanh nghiệp

Hiện nay, có rất nhiều doanh nghiệp đang cần vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm, tuy nhiên số lượng các quỹ này lại rất khiêm tốn. Bên cạnh đó, yêu cầu của các nhà đầu tư về dự án kinh doanh khá khắt khe khiến không ít doanh nghiệp gặp thất bại khi mời nguồn vốn đầu tư này. Tìm hiểu về quỹ đầu tư, xây dựng hình ảnh hoàn hảo của doanh nghiệp, quan hệ tốt với các nhà đầu tư... sẽ là những gợi ý giúp bạn thành công.

- Tìm hiểu về quỹ đầu tư: Doanh nghiệp cần nghiên cứu, chuẩn bị những tư liệu về quỹ đầu tư mà mình quan tâm: các tiêu chí, mục đích của quỹ, những quy định, thủ tục... để có chiến lược hiệu quả thu hút đầu tư thành công. Tìm hiểu thông tin qua báo chí, website của quỹ đầu tư, tiếp cận thực tế từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp đã được nhận vốn đầu tư... là những việc bạn cần làm ngay từ lúc này.

- Xây dựng doanh nghiệp với kế hoạch kinh doanh hoàn hảo: Các doanh nghiệp có thể tham khảo mẫu hướng dẫn lập bản kế hoạch kinh doanh ở một số website của các quỹ đầu tư như IDG venture, Mekong capital... Trong số những yếu tố ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp trong mắt các nhà đầu tư mạo hiểm dưới đây, yếu tố con người giữ vị trí quan trọng số một.

- Tiếp cận và xây dựng mối quan hệ tốt với các quỹ đầu tư: Doanh nghiệp nên tổ chức các buổi trao đổi cởi mở và chia sẻ thông tin với các quỹ đầu tư mạo hiểm. Tại đây, doanh nghiệp cần trình bày kế hoạch kinh doanh của mình cũng như tham vấn kinh nghiệm từ các chuyên gia để tìm ra cách hoàn thiện tốt hơn những ý tưởng đó.

Ba giai đoạn thực hiện đầu tư mạo hiểm

Một dự án đầu tư mạo hiểm thông thường kéo dài từ 7 đến 10 năm, được thực hiện qua ba bước: bắt đầu từ việc xem xét, thẩm định dự án, tới thực hiên việc đầu tư, rót vốn và kết thúc là việc thu hồi vốn.

Bước 1: Xem xét và thẩm định các dự án đầu tư. Các quỹ đầu tư sẽ tiến hành nhiệm vụ xem xét và thẩm định dự án đầu tư rất kỹ trước khi quyết định đầu tư vào doanh nghiệp. Đó là thẩm định tỉ lệ rủi ro, vốn rút để tái đầu tư, mức độ lợi nhuận... Trên thực tế ở Việt Nam, các quỹ đầu tư mạo hiểm chấp nhận tỉ lệ rủi ro thấp nên thường tìm đến với các doanh nghiệp đã có tên tuổi và uy tín trên thị trường.

Bước 2: Thực hiện đầu tư, rót vốn. Sau khi ký hợp đồng hợp tác, các quỹ đầu tư mạo hiểm tiến hành đầu tư, rót vốn vào doanh nghiệp. Quá trình rót vốn chia làm 5 giai đoạn, 3 giai đoạn đầu có mức độ rủi ro cao hơn 2 giai đoạn sau. Không chỉ rót vốn, quỹ còn hỗ trợ, tư vấn cho doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh như xây dựng năng lực, mở thị trường, tạo thương hiệu...

Năm giai đoạn rót vốn:

- Tài trợ vốn mồi/ươm tạo (seed financing): Giúp doanh nghiệp để phát triển ý tưởng sáng tạo.

- Tài trợ khởi động (start-up financing): Giúp phát triển sản phẩm và hoạt động tiếp thị khởi đầu.

- Tài trợ giai đoạn đầu (first stage financing): Giúp doanh nghiệp sản xuất hàng hóa và tung ra thị trường.

- Tài trợ mở rộng sản xuất (expansion financing): Giúp doanh nghiệp mở rộng sản xuất, thị trường, nâng cấp sản phẩm, xây dựng cơ cấu sở hữu hợp lý...

- Tài trợ tăng tốc: Giúp doanh nghiệp thâm nhập sâu vào thị trường, tăng tốc hoạt động kinh doanh, tạo sản phẩm mới...

Bước 3: Kết thúc đầu tư, hay thu hồi vốn. Các khoản đầu tư được thu hồi qua 4 kênh chính là: chứng khoán bán cho công chúng lần đầu, bán cổ phần cho nhà đầu tư khác, bán lại cổ phần cho doanh nghiệp và bán doanh nghiệp cho doanh nghiệp khác.

Nguồn: http://thuenhanuoc.com/

Nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm là nguồn vốn lớn cho các doanh nghiệp mới thành lập có tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, các nhà đầu tư mạo hiểm lại đòi hỏi phải sở hữu một phần trong doanh nghiệp mới mà họ đầu tư.

- Các quỹ đầu tư mạo hiểm là những công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn có nguồn vốn đầu tư rất lớn song quy trình cấp vốn đầu tư mạo hiểm rất chậm. Một số cuốn sách như *Vốn mạo hiểm* và *Danh bạ quỹ tư nhân* của Galante cung cấp thông tin rất chi tiết về các quỹ này.

- Quỹ đầu tư mạo hiểm của những tập đoàn lớn có vốn đầu tư vào những dự án kinh doanh mới thường cung cấp chuyên môn và quản trị cùng với số vốn đầu tư rất lớn của họ. Tuy nhiên, tiếp cận được các quỹ này chậm hơn so với các nguồn vốn khác. Ngoài ra, các quỹ này thường tìm cách kiểm soát các doanh nghiệp mới.

- Các "nhà đầu tư thiên thần" (angel investor) thường là những doanh nhân thành đạt có vốn và sẵn sàng mạo hiểm. Thông thường, họ đòi phải là cố vấn cho các doanh nghiệp mà họ đã đầu tư. Có thể tiếp cận các quỹ đầu tư cá nhân như vậy nhanh hơn quỹ đầu tư mạo hiểm của các tập đoàn. Đồng thời, các quỹ đầu tư cá nhân có nhiều khả năng đầu tư cho các doanh nghiệp mới thành lập hơn. Tuy nhiên, các khoản đầu tư của họ có thể nhỏ hơn và ít địa chỉ liên hệ hơn so với các ngân hàng.

Một số điểm cần lưu ý đối với các doanh nghiệp khi tiếp cận nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm:

- Thực chất các quỹ đầu tư mạo hiểm cũng ít khi thật sự mạo hiểm do phần lớn những người điều hành không phải là nhà đầu tư và phải chịu trách nhiệm trước nhà đầu tư của họ. Do đó, nếu doanh nghiệp chuẩn bị các bản báo cáo rõ ràng và kế hoạch kinh doanh cụ thể sẽ có cơ hội nhận được khoản đầu tư cao hơn.

- Cần "Biết người – Biết ta" vì các quỹ đầu tư mạo hiểm không chỉ có trong tay ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp, họ còn có rất nhiều ý tưởng độc đáo khác. Do đó, không nên cho rằng ý tưởng của mình là độc đáo nhất và có tư tưởng, hành động như thể mình sẽ được đầu tư dù bất cứ chuyện gì.

- Thể hiện sự trung thực và chuyên nghiệp, tránh khoa trương hay hứa hẹn những việc nằm ngoài khả năng thực hiện của mình. Các nhà đầu tư thật sự và nhân viên làm việc tại các quỹ đánh giá cao tính trung thực và tin tưởng vào những người chuyên nghiệp.

- Sự có mặt của quỹ đầu tư mạo hiểm trong hội đồng quản trị có thể sẽ gây những rắc rối trong quá trình kinh doanh. Quỹ đầu tư mạo hiểm sẽ hành động vì mục tiêu lợi nhuận, họ có thể không hiểu hoặc cố tình lờ đi triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khi quỹ đầu tư mạo hiểm rút vốn, họ cũng có thể chuyển nhượng số cổ phần của mình cho các đối tác thiện chí hơn.

- Các cam kết đầu tư vốn sẽ không được thực hiện một cách đơn giản và dễ dàng, vốn sẽ được giải ngân từ từ và căn cứ trên kết quả hoạt động kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp nhận vốn.

- Các cam kết hỗ trợ từ đội ngũ quản trị tài ba và nhiều kinh nghiệm sẽ rất khó thành hiện thực do các quỹ đầu tư mạo hiểm còn rất nhiều việc để làm và còn nhiều công ty để đầu tư.

8.3.2.4. Huy động vốn từ đối tác kinh doanh

Hợp tác kinh doanh có thể là một phương thức huy động vốn hiệu quả. Khi chia sẻ công việc kinh doanh với một đối tác khác, người khởi sự có thể chia sẻ gánh nặng về vốn đầu tư, rủi ro, trách nhiệm và những nỗi lo trong kinh doanh với các đối tác. Hơn thế nữa, sự hợp tác có thể tạo ra được những sự hỗ trợ lẫn nhau bằng cách tận dụng các thế mạnh của nhau vì không ai có thể giỏi ở mọi lĩnh vực. Ví dụ một người có tính sáng

tạo kết hợp với một người cận thận có khả năng lập kế hoạch và tổ chức tốt sẽ tạo ra sức mạnh. Nếu bản thân người khởi sự thấy công việc kinh doanh vượt quá kinh nghiệm cũng như khả năng quản trị, vượt quá khả năng tài chính của mình thì hãy nghĩ tới hợp tác kinh doanh. Đối tác có thể là người thân trong gia đình, bạn bè hoặc bất cứ ai được tin tưởng sẽ có sự cộng tác tốt đẹp.

Tuy nhiên trong thực tế, mối quan hệ hợp tác gặp rất nhiều trục trặc. Khi doanh nghiệp mới đi vào hoạt động thì mọi chuyện có vẻ êm xuôi, tất cả đều vì sự thành công và phát triển của nó. Nhưng khi gặp khó khăn hoặc bắt đầu có lợi nhuận thì vì quyền lợi của bản thân, mối quan hệ đối tác lại có nhiều bất đồng và thử thách. Theo một nghiên cứu ở Mỹ do tổ chức Small Business Administration of New England thực hiện thì 2/3 trường hợp quan hệ đối tác gặp trục trặc. Lý do chính là do có sự mâu thuẫn về lợi ích hoặc mâu thuẫn cá nhân giữa các thành viên. Một số vấn đề thường gặp trong mối quan hệ hợp tác kinh doanh là:

- Không thống nhất trong những quyết định quan trọng
- Thấy không công bằng trong đóng góp và phân chia lợi nhuận
- Không tin cậy nhau
- Tranh giành quyền lực, quyền kiểm soát doanh nghiệp.

Để có mối quan hệ cộng tác tốt, khai thác được các lợi ích trong cộng tác kinh doanh thì tốt nhất thì trước hết cần xem xét thận trọng, đánh giá đúng khả năng và tính cách của người mà mình có ý định hợp tác. Mặt khác, cần thực hiện những vấn đề cơ bản sau:

- Chọn đối tác dựa trên khả năng chứ không phải trên tình bạn
- Kiểm tra lý lịch của đối tác. Nếu muốn kinh doanh chung thì các đối tác phải trung thực và tin tưởng lẫn nhau, thân thiện và sẵn sàng chia sẻ khó khăn cho nhau, tôn trọng và công bằng thì liên kết mới tồn tại và phát triển lâu dài
- Phân định rõ ranh giới về quyền hạn, trách nhiệm của mỗi cá nhân ngay từ đầu, đặc biệt những vấn đề liên quan tới tài chính và kiểm soát doanh nghiệp. Tuy đồng sở hữu doanh nghiệp nhưng việc ra quyết định lại phải dựa vào các quy định rất rõ ràng và cụ thể về nhiệm vụ, quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm của từng người.

- Chuẩn bị văn bản thỏa thuận hợp tác trong đó xác định rõ trách nhiệm và cam kết của từng người.

- Trao đổi thông tin trung thực và rõ ràng.

8.3.2.5. Các nguồn vốn khác

Doanh nghiệp có thể huy động nguồn vốn từ một số nguồn sau:

- Đầu tư chiến lược cũng có thể là một lựa chọn tốt để bắt đầu hoặc mở rộng công việc kinh doanh. Thông thường nhà đầu tư chiến lược có thể là một doanh nghiệp lớn trong ngành hoặc một lĩnh vực kinh doanh có thể sử dụng dịch vụ lẫn nhau. Đối tác là doanh nghiệp lớn trong ngành thường đầu tư với một điều khoản độc quyền và không muốn các doanh nghiệp khác trong ngành có được sản phẩm, công nghệ hoặc dịch vụ của doanh nghiệp trước khi họ chiếm lĩnh toàn bộ thị trường. Đầu tư chiến lược có thể có nhiều dạng, bao gồm vốn sở hữu, khoản cho vay, khoản trả trước, cam kết khả năng nhận được đầu tư, đổi sản phẩm/dịch vụ lấy vốn... Còn đối tác đầu tư chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh có thể sử dụng dịch vụ lẫn nhau sẽ có sản phẩm/dịch vụ mà nghiệp chủ cần và cần sản phẩm/dịch vụ mà nghiệp chủ có.

- Bán hàng trả trước là cách mà doanh nghiệp đề nghị khách hàng tài trợ cho hoạt động kinh doanh của mình. Với cách này doanh nghiệp có thể có một khoản nợ ngắn hạn, có thể ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận do bán hàng ở mức giá thấp hơn nhưng cũng mang lại nhiều lợi ích. Lợi ích của cách huy động vốn này là chi phí vốn thấp, tạo điều kiện giúp doanh nghiệp lập kế hoạch bán hàng – doanh thu – lợi nhuận, cho phép doanh nghiệp tập trung vào chất lượng sản phẩm dịch vụ, giúp duy trì công việc kinh doanh ổn định và bền vững

- Nhà cung cấp cũng có thể giúp doanh nghiệp giải quyết một phần khó khăn về vốn khi cho doanh nghiệp nợ tiền, trả góp khi mua các loại máy móc thiết bị, nguyên vật liệu.

- Ngoài ra, tiền mua máy móc, thiết bị cũng có thể được tài trợ từ các công ty thuê mua[43]. Khi đó doanh nghiệp có tài sản, thiết bị sử dụng theo các nguyên lý của hình thức thuê mua.

---

[43] Mặc dù bản chất của hoạt động này là thuê mua song cũng có người dịch là cho thuê tài chính.

– Khi cân nhắc và quyết định sử dụng các nguồn vốn sẽ huy động cho hoạt động khởi sự và tiến hành các hoạt động kinh doanh, người khởi sự phải biết lựa chọn theo nguyên lý vừa đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất (chi phí kinh doanh sử dụng vốn thấp nhất), vừa giảm thiểu rủi ro và sự lệ thuộc của doanh nghiệp vào các đối tác bên ngoài.

8.4. BÁO CÁO VÀ PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

Để đánh giá xem mục tiêu tài chính nào đã đạt được, doanh nghiệp phải dựa nhiều vào việc phân tích báo cáo tài chính, dự báo và ngân quỹ. Một báo cáo tài chính là một bản báo cáo mô tả mang tính định lượng về tình trạng tài chính của doanh nghiệp. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ là những báo cáo được sử dụng nhiều nhất.

Dự báo là việc ước định những vấn đề sẽ xảy ra trong tương lai của doanh nghiệp bằng các phương pháp khoa học. Việc dự báo của các doanh nghiệp mới dựa trên ước lượng về doanh thu và sau đó mức bình quân trong ngành hay kinh nghiệm của các doanh nghiệp tương tự về giá vốn hàng bán (dựa trên phần trăm doanh thu) và những chi phí khác. Ngân sách được dự báo theo từng nhóm loại thu nhập, chi phí và lượng vốn cần thiết của doanh nghiệp và cũng là công cụ quan trọng trong việc lên kế hoạch và kiểm soát tài chính.

Với một doanh nghiệp mới thành lập, quy trình hình thành các dự báo, dự toán, báo cáo tài chính và phân tích tài chính thường bao gồm 4 nội dung và cũng là 4 bước quan trọng được mô tả ở Sơ đồ 8.2.

8.4.1. Dự báo về các khoản thu nhập và chi phí

Muốn vậy, cần có các kết quả nghiên cứu về tài chính có liên quan:

- Các kết quả diều tra bên trong những người cùng sáng lập

- Các kết quả điều tra thị trường sản phẩm/ dịch vụ đầu ra cũng như các nguồn lực đầu vào

Sơ đồ 8.2. Quy trình lập và phân tích các báo cáo tài chính của doanh nghiệp mới

- Các kết quả điều tra về thị trường tài chính

- Các kết quả điều tra về luật pháp và các chính sách có liên quan đến lĩnh vực tài chính.

Đồng thời phải có các dự báo về tài chính có liên quan như:

- Các dự báo bên trong cần thiết bao gồm:

o Dự định hay ý đồ của những người sáng lập về sản phẩm/ dịch vụ, quy mô kinh doanh sản phẩm/ dịch vụ

o Dự kiến các giai đoạn triển khai đầu tư và nhu cầu vốn cho các giai đoạn đó

o Khả năng sẽ triển khai hoạt động kinh doanh, thời điểm và khả năng sẽ có doanh thu bán hàng từ sản phẩm/ dịch vụ

Hộp 8.9. Hợp tác để thành công - Tổ chức nhóm mua để cắt giảm chi phí và duy trì cạnh tranh

Một thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt là cắt giảm chi phí theo cách mà không làm suy yếu đi khả năng cạnh tranh của họ. Nhiều kỹ thuật cắt giảm chi phí như là tăng cường thuê ngoài, giảm chi phí tiếp thị và giảm hàng tồn kho, có thể tiết kiệm tiền nhưng cũng có thể làm giảm cơ hội kinh doanh để duy trì sự cạnh tranh. Một kỹ thuật có thể giúp giữ lại tài sản tài chính của một doanh nghiệp sản xuất mà không có tác động phụ đó là tham gia hoặc tổ chức một nhóm mua.

Một nhóm mua hoặc mua chung, là sự hợp tác trong đó các nhóm kinh doanh nhỏ và các doanh nghiệp mới thành lập được liên kết lại với nhau để đạt được một tỷ lệ chiết khấu trên sản phẩm và dịch vụ. Một ví dụ là tập đoàn siêu thị độc lập Coopernic, một nhóm mua hàng tạp hóa châu Âu phi lợi nhuận, kết hợp sức mạnh mua hàng từ những người bán lẻ ở Bỉ, Pháp, Thụy Điển, Đức và Ý. Chi phí hoạt động của tổ chức được san đều giữa các thành viên, xem như là tiết kiệm trên sản phẩm tạp phẩm. Một nhóm mua tương tự là UK dựa trên United Aftermarket Network, nhóm cung cấp cho các thành viên kinh doanh các loại phương tiện vận tải những loại phụ tùng đến từ các nhà máy hàng đầu mà đã được mua theo chiết khấu nhóm.

Ở Thái Lan, Stockbuz là một ví dụ thành công khác dựa trên hoạt động nhóm mua, đã giải quyết vấn đề cho cả người sản xuất và nhà chế tạo sơ sợi trong lĩnh vực may mặc. Những người bán quần áo dự báo nhu cầu dựa trên dữ liệu về doanh thu, mùa vụ và phản hồi từ nhà bán lẻ và mua vải khối lượng lớn từ nhà sản xuất sợi. Điều này cũng tác động trở lại giúp giảm đi tính thiếu ổn định của thị trường đối với các nhà sản xuất vải và đảm bảo đơn đặt hàng được coi trọng. Điều này diễn ra tương tự như các nhóm mua ở các ngành công nghiệp khác.

Ưu điểm của nhóm mua là chúng cho phép các doanh nghiệp mua được sản phẩm với chất lượng tương đương nhưng với giá thấp mà không bên nào bị ảnh hưởng (tốt hơn phí thành viên) tới những bộ phận khác trong quá trình hoạt động. Số tiền tiết kiệm được làm tăng lợi nhuận hoặc được sử dụng để đầu tư vào dịch vụ khách hàng hay những phương thức khác để tăng cạnh tranh. Không có sự chỉ dẫn chung nào đối với hình thức nhóm mua trong tất cả các ngành công nghiệp. Cách tốt nhất để tìm ra xem có dịch vụ nhóm mua hay không là tiến hành nghiên cứu trên Internet và hỏi những người tham gia trong ngành công nghiệp đó.

Câu hỏi:

1. Tham gia vào một nhóm mua có thể cải thiện mục tiêu nào nhất trong 4 mục tiêu tài chính của một doanh nghiệp gồm lợi nhuận, thanh khoản, hiệu quả và ổn định?
2. Các nghiên cứu trên Internet và thư việc có làm sáng tỏ được liệu rằng một nhóm doanh nghiệp mua nhỏ hoặc nhóm New Venture Fitness Drinks, một công ty giả định và được nghiên cứu trong suốt chương 3, có thể thu được lợi nhuận từ nhóm mua không? Sản phẩm của New Venture Fitness Drinks bao gồm tất cả những thành phần được dùng để sản xuất nước smoothies, các loại đồ uống nhẹ và đồ uống mạnh.
3. Ngoài mua chung, xác định 3 cách mà các doanh nghiệp có quy mô nhỏ với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ khác có thể cắt giảm chi phí mà không làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của nhau.
4. Với nỗ lực cải thiện vị thế tài chính của doanh nghiệp, bạn có nghĩ là phần lớn các doanh nghiệp sử dụng thời gian tương đương nhau để (1) cắt giảm chi phí và (2) tăng doanh thu hay không? Nếu không thì, theo bạn, trong hai mục tiêu trên, họ sẽ tập trung vào mục tiêu nào nhiều hơn và tại sao?

o Dự báo và các dự kiến bước đầu về khả năng huy động các nguồn vốn phục vụ cho đầu tư và triển khai cũng như duy trì các hoạt động kinh doanh đặc biệt cho đến khi có thể có doanh thu bán hàng.

- Các dự báo bên ngoài cần thiết bao gồm:

o Dự báo về sức hấp dẫn của sản phẩm/dịch vụ ở thị trường có ý định kinh doanh

o Dự báo về các nhà đầu tư có khả năng cung ứng vốn cho việc triển khai các hoạt động kinh doanh sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp

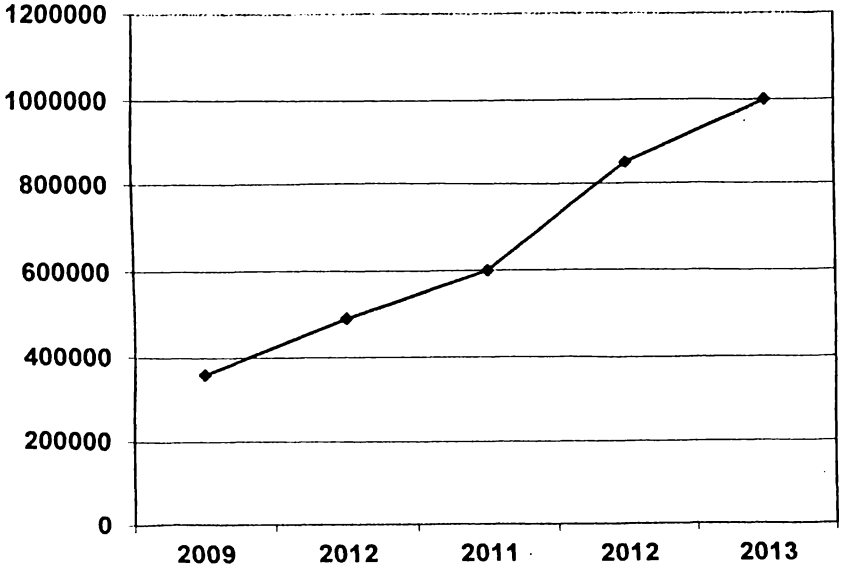
o Dự báo về khả năng phát triển cũng như các cản trở của thị trường sản phẩm/dịch vụ

o Dự báo về khả năng ủng hộ cũng như cản trở từ phía các cơ quan quản lý đối với việc triển khai hoạt động.

Về nguyên tắc, các số liệu nghiên cứu và dự báo càng đầy đủ, cụ thể và đảm bảo độ tin cậy cần thiết, càng là cơ sở tốt cho việc dự báo các khoản thu nhập và chi phí ở giai đoạn khoảng vài ba năm đến năm năm đầu tiên.

Dự báo là sự tiên đoán về doanh thu, chi phí, thu nhập và chi phí vốn trong tương lai của doanh nghiệp. Kết quả dự báo là cơ sở cho các báo cáo tài chính dự toán của doanh nghiệp. Một sự tiến triển tốt trong báo cáo tài chính tiêu chuẩn của doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp có được cái nhìn trước về ngân sách cần thiết, xây dựng kế hoạch tài chính và quản trị tài chính thay vì những phản ứng tức thời.

Với các doanh nghiệp đang hoạt động, việc dự báo và lập các dự toán tài chính dễ dàng hơn vì đã dựa trên cơ sở các phân tích tài chính của chuỗi thời gian quá khứ; thông qua đó, người lập dự toán có thể ước định được những con số tương ứng của tương lai. Trong trường hợp doanh nghiệp mới thành lập, không có các phân tích tài chính quá khứ thì việc dự báo gặp nhiều khó khăn hơn. Trong trường hợp này, người ta phải sử dụng các phương pháp tương đương (dự báo trên nền tảng sử dụng các số liệu quá khứ của ngành hoặc của các doanh nghiệp cùng loại khác.



Biểu đồ 8.1. Doanh thu hàng năm trong quá khứ và dự báo của New Venture Fitness

Năm	Doanh thu
2009	368.900 - Thực tế
2010	463.100 - Thực tế
2011	586.600 - Thực tế
----------	----------
2012	821.200 - Dự báo
2013	1.026.500 - Dự báo

Dự toán của các doanh nghiệp mới thường dựa trên những ước lượng về doanh thu trong tương lai và mức độ bình quân của ngành (dựa trên phần trăm doanh thu) hoặc trên kinh nghiệm của các doanh nghiệp tương tự về giá vốn hàng bán và các chi phí khác. Kết quả là, dự báo của các doanh nghiệp mới có thể sẽ đi trước kế hoạch kinh doanh bởi việc dự báo được giải thích thông qua các nguồn số liệu và sử dụng các giả định để tạo ra chúng. Việc diễn giải này được gọi là Báo cáo giả định. Các nhà đầu tư dĩ nhiên cũng sẽ nghiên cứu chúng giống như là diều hâu săn mồi để chắc chắn rằng các số liệu trong dự báo và kết quả của dự án tài chính là thực tế. Ví dụ, báo cáo giả định cho một doanh nghiệp mới được tạo lập có thể đã dựa trên việc bán 500 đơn vị sản phẩm mới trong năm đầu tiên, 1000 sản phẩm trong năm thứ 2 và 1500 sản phẩm trong năm thứ 3; như vậy là giá vốn hàng bán vẫn giữ nguyên (có nghĩa là vẫn giữ ở mức phần trăm cố định trên doanh thu thuần) qua 3 năm. Người đọc kế hoạch sẽ quyết định những con số này có thực tế hay không. Nếu như người đọc cảm thấy là các số liệu không thực tế, thì sự tin tưởng vào toàn bộ kế hoạch sẽ một vấn đề được đặt ra.

Thứ nhất, dự báo doanh thu

Dự báo doanh thu là kế hoạch cho doanh thu trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm), mặc dù hầu hết các doanh nghiệp dự báo doanh thu từ 2 đến 5 năm trong tương lai. Dự báo đầu tiên được phát triển và là cơ sở cho hầu hết các dự báo khác. Một dự báo doanh thu của một doanh nghiệp đang hoạt động thì dựa trên (1) doanh thu trong qua khứ, (2) khả năng sản xuất hiện tại và cầu đối với sản phẩm/dịch vụ và (3) bất kỳ nhân tố hoặc yếu tố nào ảnh hưởng tới năng lực sản xuất và cầu sản phẩm trong tương lai. Để chứng tỏ một dự báo doanh thu hoạt động như thế nào, số liệu ở Biểu đồ 8.1 mô tả doanh thu trong quá khứ và dự đoán

doanh thu trong tương lai của Công ty đồ uống New Venture Fitness. Doanh thu của Công ty đã tăng theo tỷ lệ 26% một năm từ năm 2009 đến 2011 vì Công ty đang dần hình thành và càng ngày, càng có nhiều người quan tâm đến sản phẩm của Công ty hơn.

Trong dự báo doanh thu năm 2012 và 2013, Công ty cân nhắc các yếu tố sau:

- Ở Mỹ, việc say mê sở hữu một thân hình cân đối tiếp tục được tăng lên và sẽ tiếp tục thu hút thêm nhiều người dùng thử đồ uống của Công ty

- Sự quan tâm về các môn thể thao trong khu vực, đặc biệt là bóng đá, bóng chày, sẽ tiếp tục gia tăng mật độ giao thông tới các nhà hàng ở gần các khu liên hợp thể thao rộng

- Công ty mở rộng từ một khu đơn lẻ năm 2008 thành hai khu vào năm 2011 (nhà hàng thứ hai mở vào tháng 11/2011) và sẽ tăng khả năng phục vụ đồ uống lên gần 50%. Nhà hàng thứ hai nhỏ hơn và nằm ở khu vực không được biết đến nhiều lắm. Công ty sẽ thúc đẩy quảng cáo nhà hàng mới nhưng cũng biết rằng sẽ mất nhiều thời gian để có được thị phần của mình.

Kinh tế nói chung ở trong thành phố nơi mà Công ty đặt trụ sở khá ổn định, không tăng trưởng mà cũng không suy thoái. Tuy nhiên, người ta đồn rằng sẽ có nhiều chủ doanh nghiệp đóng cửa kinh doanh gần khu vực nhà hàng mới.

Dự báo tăng 40% doanh thu từ năm 2011 đến 2012 và 25% từ năm 2012 đến 2013 là kết quả tổng hợp của các yếu tố nói trên. Điều này rất quan trọng để các doanh nghiệp như Công ty đồ uống New Venture Fitness có thể dự báo doanh thu trong tương lai chính xác nhất có thể. Nếu như cầu đối với sản phẩm được đánh giá quá cao, thì Công ty sẽ gặp khó khăn vì hàng lưu kho vượt mức và chi phí trực tiếp sẽ quá lớn. Nếu cầu về sản phẩm bị đánh giá quá thấp thì lại làm cho việc kinh doanh kém hiệu quả và các khách hàng tiềm năng có thể sẽ bắt đầu có thói quen sử dụng sản phẩm của các doanh nghiệp khác.

Lưu ý là có nhiều công cụ có thể giúp được cho doanh nghiệp dự báo về doanh thu trong tương lai. Một cách tiếp cận đó là sử dụng phân tích hồi quy; đây là một kỹ thuật thống kê được sử dụng để tìm ra mối

quan hệ giữa các biến số để đưa ra dự đoán giá trị tương lai. Ví dụ: Công ty đồ uống New Venture Fitness thấy rằng doanh thu trong tương lai là một hàm số của chi phí quảng cáo, số người tham gia vào các môn thể thao trong khu liên hợp thể thao gần nhà hàng của Công ty và giá cả của đồ uống sẽ dự đoán được doanh thu bằng cách sử dụng phân tích hồi quy cũng như các dữ liệu trong quá khứ của mỗi biến này. Nếu Công ty sử dụng logic đơn giản hơn và thấy rằng doanh thu trong tương lai sẽ tăng lên vượt mức doanh thu hiện tại, thì phân tích hồi quy sẽ được dùng để đưa ra những dự báo chính xác hơn của doanh thu trong tương lai; điều này tốt hơn so với việc dự đoán từ những thông tin được cung cấp trong Biểu đồ 8.1. Đối với một doanh nghiệp mới bị hạn chế về chuỗi "dữ liệu thường niên" thì dữ liệu hàng tháng có thể được dùng để dự báo doanh thu.

Thứ hai, dự báo chi phí giá vốn hàng bán và các khoản mục khác

Sau khi đã dự báo doanh thu, doanh nghiệp nên dự báo giá vốn hàng bán và các khoản mục khác trong báo cáo thu nhập. Cách thông dụng nhất là dùng phương pháp phần trăm trên doanh thu. Phương pháp này trình bày riêng từng khoản mục chi phí tính theo số phần trăm trên doanh thu. Ví dụ, trường hợp của Công ty đồ uống New Venture Fitness, giá vốn hàng bán trung bình là 47,5% trong hai năm vừa qua. Trong năm 2011, doanh thu là 586.600 USD và giá vốn hàng bán là 268.900 USD. Doanh thu của Công ty được dự báo là 821.200 USD vào năm 2012. Như vậy, dựa trên phương pháp phần trăm so với doanh thu, giá vốn hàng bán năm 2012 sẽ là 390.000 USD hay 47,5% trên doanh thu dự tính. Tương tự có thể dự đoán giá của các khoản mục chi phí trong bảng báo cáo thu nhập.

Bảng 8.6. Dự báo được sử dụng để chuẩn bị các báo cáo tài chính dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness

Báo cáo thu nhập dự toán	
Doanh thu thuần	
Quá khứ	Doanh thu tăng bình quân 25% / năm
2012	Tăng lên 40% do nhãn hiệu được biết đến nhiều hơn và mở địa điểm thứ 2
2013	Tăng lên 25% do nhãn hiệu được biết đến nhiều hơn và mở địa điểm thứ 3 vào cuối năm

Giá vốn hàng bán (COGS – Cost of goods sold)	
Quá khứ	Bình quân 47,5% doanh thu trong hai năm qua
2012	47,5% doanh thu
2012	47,5% doanh thu
Chi phí bán hàng, chi phí quản lý và chi phí chung	
Quá khứ	Bình quân 22% doanh thu trong hai năm qua
2012	Tăng lên đến 25% doanh thu do mở địa điểm thứ hai
2013	25% của doanh thu
Chi phí lãi vay	
Quá khứ	6% đến 7% của nợ dài hạn
2012	7% của nợ dài hạn
2013	7% của nợ dài hạn
Thu nhập khác	
Quá khứ	Thu nhập từ việc ủy quyền là 10.000 USD/năm
2012	Thu nhập từ việc ủy quyền sẽ tăng lên 20.000 USD do thương lượng lại điều khoản của hợp đồng ủy quyền
2013	Thu nhập từ việc ủy quyền sẽ là 20.000 USD
Bảng cân đối kế toán dự toán	
Quá khứ	Khoản phải thu có xu hướng giảm xuống còn 6,8% doanh thu năm 2008 từ 13,6% doanh thu năm 2007
2012	7% doanh thu
2013	7% doanh thu
Hàng lưu kho	
Quá khứ	Có xu hướng giảm từ 4,4% doanh thu năm 2007 còn 3,3% doanh thu năm 2008
2012	4% doanh thu (hàng lưu kho giảm nhẹ do mở địa điểm kinh doanh thứ 2)
2013	4% doanh thu

Đất đai, nhà xưởng, trang thiết bị	
2012	100.000 USD đầu tư vốn và mua trang thiết bị cho nhà xưởng hiện tại
2013	275.000 USD tăng vốn vốn (100.000 USD mua bất động sản và 175.000 USD cho nhà xưởng và trang thiết bị)
Khoản phải trả	
Quá khứ	Khoản phải trả có xu hướng giảm từ 13,6% doanh thu năm 2007 xuống còn 5,1% doanh thu năm 2008 do áp dụng những phương pháp thu hồi hiệu quả hơn (dự đoán trong tương lai khoản phải trả sẽ tăng nhẹ)
2012	7% doanh thu
2013	7% doanh thu
Nợ dài hạn	
2012	Giảm 75.000 USD nợ dài hạn từ thu nhập
2013	Vay 150.000 USD để có vốn 275.00 USD mua đất, trang thiết bị, và nhà xưởng (chi phí mua lại được lấy từ thu nhập)

Nguồn: Công ty đồ uống New Venture Fitness

Ngay khi Công ty đã dự báo bằng việc sử dụng phương pháp phần trăm doanh thu, nó sẽ lướt qua từng khoản mục một trong Báo cáo kết quả kinh doanh để có cơ hội dự báo chính xác hơn nữa. Lấy ví dụ một doanh nghiệp có thể đánh giá khá chính xác chi phí kinh doanh khấu hao thì doanh nghiệp sẽ không dùng phương pháp phần trăm trên doanh thu để dự đoán chi phí kinh doanh khấu hao nữa. Thêm vào đó, một số khoản mục chi phí không ràng buộc chặt chẽ với doanh thu thì doanh nghiệp nên đưa ra những đánh giá hợp lý.

Rõ ràng các doanh nghiệp nên áp dụng phương pháp phần trăm trên doanh thu. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp đang thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí, thì doanh nghiệp có thể chứng minh được một phần trăm tăng lên rất nhỏ của chi phí so với doanh thu. Tương tự, nếu một doanh nghiệp thuê một giám đốc quản trị tài chính cấp cao (giám đốc tài chính chẳng hạn) và dự định trả cho ông ta 100.000 USD vào năm tới,

thì 100.000 USD đó chưa thể ngay lập tức ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu. Trong trường hợp này, dự báo chi phí quản trị của doanh nghiệp có thể phải điều chỉnh vượt xa con số được tính toán thep phương pháp tỷ lệ phần trăm trên doanh thu.

Hộp 8.10. Điều gì sai lầm đã xảy ra?

Phải cẩn thận với điều bạn mong muốn: Sự phát triển quá nhanh vượt quá khả năng kiểm soát dòng tiền của doanh nghiệp.

Khi Jim Picariello bắt đầu gây dựng Wise Arce Frozen Treats, chưa có một công ty nào làm kem hữu cơ từ các chất ngọt thô. Từ một nhà bếp tạm thời vào năm 2006, Picariello đã phát triển công thức của mình bằng việc sử dụng siro gỗ thích và mật ong. Anh ấy đã tự làm một mình trong một năm rưỡi trước khi thuê người làm đầu tiên. Trong khoảng thời gian đó, kem đông lạnh đã bắt đầu hình thành, đến năm 2008 Wise Arce Frozen Treats đã có 15 nhân công, nhà xưởng sản xuất rộng 1.000m^2 (3.000 foot vuông) và đã cung cấp sản phẩm của mình đến các cửa hàng và siêu thị dọc bờ biển phía đông. Công ty cũng đã có một hợp đồng giao hàng tới bờ biển phía tây. Ngay sau đó Wise Arce Frozen Treats đã thất bại. Tại sao vậy?

Và sau đây là những gì đã xảy ra. Trong năm đầu tiên đã phát triển ở một nhịp độ có thể kiểm soát được. Công ty có thể cung cấp được cho 8 cửa hàng với doanh thu hàng trăm USD từ mỗi cửa hàng đó, Picariello có thể giải quyết được tất cả mọi việc. Sang đầu năm thứ 2, Công ty đã vượt qua 2.000 sản phẩm để giành được giải thưởng "Sản phẩm sáng tạo nhất" ở triển lãm thực phẩm Expo East. Giải thưởng này đã làm cho Wise Arce Frozen Treats nổi tiếng hơn và công ty đã ký được một hợp đồng với Hiệp hội thực phẩm quốc gia, một nhà phân phối lớn trong nước với các cửa hàng đông lạnh đứng đầu như Whole foods và Wegmans. Lúc đó, dường như tất cả mọi thứ đều quá tuyệt vời.

Picariello biết rằng mình cần tăng vốn để tăng quy mô hoạt động. Các chi phí hoạt động bao gồm nhân công, trang thiết bị, nguyên vật liệu thành phần và đóng gói, bảo hiểm, mẫu thiết kế và tiếp thị, tất cả đều tăng lên. Picariello đã vay 300.000 USD từ ngân hàng địa phương và 200.000 USD từ một công ty đầu tư. Tuy nhiên, vì Công ty đã có quá nhiều đơn đặt hàng nên cần khoảng 1 triệu USD để làm. Picariello đã tiếp cận các cá nhân giàu có trong khu vực, người sẵn sàng đầu tư 1 triệu USD và đảm bảo là Picariello có thể lấy tiền ngay.

Dựa trên cam kết đó, Picariello đã đặt hàng nguyên liệu và trang thiết bị cho Công ty. Tiến độ thực hiện cam kết của nhà đầu tư đã không thể tồi tệ hơn vì sau đó nền kinh tế đã dư thừa và các nhà đầu từ không giữ lời hứa. Lúc đó, Picariello đã rất khó khăn trong việc quyết định gặp gỡ nhà đầu tư tiềm năng hay điều hành Công ty. Về phần các nhà đầu tư tiềm năng, Wise Arce Frozen Treats đã nhận ra mình không có đất. Mặc dù tương lai rộng mở, nhưng việc đầu cơ này chưa đủ làm cho các nhà đầu tư quan tâm.

Thời gian trôi đi, dòng tiền ngày càng gặp khó khăn. Theo như bài đăng trên một Blog, Picariello đã viết về sai lầm của Wise Arce Frozen Treats, Công ty đã mất 30.000 USD một tháng nhưng không hề có vốn quay vòng.

Nghĩ lại, Wise Arce Frozen Treats đã chuẩn bị rất tốt nhiều thứ. Công ty có sản phẩm bán chạy, có hệ thống phân phối trong nước và kế hoạch kinh doanh đã chứng minh rằng Công ty mất hai năm để đạt điểm hòa vốn. Thiếu sót nguy hiểm nhất đó là Công ty đã không chuẩn bị lượng tiền cần thiết trước khi thực hiện điểm mốc quan trọng - có được các đơn hàng lớn. Trong một tháng mà Công ty đã phải giải quyết vấn đề từ chỗ chỉ có 8 lên hàng tá rồi hàng trăm cửa hàng. Xét trên quan điểm dòng tiền, Công ty đã thiếu mất thứ cần thiết để giữ cho dòng tiền phát triển.

Câu hỏi:

1. Từ việc thỏa thuận của Picariello với cá nhân có tài sản ròng cao - người đã đồng ý đầu tư 1 triệu Đôla vào Wise Arce Frozen Treats và sau đó lại không giữ lời hứa khi nền kinh tế suy kém, bài học đặt ra là gì?

2. Tại sao công ty này có thể phát triển nhanh đến vậy? Nếu như Wise Arce Frozen Treats đã tăng doanh thu một cách đáng kể, vậy tại sao lại không tăng thêm thu nhập để cung cấp đủ lượng tiền để cân bằng dòng tiền?

3. Bên cạnh những khó khăn về dòng tiền, vấn đề gì mà một doanh nghiệp học được khi tăng trưởng quá nhanh?

4. Nếu Jim Picariello bắt đầu một công ty khác, bạn hãy đưa ra danh sách những việc mà bạn nghĩ rằng anh ấy nên làm khác đi sau bài học từ Wise Arce Frozen Treats?

Nếu một doanh nghiệp xác định sẽ sử dụng phương pháp phần trăm trên doanh thu và làm theo các bước như trên, thì kết quả cuối cùng là mỗi khoản mục chi phí trên báo cáo thu nhập (trừ các khoản mục được dự doán riêng, như khấu hao chẳng hạn) sẽ tăng trưởng với cùng tỷ lệ như

doanh thu: Đây được gọi là phương pháp dự báo theo tỷ lệ hằng số. Phương pháp này được dùng khi chuẩn bị các báo cáo tài chính tiêu chuẩn của Công ty đồ uống New Venture Fitness trong thời kỳ tiếp theo. Một bản dự báo tóm tắt được sử dụng để chuẩn bị cho báo cáo tài chính dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness được đưa ra trong Bảng 8.6.

Bổ sung cho việc tính toán doanh thu dự báo, khi một doanh nghiệp tương tự: công ty đồ uống New Venture Fitness cân nhắc việc mở cửa hàng mới hoặc sản xuất một sản phẩm mới, doanh nghiệp thường phải phân tích điểm hòa vốn để xác định xem đề xuất này có thể bắt đầu được hay không? Điểm hòa vốn của một nhà hàng hay một sản phẩm mới là điểm mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí kinh doanh cần thiết để tạo ra doanh thu của nhà hàng hay doanh thu của sản phẩm đó. Trong trường hợp mở một nhà hàng mới, Công ty đồ uống New Venture Fitness có thể sử dụng phân tích điểm hòa vốn như một cách để xác định dự án đó có thể bắt đầu được hay không. Công thức khi phân tích điểm hòa vốn là: tổng chi phí kinh doanh cố định/(giá – chi phí kinh doanh biến đổi bình quân).

Trong phần lớn các trường hợp, chi phí kinh doanh biến đổi bình quân cũng tương tự như bình quân giá vốn hàng bán. Kết quả là, nếu tổng chi phí kinh doanh cố định của việc mở một nhà hàng mới là 101.000 USD một năm, giá bình quân cho đồ uống là 2,75 USD và chi phí kinh doanh biến đổi (giá vốn hàng bán) cho đồ uống là 1,1 USD thì điểm hòa vốn của việc mở nhà hàng mới được xác định như sau:

101.000 USD/(2,75 USD - 1,10 USD) = 61.212

Con số này cho thấy nhà hàng mới phải bán được 61.212 đơn vị sản phẩm/năm để "hòa vốn" ở mức giá hiện tại của đồ uống. Như vậy là tương đương với 170 đơn vị sản phẩm đồ uống một ngày nếu tính trung bình dựa trên cơ sở 360 ngày một năm. Để xác định việc mở nhà hàng mới có thể bắt đầu được hay không, Giám đốc Công ty đồ uống New Venture Fitness cần so sánh con số này với các số liệu doanh thu trong quá khứ của các nhà hàng khác, có sự điều chỉnh cho thích hợp (ví dụ nhà hàng mới có thể có vị trí đẹp hơn hay xấu hơn so với các nhà hàng hiện đang có). Bán được 170 đơn vị sản phẩm đồ uống một ngày tưởng như là

điều không thể, nhưng Giám đốc Công ty đồ uống New Venture Fitness vẫn lựa chọn không mở nhà hàng mới hoặc tìm ra cách để giảm chi phí kinh doanh biến đổi hay cố định hoặc phải tăng doanh thu. Cách đơn giản nhất để tăng doanh thu là tăng giá của đồ uống, nhưng lựa chọn này lại dẫn đến liệu Công ty có thể cạnh tranh trong thị trường đồ uống?

8.4.2. Chuẩn bị các dự toán tài chính

Thứ nhất, báo cáo dự toán tài chính

Báo cáo dự toán tài chính của một doanh nghiệp cũng tương tự như báo cáo tài chính trong quá khứ, ngoại trừ nó mang tính định hướng tương lai hơn là dựa vào những số liệu đã có. Những doanh nghiệp mới khởi nghiệp thường sẽ xây dựng sẽ đưa ra báo cáo tài chính dự toán, nhưng những doanh nghiệp đang hoạt động cũng duy trì những báo cáo này như một phần trong việc lập kế hoạch tài chính và hỗ trợ cho việc chuẩn bị ngân sách. Việc chuẩn bị các báo cáo tài chính này cũng giúp cho doanh nghiệp xem xét lại chiến lược và có thể điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Ví dụ, nếu một báo cáo tài chính dự toán dự đoán rằng lợi nhuận sẽ giảm, doanh nghiệp có thể đưa ra một số thay đổi trong hoạt động như tăng giá hay giảm chi phí để hỗ trợ cho việc ngăn không cho lợi nhuận giảm theo tình hình thực tế.

Các doanh nghiệp không nên chuẩn bị báo cáo tài chính một cách độc lập mà nên kết hợp cùng kế hoạch tổng thể của mình. Ví dụ, các báo cáo này rất quan trọng để đánh giá về tốc độ gia tăng vốn của doanh nghiệp. Đôi khi một doanh nghiệp có một sản phẩm/dịch vụ tốt, có cầu của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ và biết được lượng vốn cần thiết để duy trì dòng tiền phù hợp nhưng vẫn không thể huy động vốn đúng lúc được. Wise Arce Frozen Treats đã gặp phải trường hợp này và đã minh chứng trong bài "Đã làm sai điều gì?" Trường hợp của Wise Arce Frozen Treats là một ví dụ điển hình về khía cạnh quản trị tài chính như thế nào (ví dụ như việc huy động vốn) và cũng có thể có một ảnh hưởng lớn tới khía cạnh còn lại (ví dụ như việc giữ lại dòng tiền phù hợp)?

Bảng 8.7. Báo cáo kết quả kinh doanh dự toán của New Venture Fitness Drink

	2011 - Thực tế	*2012 - Dự toán*	*2013 - Dự toán*
Doanh thu thuần	586.600	821.200	1.026.500
Giá vốn hàng bán	268.900	390.000	487.600
Lợi nhuận gộp	317.700	431.200	538.900
Chi phí bán hàng, chung và quản trị	117.800	205.300	256.600
Khấu hao	13.500	18.500	22.500
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	186.400	207.400	259.800
Thu nhập từ lãi vay	1.900	2.000	2.000
Chi phí lãi vay	(15.000)	(175.00)	(17.000)
Thu nhập (chi phí) thuần khác	10.900	20.000	20.000
Thu nhập trước thuế	184.200	211.900	264.800
Thuế thu nhập	53.200	63.600	79.400
Thu nhập ròng	131.000	148.300	185.400
Thu nhập trên 1 cổ phiếu	1,31	1,48	1,85

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Thứ hai, báo cáo dự toán kết quả hoạt động kinh doanh

Khi doanh nghiệp dự báo thu nhập và chi phí trong tương lai thì việc lập một báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh dự toán đơn thuần chỉ là vấn đề với các số liệu. Bảng 8.7 trình bày báo cáo thu nhập dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness. Nhớ lại một chút về doanh thu thuần của Công ty này được dự báo tăng thêm 40% từ năm 2011 đến năm 2012 và 25% từ năm 2012 đến năm 2013 và giá vốn hàng bán bình quân bằng 47,5% doanh thu thuần. Trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh dự toán, phương pháp dự báo tỷ số hằng số đã được sử dụng để dự báo giá vốn hàng bán cũng như chi phí chung và chi phí quản trị; có nghĩa

là những khoản mục này được dự định là sẽ giữ nguyên tỷ lệ phần trăm so với doanh thu giống như trong quá khứ (điều này sẽ tương đương về mặt toán học hay nói rằng chúng tăng lên cùng tỷ lệ so với doanh thu). Khấu hao, thu nhập khác và một số khoản mục khác không liên quan trực tiếp đến doanh thu thì được tính riêng – sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp. Thay đổi nhiều nhất là "thu nhập khác" từ năm 2011 sang năm 2012. Công ty đồ uống New Venture Fitness mong đợi mục này tăng lên do thỏa thuận về giấy phép sản xuất của một trong số các đồ uống của công ty bán sang công ty khác.

Thứ ba, bảng cân đối kế toán dự toán

Bảng cân đối tài sản dự toán giúp cho doanh nghiệp biết được các hoạt động của mình sẽ ảnh hưởng như thế nào tới khả năng trả nợ ngắn hạn và tài chính của doanh nghiệp sẽ tiến triển như thế nào theo thời gian. Bảng này cũng trình bày ngắn gọn về số tiền các khoản phải thu, hàng lưu kho và trang thiết bị của doanh nghiệp. Bảng cân đối tài sản dự toán cũng được dùng để dự toán tổng quan tình hình tài chính của doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nghiệp rất hào hứng đưa ra bảng cân đối tài sản dự toán, dự báo rằng sẽ tăng trưởng nhanh và có lợi nhuận. Tuy nhiên, điều này lại làm cho tỷ số nợ của doanh nghiệp lên tới 75% (khá cao), các nhà đầu tư có thể kết luận là có quá nhiều rủi ro để doanh nghiệp có thể thu hút đầu tư.

Bảng cân đối tài sản dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 8.8. Lưu ý là thay đổi dự toán của Công ty trong việc giữ lại lợi nhuận hàng năm sẽ nhất quán với lợi nhuận ròng dự toán trong suốt thời kỳ của báo cáo thu nhập dự toán. Bảng cân đối tài sản dự toán cũng được tiếp cận tương tự như báo cáo thu nhập dự toán. Các khoản mục được liệt kê theo tài sản ngắn hạn và nợ ngắn hạn, mục phần trăm trong quá khứ của doanh thu cũng được sử dụng để dự toán phần trăm doanh thu tương lai. Các số liệu được điều chỉnh tăng nhẹ, như mức độ hàng lưu kho và khoản phải trả, phản ánh ảnh hưởng có thể có của việc mở nhà hàng thứ 2.

Về tài sản, nhà xưởng và trang thiết bị, Công ty đồ uống New Venture Fitness lên kế hoạch đầu tư 100.000 USD năm 2012 và 275.000 USD năm 2013. Bảng cân đối tài sản dự toán cho thấy giá trị tài sản tăng tương ứng vào các năm 2012, 2013. Dự toán nợ dài hạn của Công ty năm 2012, 2013 phản ánh sự thay đổi giảm tiền gốc từ dòng tiền và tăng vay

nợ để mua sắm tài sản, nhà xưởng, trang thiết bị. Các giao dịch này được phản ánh vào báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán của Công ty.

Bảng 8.8. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán của Công ty New Venture Fitness Drinks

	31/12/2011	*2012-Dự toán*	*2013-Dự toán*
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh			
Lợi nhuận ròng	131.000	148.300	185.400
Thay đổi trong vốn hoạt động			
Khấu hao	13.500	18.500	22.500
Tăng (giảm) khoản phải thu	9.300	(17.900)	(14.400)
Tăng (giảm) chi phí dồn tích	1.900	2.100	2.000
Tăng (giảm) hàng tồn kho	1.200	(13.700)	(8.100)
Tăng (giảm) khoản phải trả	(16.700)	27.300	14.400
Tổng thay đổi	9.200	16.300	16.400
Tiền ròng từ hoạt động kinh doanh	140.200	164.600	201.800
Dòng tiền từ hoạt động đầu tư			
Mua bán nhà xưởng, trang thiết bị	(250.500)	(100.000)	(275.000)
Tiền ròng từ hoạt động đầu tư	(250.500)	(100.000)	(275.000)
Dòng tiền từ hoạt động tài chính			
Phát sinh tăng nợ dài hạn	119.500	-	100.000
Giảm nợ gốc dài hạn		(75.000)	
Dòng tiền từ hoạt động tài chính			
Tăng tiền mặt	9.200	(10.400)	26.800
Tiền và các khoản tương đương tiền đầu năm	54.600	63.800	53.400
Tiền và các khoản tương đương tiền vào cuối năm	63.800	53.400	80.200

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Thứ tư, báo cáo dự toán lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo dự toán lưu chuyển tiền tệ trình bày về dự toán dòng tiền ra vào của doanh nghiệp trong một thời kỳ cụ thể. Chức năng quan trọng nhất của báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán là dự toán được việc doanh nghiệp có dòng tiền đáp ứng với nhu cầu hay không. Giống như báo cáo lưu chuyển tiền tệ trong quá khứ, báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán được chia làm 3 nhóm chỉ tiêu: hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh được quan tâm nhất vì nó cho biết các khoản phải thu, khoản phải trả, hàng lưu kho của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến dòng tiền trong đầu tư và tài chính như thế nào. Nếu như một mục nào đó tăng lên với tỷ lệ lớn hơn nhiều tỷ lệ của doanh thu hàng năm, thì đó là một báo động đỏ. Ví dụ, khoản phải thu tăng lên, là khoản tiền doanh nghiệp cho khách hàng nợ, sẽ giảm số lượng tiền cho các hoạt động đầu tư và tài chính. Nếu như khoản phải vượt quá khả năng kiểm soát sẽ gây nguy hiểm cho khả năng cung tiền để phát triển cũng như khả năng trả nợ của doanh nghiệp.

Bảng 8.9. Phân tích các chỉ số tài chính trong báo cáo tài chính quá khứ và dự toán của Công ty New Venture Fitness Drinks

	Quá khứ			*Dự toán*	
	2009	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Tỷ số đánh giá khả năng sinh lời (%)					
Vòng quay tổng tài sản	14.7	18.7	21.4	19.0	18.9
Vòng quay vốn chủ sở hữu	24.9	31.0	35.0		
Tỷ số đánh giá khả năng thanh khoản					
Tỷ số thanh toán hiện tại	2.35	2.26	3.05	2.07	2.24
Tỷ số thanh toán nhanh	1.96	1.89	2.58	1.60	1.78
Tỷ số quản trị nợ chung (%)					
Tỷ lệ nợ	42.3	37.4	39.7	29.3	31.8
Tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu	73.2	59.8	65.8	41.5	46.6

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 8.9, các số liệu được trình bày trực tiếp trong bảng, và được tính toán cụ thể từ báo cáo thu nhập dự toán và bảng cân đối tài sản dự toán. Loại trừ việc dòng cuối cùng của báo cáo lưu chuyển tiền tệ, phản ánh cân đối tiền tệ của công ty vào cuối kỳ, thành dòng đầu tiên trong bảng cân đối kế toán của kỳ sau. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán của công ty đồ uống New Venture Fitness chứng tỏ cân đối tiền tệ khá tốt vào cuối mỗi kỳ dự toán và cho thấy hoạt động đầu tư được tài trợ từ lợi nhuận nhiều hơn so với từ nợ. Phân tích này đã phản ánh cho công ty biết được từng dòng tiền thích hợp cho sự tăng trưởng mà không phụ thuộc vào nợ hay vốn đầu tư.

Về cổ tức, báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán cho thấy Công ty đồ uống New Venture Fitness không có kế hoạch trả cổ tức cho cổ đông năm 2012 và 2013. Nhớ rằng đây là một công ty hợp nhất và các cổ đông thậm chí là không giao dịch mua bán trên sàn nào. Nếu như Công ty đồ uống New Venture Fitness đã lên kế hoạch trả cổ tức, số tiền dự toán trả cổ tức sẽ được trình bày bên dưới hoạt động tài chính và sẽ giảm số lượng tiền cho hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Thường thì một công ty mới sẽ đầu tư phần lớn tiền của mình vào các hoạt động giúp tăng trưởng, như vào tài sản, nhà xưởng, mua sắm trang thiết bị, hơn là chi trả cổ tức.

Thứ năm, phân tích chỉ số tài chính

Các tỷ số tài chính mà trước đây được dùng để đánh giá báo cáo tài chính trong quá khứ của một doanh nghiệp, cũng có thể được dùng để đánh giá các báo cáo tài chính dự toán. Khi đã làm được điều này thì doanh nghiệp có thể so sánh được hoạt động tài chính dự toán so với hoạt động trong quá khứ; các hoạt động theo dự toán có ảnh hưởng như thế nào tới dòng tiền cũng như tình hình tài chính chung của doanh nghiệp.

Các tỷ số tài chính trong quá khứ và các tỷ số dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 8.9. Nhóm tỷ số khả năng sinh lời cho thấy một sự giảm nhẹ từ quá khứ tới tương lai. Điều này cho thấy tài sản dự toán tăng lên và tương ứng doanh thu cũng vậy sẽ làm cho hoạt động sản xuất không hiệu quả như trong quá khứ. Tuy nhiên, các con số này cũng khá lớn và dự tính là không thay đổi nhiều.

Nhóm tỷ số thanh khoản cho thấy tỷ số tài sản ngắn hạn trên nợ ngắn hạn khá tốt và hoàn toàn đủ khả năng trả nợ ngắn hạn. Các tỷ số quản trị nợ cho thấy xu hướng đầy triển vọng. Tỷ số nợ giảm từ 39,7% năm 2011 xuống 31,8% năm 2013 theo dự toán. Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu giảm đáng kể, cho thấy tài sản Công ty đang tăng và tài sản được hỗ trợ từ nguồn vốn chủ sở hữu lớn hơn nguồn nợ.

Tóm lại, doanh nghiệp hiểu được tình hình tài chính của mình tại mọi thời điểm là rất quan trọng và dự toán tài chính của các doanh nghiệp mới khởi nghiệp dựa những số liệu đáng tin cậy. Mối quan tâm hàng đầu không phải là việc doanh nghiệp thành công trong các lĩnh vực như thế nào mà phải thành công trong tài chính của mình để tồn tại lâu dài và bền vững.

8.4.3. Các báo cáo tài chính

Báo cáo tài chính trong quá khứ bao gồm báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán và báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Các báo cáo thường được chuẩn bị theo thứ tự vì dòng thông tin là logic từ hoạt động này sang hoạt động khác. Trong các doanh nghiệp mới, báo cáo tài chính thường thận trọng và sát với việc quản trị tài chính của doanh nghiệp. Trong trường hợp hy hữu, khi doanh nghiệp không sử dụng báo cáo tài chính để lên kế hoạch, thì dù sao cũng phải chuẩn bị và duy trì các báo cáo này. Nếu một doanh nghiệp huy động vốn thông qua ngân hàng và nhà đầu tư thì chắc chắn họ sẽ yêu cầu bản sao những báo cáo tài chính trong quá khứ để phân tích lịch sử tài chính của doanh nghiệp. Nếu như doanh nghiệp không có các báo cáo này, họ sẽ xem xét rất thận trọng những khoản đầu tư hoặc cho vay.

Báo cáo tài chính trong quá khứ phản ánh các hoạt động trong quá khứ và thường được xây dựng cho từng quý và cho cả năm (nước ta quy định lập báo cáo tài chính theo tháng). Các công ty thương mại công cộng được Ủy ban chứng khoán yêu cầu chuẩn bị các báo cáo tài chính và sẵn sàng công bố chúng. Các báo cáo được đệ trình lên Ủy ban chứng khoán thông qua một số các bản yêu cầu theo mẫu có sẵn. Bản quan trọng nhất tương tự với báo cáo thường niên ngoại trừ việc báo cáo này chứa đựng nhiều thông tin chi tiết hơn về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 8.10. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của New Venture Fitness Drinks

Chỉ tiêu	*31/12/2011*	*31/12/2010*	*31/12/2009*
Doanh thu thuần	586.600	463.100	368.900
Giá vốn hàng bán	268.900	225.500	201.500
Lợi nhuận gộp	317.700	237.600	167.400
Chi phí bán hàng, chung và quản trị	117.800	104.700	90.200
Khấu hao	13.500	5.900	5.100
Lợi nhuận hoạt động	186.400	127.000	72.100
Lợi nhuận từ hoạt động tài chính	1.900	800	1.100
Chi phí lãi vay	(15.000)	(6.900)	(6.400)
Thu nhập (chi phí) ròng khác	10.900	(1.300)	1.200
Thu nhập trước thuế	184.200	119.600	68.000
Thuế thu nhập	53.200	36.600	18.000
Lợi nhuận ròng	131.000	83.000	50.000
Thu nhập trên cổ phiếu	1.31	0.83	0.50

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Để minh họa cho việc các công cụ tài chính này được chuẩn bị như thế nào, hãy xem xét New Venture Fitness Drinks - Công ty giả định kinh doanh đồ uống phục vụ thể thao. New Venture Fitness Drinks đã kinh doanh được 5 năm. Tập trung vào những người đam mê thể thao, Công ty đã bán ra dòng sản phẩm đồ uống dinh dưỡng cân đối. Công ty đã mở cửa hàng đầu tiên năm 2009, cửa hàng thứ 2 năm 2010 và lập kế hoạch cho cửa hàng thứ 3 năm 2012. Chiến lược của Công ty là mở cửa hàng nhỏ, tương tự như nhà hàng,... gần với khu liên hợp thể thao lớn ngoài trời. Công ty đang làm ăn có lãi và đang tăng trưởng với tỷ lệ 25% một năm.

Thứ nhất, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Phản ánh kết quả hoạt động của công ty trong một thời kỳ xác định. Nó ghi lại tất cả doanh thu và chi phí trong thời gian đó và cho biết doanh nghiệp đang có lợi nhuận hay thua lỗ (báo cáo lãi và lỗ). Báo cáo kết quả

hoạt động kinh doanh thường theo tháng, quý và hàng năm. Hầu hết các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh đều được chuẩn bị theo định dạng nhiều năm và tạo sự dễ dàng cho xác định xu hướng tăng giảm.

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của New Venture Fitness Drinks trong 3 năm qua được trình bày trong Bảng 8.10. Giá trị của việc định dạng theo thời gian là khá rõ ràng. Dễ thấy rằng doanh thu của Công ty đang tăng lên với tỷ lệ khoảng 25% một năm, tức là có lãi, và thu nhập ròng cũng đang tăng. Những số liệu thường dùng để đánh giá hiệu quả của các chiến lược trong quá khứ và hỗ trợ lên dự án cho doanh thu và thu nhập trong tương lai.

Ba nhóm số liệu được quan tâm nhất khi đánh giá một báo cáo thu nhập là:

- *Doanh thu thuần*: Doanh thu thuần bằng tổng doanh thu trừ đi tiền hàng hóa bị trả lại và chiết khấu.

- *Giá vốn hàng bán*: bao gồm các chi phí trực tiếp lên quan đến sản xuất hoặc phân phối hàng hóa, dịch vụ; bao gồm chi phí nguyên vật liệu và nhân công trực tiếp. Đối với công ty đồ uống New Venture Fitness, giá vốn hàng bán sẽ bao gồm tất cả thành phần nguyên liệu có trong đồ uống và chi phí nhân công cần cho sản xuất.

- *Chi phí hoạt động*: bao gồm chi phí tiếp thị, chi phí quản trị và các chi phí khác không liên quan trực tiếp tới việc sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

Một trong những điều quan trọng nhất mà người khởi sự cần làm đối với báo cáo thu nhập là phải so sánh được các chỉ số: giá vốn hàng bán và chi phí hoạt động trên doanh thu thuần trong những thời kỳ khác nhau. Ví dụ, giá vốn hàng bán của Công ty đồ uống New Venture Fitness bao gồm tất cả thành phần nguyên liệu có trong đồ uống và chi phí nhân công cần cho sản xuất, tỷ lệ giá vốn hàng bán trên doanh thu lần lượt là 55%, 49% và 46% tương ứng với các năm 2009, 2010 và 2011. Đây là một khuynh hướng tốt, chứng tỏ Công ty đang giảm dần chi phí nguyên liệu và nhân công/1 USD doanh thu. Khuynh hướng này có thể được nhận thấy khá dễ dàng thông qua việc xem xét báo cáo thu nhập của Công ty trong nhiều năm.

Tỷ suất lợi nhuận biên là một tỷ số khá quan trọng khi đánh giá báo cáo thu nhập của doanh nghiệp. Tỷ suất lợi nhuận biên của một doanh

nghiệp hay vòng quay doanh thu, được tính toán bằng cách lấy thu nhập ròng chia cho doanh thu thuần. Trong các năm 2009, 2010 và 2011 tỷ suất lợi nhuận biên của công ty đồ uống New Venture Fitness tương ứng là 13,6%, 17,9% và 22.3%. Đây cũng là một khuynh hướng tốt. Tỷ suất lợi nhuận biên của một doanh nghiệp cho biết tỷ lệ phần trăm trên 1 USD doanh thu đóng góp cho lợi nhuận của doanh nghiệp. Tỷ suất lợi nhuận biên tăng lên có nghĩa là một công ty hoặc là tăng doanh thu mà không tăng chi phí hoặc là công ty đang quản trị chi phí tốt hơn. Ngược lại, tỷ suất lợi nhuận biên giảm có nghĩa là công ty đang quản trị chi phí kém hiệu quả hoặc giảm giá để duy trì hay tăng doanh thu.

Một tỷ số mà công ty đồ uống New Venture Fitness sẽ không tính đến đó là tỷ số giá trên thu nhập, hay còn gọi là tỷ số P/E. Công ty đồ uống New Venture Fitness là công ty hợp nhất, do vậy có cổ phần, nhưng cổ phần của công ty lại không được bán ra trên các sàn giao dịch như NASDAQ hay Sàn chứng khoán New York. P/E là một tỷ số đơn giản để đo lường giá cổ phiếu của một công ty so với lợi nhuận của nó. Nhìn chung, nếu tỷ số P/E của công ty càng cao thì thị trường sẽ cho rằng nó tăng trưởng càng mạnh. Năm 2008, Công ty đồ uống New Venture Fitness đã kiếm được 1,31 USD trên một cổ phiếu. Nếu công ty đã lên sàn NASDAQ và cổ phiếu của công ty được mua ở giá 20 USD/1 cổ phiếu, thì P/E sẽ là 15,3. Điều này sẽ có ý nghĩa khi công ty đang được bán ra với giá bằng 15 lần lợi nhuận

Tất nhiên, việc xem xét báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh trong nhiều năm bao giờ cũng tốt hơn là xem xét chỉ trong một năm.

Thứ hai, bảng cân đối kế toán

Không giống như báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, được xem xét trong từng thời kỳ, bảng cân đối kế toán là một bản ngắn gọn về tài sản, nợ và vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tại một thời điểm. Cột bên trái của bảng (hoặc trên đầu bảng, phụ thuộc vào cách trình bày) là tài sản của doanh nghiệp, trong khi cột bên phải (hoặc bên dưới) là nợ và vốn chủ sở hữu. Các tài sản được sắp xếp theo thứ tự "tính thanh khoản" hoặc khoảng thời gian bao lâu để quy đổi chúng thành tiền mặt. Các khoản nợ được sắp xếp theo thứ tự sẽ phải trả. Một bảng cân đối kế toán luôn luôn phải "cân bằng", nghĩa là "tổng tài sản" luôn luôn bằng "nợ" cộng "vốn chủ sở hữu".

Hộp 8.11. Hãng thực hiện tốt hoạt động kinh doanh mới

Hiểu được thực tế đằng sau những con số

Hãy bàn về công ty đồ uống New Venture Fitness, công ty muốn thuê một giám đốc điều hành (CEO) mới, và đã phỏng vấn CEO của 3 chuỗi cửa hàng nhỏ. Để biết được mỗi ứng viên khôn khéo đến đâu trong việc quản lý tài chính công ty, hội đồng quản trị của Công ty đồ uống New Venture Fitness đã yêu cầu mỗi người hoàn thành báo cáo thu nhập năm 2011 của công ty họ đang làm. Phân tích vắn tắt báo cáo thu nhập của các công ty được trình bày dưới đây:

	Ứng viên 1: ***CEO của New Venture Soup and Salad***	***Ứng viên 2:*** ***CEO của New Venture Beef***	***Ứng viên 3:*** ***CEO của New Venture See Food***
Doanh thu thuần	326.400	281.200	486.700
Giá vốn hàng bán	150.500	143.900	174.700
Lợi nhuận gộp	175.900	137.300	312.000
Tổng chi phí (cả thuế)	114.200	112.400	150.000
Lợi nhuận ròng	61.700	24.900	162.000

Nhìn qua những báo cáo này sẽ thấy rằng người quản lý tài chính khôn ngoan nhất trong 3 người chính là CEO của New Venture Sea Food, lợi nhuận ròng của công ty này cao hơn 2 lần các công ty còn lại. Hơn nữa, giá vốn hàng bán của công ty chỉ là 35,9% của lợi nhuận ròng năm 2011, trong khi đó của New Venture Soup and Salad là 46,1% và của New Venture Beef là 51%. Tương tự, chi phí của New Venture Sea Food là 30,9% trên doanh thu, trong khi đó của New Venture Soup and Salad là 35% và của New Venture Beef là 40%.

May mắn là một trong số các thành viên hội đồng quản trị của công ty đồ uống New Venture Fitness đã đưa ra hàng loạt các câu hỏi trong buổi phỏng vấn của mỗi ứng viên và không hề tiết lộ một chút thông tin nào. Ở thời điểm đó, New Venture Sea Food đang ở trong phân đoạn thị trường nóng nhất của kinh doanh nhà hàng năm 2011. Các cửa hàng hải sản tương tự đã đưa ra con số gấp 1,5 lần lợi nhuận ròng mà New Venture Sea Food đã đưa ra. Vì vậy nếu ứng viên thứ 3 đảm đương công việc này, lợi nhuận ròng của công ty so với các công ty khác lẽ ra phải là 240.000 đô la thay vì 162.000 đô la. New Venture Soup and Salad thì ở trong một khu vực phát triển chậm, và e ngại

rằng đến giữa năm nó cũng không thể đạt được mục tiêu tài chính. Vì vậy, CEO đã lôi kéo một số người giỏi nhất vào dự án và phân công lại công việc cho họ để tiếp thị cho sự phát triển của các mục trong thực đơn mới. Hay nói cách khác, công ty đã vay từ tương lai để thực hiện công việc hiện tại.

Đối với New Venture Beef, CEO đã thấy mình ở trong một thị trường đang bị thất bại. Các báo cáo được đưa ra đầu năm một cách rộng rãi, cảnh báo người tiêu dùng về rủi ro trong việc ăn thịt đỏ. Để bù lại việc này, CEO đã nhanh chóng tiến hành một chương trình nâng cao sản xuất và cùng với đó là sự khuyến khích dùng thịt bò địa phương để chống lại những thông tin không đúng, với các kết quả nghiên cứu tập trung hơn về giá trị dinh dưỡng trong thịt bò. Công ty cũng đã tham gia vào các hoạt động tình nguyện ở địa phương để tăng tầm ảnh hưởng của chuỗi nhà hàng một cách tích cực. Nếu như CEO của New Venture Beef đã không nhanh chóng hành động, thì hoạt động năm 2011 của công ty còn tồi tệ hơn nhiều.

Cuối cùng, Công ty đồ uống New Venture Fitness đã quyết định ứng viên số 2, CEO của New Venture Beef là ứng viên thích hợp nhất. Ví dụ này đã chứng minh được sự cần thiết trong việc xem xét báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh trong nhiều năm hơn là một năm riêng lẻ để có sự đánh giá công bằng về hoạt động của một doanh nghiệp. Nó cũng chứng minh rằng, cần phải xem xét những yếu tố bên ngoài số liệu và hiểu được hoàn cảnh xoay quanh kết quả tài chính của doanh nghiệp.

Câu hỏi:

1. Đưa báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của 3 ứng viên cho 2 hoặc 3 người bạn của bạn, những người đang hoạt động kinh doanh xem. Hỏi họ nên chọn ứng viên nào thích hợp nhất, trên cơ sở của những báo cáo này và yêu cầu họ giải thích cho sự lựa chọn đó. Bạn của bạn có chọn ứng viên như trong bài không? Nếu không, bạn nghĩ nguyên nhân của sự lựa chọn khác nhau là gì?
2. Dựa trên những nội dung trong chương này và các chương trước, cùng với sự hiểu biết của bạn về hoạt động kinh doanh, bạn sẽ tìm thông tin về sự tăng trưởng trong các phân khúc thị trường khác nhau của ngàng kinh doanh nhà hàng ở đâu. Đồng thời bạn cũng sẽ tìm ở đâu thông tin về lợi nhuận của ngành kinh doanh nhà hàng nói chung?
3. Thông tin tài chính thích hợp nào của các ứng viên được yêu cầu cho công việc?
4. Ba điều quan trọng nhất mà bạn học được từ bài này là gì? Điều nào khiến bạn ngạc nhiên và tại sao?

Các loại "tài sản" chính được liệt kê trong bảng cân đối kế toán như sau:

- Tài sản ngắn hạn: bao gồm tiền mặt và các khoản dễ dàng chuyển đổi thành tiền mặt, như các khoản phải thu, chứng khoán và hàng lưu kho

- Tài sản dài hạn: là các tài sản được sử dụng trong thời gian dài như bất động sản, nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị

- Tài sản khác: là các tài sản không xác định (tài sản vô hình) như lợi thế thương mại

- Các loại "nợ" chính được liệt kê trong bảng cân đối kế toán như sau:

o Nợ ngắn hạn: bao gồm nghĩa vụ phải trả trong vòng một năm, gồm các khoản phải trả, chi phí xác định, và nợ (dài hạn) đến hạn thanh toán.

o Nợ dài hạn: bao gồm các khoản nợ có thời hạn trên một năm, gồm nợ liên quan tới việc mua bất động sản, nhà xưởng, trang thiết bị.

o Vốn chủ sở hữu: bằng vốn đầu tư trong kinh doanh của các chủ sở hữu cộng với lợi nhuận giữ lại sau khi trả cổ tức.

Cần chú ý là không phải bao giờ số liệu phản ánh ở bảng cân đối kế toán cũng đáng tin cậy. Sở dĩ như vậy là do: *Thứ nhất,* tài sản của doanh nghiệp được ghi nhận với giá cao hơn giá trị thị thường. Một doanh nghiệp lẽ ra đầu tư 500 ngàn USD vào bất động sản mấy năm trước và bây giờ có giá trị là 1 triệu USD, nhưng giá trị được phản ánh trong bảng cân đối kế toán hiện tại của doanh nghiệp là 500 ngàn USD giá mua bán, so với giá trên thị trường là 1 triệu USD. *Thứ hai,* về quyền sở hữu trí tuệ, ví dụ như bằng phát minh sáng chế, nhãn hiệu, bản quyền tác giả, tùy từng trường hợp và hoàn cảnh cụ thể, sẽ có thể được hoặc không được ghi nhận giá trị trên bảng cân đối kế toán. Trong nhiều trường hợp quyền sở hữu trí tuệ của một doanh nghiệp có giá trị bằng 0 trên bảng cân đối kế toán mặc dù nó có thể rất có giá trị theo một quan điểm khác. *Thứ ba,* về tài sản vô hình, ví dụ như việc đào tạo người lao động và giá trị thương hiệu của doanh nghiệp không được phản ánh ở bảng cân đối kế toán. Cuối cùng, lợi thế thương mại mà một doanh nghiệp đã có được cũng không được ghi trong bảng cân đối kế toán, mặc dù nó có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp đó.

Bảng cân đối kế toán hợp nhất của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 8.11. Khi đánh giá bảng cân đối kế toán, hai câu hỏi đầu tiên đặt ra là liệu doanh nghiệp có đủ tài sản ngắn hạn để chi trả cho nợ ngắn hạn không và liệu điều này cuối cùng có hợp lý về mặt tổng thể hay không? Có hai phép tính toán đã đưa ra câu trả lời cho câu hỏi thứ nhất. Năm 2011, vốn hoạt động của Công ty đồ uống New Venture Fitness bằng tài sản ngắn hạn trừ nợ ngắn hạn, bằng 82.500 USD. Con số này cho biết lượng tài sản có tính thanh khoản mà Công ty hiện có. Tỉ số thanh toán hiện thời của Công ty bằng tài sản ngắn hạn chia nợ ngắn hạn, đã đưa ra một cái nhìn khác về mối quan hệ giữa tài sản ngắn hạn và nợ ngắn hạn cũng như giúp chúng ta thấy rõ hơn về khả năng chi trả nợ ngắn hạn của Công ty.

Bảng 8.11. Bảng cân đối kế toán của Công ty đồ uống của New Venture Fitness Drinks

Tài sản	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Tài sản ngắn hạn			
Tiền và các khoản tương đương tiền	63.800	54.600	56.500
Khoản phải thu, khấu trừ, nợ nghi ngờ	39.600	48.900	50.200
Hàng lưu kho	19.200	20.400	21.400
Tổng tài sản ngắn hạn	122.600	123.900	128.100
Tài sản, nhà xưởng sản xuất, trang thiết bị			
Đất đai	260.000	160.000	160.000
Nhà và thiết bị (văn phòng)	412.000	261.500	149.000
Tổng tài sản, nhà xưởng và trang thiết bị	672.000	421.500	309.000
Giảm trừ khấu hao tích lũy	65.000	51.500	45.600
Tài sản, nhà xưởng và trang thiết bị ròng	607.000	370.000	263.400

Tài sản	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Tổng tài sản	729.600	493.900	391.500
Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu			
Khoản phải trả	30.200	46.900	50.400
Chi phí cộng dồn	9.900	8.000	4.100
Tổng nợ ngắn hạn	40.100	54.900	54.500
Phải trả dài hạn	249.500	130.000	111.000
Nợ dài hạn	249.500	130.000	111.000
Tổng nợ dài hạn	289.600	184.900	165.500
Cổ phiếu phổ thông (100.000 cổ phần)	10.000	10.000	10.000
Lợi nhuận để lại	430.000	299.000	216.000
Tổng vốn chủ sở hữu	440.000	309.000	226.000
Tổng nợ và vốn chủ sở hữu	729.600	493.900	391.500

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Tỉ số thanh toán hiện thời của Công ty đồ uống New Venture Fitness là 3,06 có nghĩa là đối với 1 USD nợ ngắn hạn, công ty có 3,06 USD tài sản ngắn hạn tương ứng. Đây là những con số khả quan và có thể tự tin rằng Công ty có đủ khả năng trả nợ ngắn hạn. Đây là xu hướng tích cực: qua các năm 2009-2011, tỉ số thanh toán hiện thời tương ứng là 2,35; - 2,36; - 3,06.

Việc tính toán tỷ số nợ của doanh nghiệp sẽ cho phép trả lời câu hỏi thứ hai, vì đây là một phương tiện để đánh giá tình hình tài chính chung của doanh nghiệp. Tỉ số nợ của một doanh nghiệp được tính bằng cách chia tổng nợ cho tổng tài sản. Tỉ số nợ hiện tại của Công ty đồ uống New Venture Fitness là 39,7%, có nghĩa là 39,7% trong tổng tài sản là nợ phải trả và còn lại 60,3% là vốn chủ sở hữu. Đây là một con số tốt cho một doanh nghiệp trẻ. Xu hướng trong tỉ số này của Công ty đồ uống New Venture Fitness cũng rất đáng chú ý. Qua các năm 2009-2011, tỷ số nợ tương ứng là 42,3%, 37,4% và 39,7%. Những con số này cho thấy, qua thời gian, Công ty đang hoạt động với mức độ lệ thuộc vào nợ ít hơn.

Nói chung, nợ ít hơn sẽ ít bị lệ thuộc hơn trong điều hành các hoạt động khác nhau của doanh nghiệp. Các số liệu trong các báo cáo tài chính của doanh nghiệp có mối quan hệ khăng khít với nhau. Để ý rằng Công ty đồ uống New Venture Fitness đã ghi lại 131.000 USD thu nhập ròng trong báo cáo thu nhập năm 2011; điều này cho thấy một sự chênh lệch giữa lợi nhuận giữ lại của năm 2011 và 2010; trên bảng cân đối kế toán năm 2011 Công ty đã giữ lại tổng lợi nhuận là 131000 USD.

Bảng 8.12. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của công ty New Venture Fitness Drink

Chỉ tiêu	31/12/2011	31/12/2010
Dòng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh		
Thu nhập ròng	131.000	83.000
Khấu hao	13.500	5.900
Giảm trừ khoản phải thu	9.300	1.300
Tăng chi phí tích lũy	1.900	3.900
Giảm trừ hàng lưu kho	1.200	1.000
Giảm trừ khoản phải trả	(16.700)	(3.500)
Tổng các khoản thay đổi	9.200	8.600
Tiền ròng từ hoạt động sản xuất kinh doanh	140.200	91.600
Mua trang thiết bị, nhà xưởng	(250.500)	(112.500)
Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(250.500)	(112.500)
Phát sinh tăng nợ dài hạn	119.500	19.000
Dòng tiền từ hoạt động tài chính		19.000
Tăng tiền mặt	9.200	(1.900)
Tiền và các khoản tương đương tiền đầu năm	54.600	56.500

Nguồn: New Venture Fitness Drink

Thứ ba, báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ tóm tắt sự thay đổi dòng tiền của một doanh nghiệp trong một thời gian xác định và nội dung chi tiết của những thay đổi đó. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho biết còn bao nhiêu tiền vào cuối tháng cũng như việc chi tiêu trong tháng như thế nào. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được chia thành 3 luồng riêng biệt: luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh, luồng tiền từ hoạt động đầu tư và luồng tiền từ hoạt động tài chính. Những luồng tiền này được giải thích dưới đây là những hoạt động làm tăng giảm lượng tiền mặt của công ty:

- Luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh: ngoài tiền và các khoản nợ ngắn hạn, luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh còn bao gồm lợi nhuận ròng (hoặc lỗ), khấu hao, biến động tài sản ngắn hạn và nợ dài hạn đến hạn thanh toán. Thu nhập ròng của một doanh nghiệp, dựa theo báo cáo thu nhập là dòng đầu tiên tương ứng với báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

- Luồng tiền từ hoạt động đầu tư: bao gồm việc mua, bán hay đầu tư vào tài sản cố định như bất động sản, trang thiết bị và nhà xưởng.

- Luồng tiền từ hoạt động tài chính: bao gồm tiền phát sinh trong thời kỳ đi vay hoặc bán cổ phiếu, hoặc tiền được sử dụng trong thời gian chi trả cổ tức, mua lại cổ phiếu, trái phiếu hiện hành.

Khi tiến hành giải thích và phân tích báo cáo lưu chuyển tiền tệ, những con số của việc sử dụng tiền được ghi lại là âm (được ghi trong ngoặc đơn) và nguồn tiền được ghi lại là dương. Mục khấu hao được ghi lại là số dương trên báo cáo lưu chuyển tiền tệ bởi vì nó đã được trừ từ thu nhập thuần trong báo cáo thu nhập nhưng lại không phải là chi tiêu tiền mặt. Tương tự, giảm trừ trong khoản phải trả được ghi lại là những con số âm vì doanh nghiệp đã sử dụng một phần tiền này để giảm trừ khoản phải trả cho ngang bằng với thời kỳ tiếp theo.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 8.12. Giống như một công cụ quản trị, báo cáo này sẽ cung cấp triển vọng để trả lời những câu hỏi sau: việc phát sinh chi tiêu tiền mặt của doanh nghiệp là để chi trả nợ hay là thu nhập cổ tức của cổ đông? Tiền phát sinh của doanh nghiệp có phải là thu về từ hoạt động đầu tư hay không? Doanh nghiệp là người cho vay hay là nhà

đầu tư? Số tiền phát sinh của doanh nghiệp đủ để chi trả cho nợ ngắn hạn không hay số tiền tích lũy có được đầu tư hoạt động hiệu quả không? Nói cách khác, đối với một doanh nghiệp mới thì luôn cần phải có sự khôn khéo, cẩn trọng để có được một báo cáo lưu chuyển tiền tệ tốt.

Bảng 8.12 trình bày báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Công ty đồ uống New Venture Fitness trong vòng 2 năm thay vì 3 năm bởi nếu số liệu trong bảng cân đối kế toán được thống kê trong 3 năm thì mới xây dựng được báo cáo lưu chuyển tiền tệ trong hai năm. Báo cáo trên đã cho thấy Công ty đang huy động tiền đầu tư từ nợ và lợi nhuận đồng thời đạng giảm khoản phải thu và hàng lưu kho (điều này là khá tốt vì những khoản mục này gây nên hao hụt chính trong dòng tiền của Công ty). Công ty cũng đang tăng dần dòng tiền hiện hữu. Đã có những tín hiệu khả quan cho một tương lai mới.

8.4.4. Phân tích các chỉ số tài chính

Bước cuối cùng trong quy trình này là tiếp tục phân tích kết quả tài chính của doanh nghiệp. Các chỉ số tài chính, mô tả mối quan hệ giữa các khoản mục trên báo cáo tài chính của doanh nghiệp, được dùng để đánh giá khả năng một doanh nghiệp đáp ứng các mục tiêu tài chính và cạnh tranh với các đối thủ ngang hàng. Những chỉ số này cũng được sử dụng để tiếp cận xu hướng.

Bảng 8.13. Phân tích các chỉ số tài chính của Công ty New Venture Fitness Drink

Chỉ số	Công thức	2011	2010	2009
Hệ số sinh lời (%)				
Lợi nhuận/1 đồng giá trị tài sản	ROA = Lợi nhuận ròng/Tổng tài sản bình quân[a]	21,4	18,7	14,7
Doanh lợi vốn chủ	ROE = Lợi nhuận ròng/ VCSH bình quân[b]	35,0	31,0	24,9
Tỷ suất lợi nhuận biên	= Lợi nhuận ròng/Doanh thu thuần	22,3	17,9	13,6

Chỉ số	Công thức	2011	2010	2009
Tỷ số thanh khoản				
Tỷ số thanh khoản hiện thời	= tài sản ngắn hạn/nợ ngắn hạn	3,06	2,26	2,35
Tỷ số thanh toán nhanh	= tài sản dễ thanh khoản/nợ ngắn hạn	2,58	1,89	1,96
Các chỉ số tài chính tổng hợp (%)				
Nợ	= Tổng nợ/Tổng tài sản	39,7	37,4	42,3
Nợ trên VCSH	= Tổng nợ/VCSH	65,8	59,8	73,2

a - Tổng tài sản bình quân = (Tổng tài sản đầu kỳ + Tổng tài sản cuối kỳ)/2

b - Tổng VCSH bình quân = (Tổng VCSH đầu kỳ + Tổng VCSH cuối kỳ)/2

Việc một doanh nghiệp đánh giá tình trạng doanh nghiệp mình gắn với ngành kinh doanh là rất quan trọng. Đôi khi các chỉ số tài chính thô chưa được xem xét không gắn với điều kiện cụ thể của ngành thì chưa đáng tin. Ví dụ như, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong 3 năm qua có thể cho thấy doanh thu tăng với tỷ lệ 15%. Con số này có thể coi là khá ấn tượng cho đến khi doanh nghiệp nhận ra một điều là ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia tăng trưởng với tỷ lệ 30% một năm, điều này cho thấy công ty đang dần mất đi thị phần.

Trong môi trường cạnh tranh mà hầu hết các doanh nghiệp đang tồn tại không nhìn nhận phiến diện khi đưa ra các quyết định tài chính. Củng cố cho quan điểm này, Bill Gates, nhà sáng lập Microsoft đã nói: "Hoạt động kinh doanh của bất kỳ công ty nào đều bắt đầu và kết thúc bằng việc phân tích các con số cốt lõi. Bất kể điều gì bạn làm, nếu bạn không hiểu thực tế đang diễn ra trong hoạt động kinh doanh của mình và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu mang tính mơ hồ hoặc bản năng, thì cuối cùng bạn sẽ phải trả giá đắt".

Cách thực tế nhất để hiểu và nắm bắt được các báo cáo tài chính trong quá khứ của doanh nghiệp là thông qua việc phân tích các chỉ số tài chính. Bảng 8.13 tóm tắt các chỉ số tài chính được sử dụng để đánh giá Công ty đồ uống New Venture Fitness trong một thời gian cụ thể thông qua các báo cáo tài chính được cung cấp trước đó. Các tỷ số được chia thành hệ số sinh lời, tỷ số thanh khoản và các chỉ số tài chính tổng thể khác. Những tỷ số này là phương tiện để hiểu các báo cáo tài chính trong quá khứ của Công ty đồ uống New Venture Fitness và cung cấp cơ sở ban đầu cho việc dự báo khả năng tài chính cũng như là hoạt động tài chính của Công ty trong tương lai.

Tuy nhiên, việc phân tích các chỉ số tài chính của Công ty New Venture Fitness Drink bị phê phán là còn thiếu các tiêu chí cần thiết chẳng hạn như chỉ tiêu doanh lợi vốn kinh doanh. So sánh kết quả hoạt động của doanh nghiệp với chỉ tiêu của ngành giúp doanh nghiệp so sánh được tình hình hoạt động của mình so với các đối thủ cạnh tranh và lưu ý đến những cảnh báo sớm. Việc so sánh này tốt nhất và nên so sánh với các doanh nghiệp quy mô trung bình, vì vậy kết quả sẽ được xem như là lời cảnh báo cho các doanh nghiệp mới. Có nhiều nguồn cung cấp thông tin liên quan.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 8

Tóm tắt chương

Nội dung Chương 8 gồm hai vấn đề cơ bản là nhận thức về tài chính và nhận thức cơ bản về các báo cáo tài chính, phân tích tài chính

Nội dung nhận thức về tài chính giới thiệu các nội dung như: xác định mục tiêu tài chính khi khởi sự cũng như giúp họ nhận thức về dòng tiền khi khởi sự và những năm đầu kinh doanh (trong đó giới thiệu để người đọc về: Nhu cầu ngân quỹ cho khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh; Ngân quỹ dùng để chi phí thành lập doanh nghiệp; Ngân quỹ dùng để chi phí hoạt động thường xuyên; Ngân quỹ dùng để đóng các loại thuế; Ngân quỹ dùng để đóng các loại dịch vụ bảo hiểm và Ngân quỹ dùng để đóng các loại phí). Đa số những người khởi sự đều lúng túng trước câu hỏi: Tiền đâu để khởi sự, phần này sẽ giúp họ xác định và phân bổ ngân quỹ cho các hoạt động trong khởi sự kinh doanh; Muốn vậy, việc xác định các nguồn vốn có thể huy động cho khởi sự là vấn đề mà hầu hết các nhà khởi nghiệp đều quan tâm. Các nguồn vốn có thể huy động khi khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh bao gồm: Vốn của thành viên sáng lập; Vốn vay; Vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm (Venture Capital) và các nguồn vốn khác. Được trang bị những kiến thức cơ bản này, người khởi nghiệp đã có thể bắt tay vào thực hiện những bước tiếp theo trong khởi nghiệp, đó là xây dựng các báo cáo và phân tích tài chính.

Nội dung nhận thức cơ bản về các báo cáo và phân tích tài chính giới thiệu dự báo về các khoản thu nhập và chi phí; Chuẩn bị các dự toán tài chính; Các báo cáo tài chính và Phân tích chỉ số tài chính. Khả năng thu nhập từ hoạt động kinh doanh được dự báo thông qua doanh thu, lợi nhuận và các dòng tiền khác luôn là câu hỏi trăn trở đối với những người lần đầu khởi nghiệp, chính vì vậy, nội dung này sẽ giúp họ ước lượng được các khoản tiền đầu tiên khi khởi nghiệp.

Chú giải các thuật ngữ

Thuật ngữ	*Chú giải*
Bảng cân đối kế toán	Báo cáo tài chính trong đó liệt kê toàn bộ tài sản, công nợ và vốn chủ sở hữu (giá trị ròng). Toàn bộ tài sản phải bằng với tổng công nợ cộng với vốn chủ sở hữu
Báo cáo dự báo	Báo cáo tài chính ước đoán; dự tính hoạt động trong tương lai
Báo báo kết quả kinh doanh	Trình bày kết quả hoạt động kinh doanh trong một thời kỳ xác định
Báo cáo lãi lỗ	Tương tự như báo cáo thu nhập, báo cáo kết quả kinh doanh
Báo cáo thu nhập	Báo cáo tài chính trình bày doanh thu và chi phí trong một giai đoạn xác định (tháng, quý, năm); còn được gọi là báo cáo lãi lỗ, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
Các chỉ tiêu lợi nhuận	Các chỉ số cho thấy khả năng sinh lời của doanh nghiệp, ví dụ như tỷ suất lợi nhuận
Các chỉ số hoạt động	Các chỉ số cho thấy sự liên hệ giữa các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp, chẳng hạ như vòng quay hàng lưu kho
Các khoản phải trả nhà cung cấp	Số tiền mà doanh nghiệp nợ các doanh nghiệp khác phát sinh từ việc mua chịu các hàng hóa dịch vụ; là một khoản công nợ trên bảng cân đối kế toán
Các khoản phải thu của khách hàng	Các khoản khách hàng - những người mua hàng hóa dịch vụ còn phải thanh toán; là tài sản trên bảng cân đối kế toán
Cạnh tranh gián tiếp	Doanh nghiệp cung cấp vào thị trường mục tiêu những sản phẩm hay dịch vụ thay thế

Cạnh tranh trực tiếp	Các doanh nghiệp khác cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trong thị trường mục tiêu của doanh nghiệp
Chi phí biến đổi	Hiện vẫn nhiều nơi hiểu là các chi phí thay đổi cùng với sản lượng, bao gồm chi phí nguyên vật liệu, nhân công, sản xuất chung
Chi phí cố định	Hiện vẫn nhiều nơi hiểu là các chi phí không thay đổi theo số lượng sản phẩm sản xuất; là các chi phí cơ bản hàng tháng của doanh như tiền thuê nhà xưởng,...
Chi phí trả trước	Các chi phí thanh toán trước như phí bảo hiểm
Chỉ số đòn bẩy	Các chỉ số mà đo lường mức độ doanh nghiệp được đầu tư bằng các vốn vay, ví dụ như tỷ suất nợ trên vốn
Các chỉ số khả năng thanh toán	Các chỉ số cho thấy khả năng doanh nghiệp có thể thanh toán các nghĩa vụ tài chính như hệ số thanh toán hiện hành và hệ số thanh toán nhanh
Chỉ số kinh doanh	Chi phí tính theo phần trăm doanh thu: số trung bình ngành được hiệp hội thương mại và các tổ chức khác xác định và rất hữu dụng khi so sánh chi phí hoạt động của doanh nghiệp với doanh nghiệp khác trong cùng ngành kinh doanh
Chỉ số thanh toán hiện hành	Chỉ số khả năng thanh toán để đo lường khả năng doanh nghiệp có thể thanh toán những nghĩa vụ hiện thời (các khoản phải thanh toán trong vòng một năm) = Tài sản ngắn hạn/Nợ ngắn hạn
Chỉ số thanh toán nhanh	= (Tài sản ngắn hạn – giá trị hàng lưu kho)/Nợ ngắn hạn
Công ty	Một thực thể về mặt pháp lý tách biệt với chủ doanh nghiệp; được thành lập do đăng ký với nhà nước.

Công ty trách nhiệm hữu hạn	Công ty có nhiều nhất 50 thành viên cùng sở hữu
Doanh thu thuần	Tổng doanh thu trừ hàng bán trả lại và các khoản chiết khấu, giảm giá
Dòng tiền	Sự luân chuyển tiền mặt trong doanh nghiệp; thường sử dụng để xác định khả năng doanh nghiệp có thể đáp ứng được các nghĩa vụ, yêu cầu hiện tại
Dự đoán	Ước đoán cho hoạt động diễn ra trong tương lai
Điểm hoà vốn	Điểm mà tại đó thu nhập bằng với các chi phí; được thể hiện bởi số đơn vị sản phẩm bán ra
Định vị	Việc chọn vị trí chiến lược trong môi trường cạnh tranh dựa trên sự hiểu biết về thị trường mục tiêu và đối thủ cạnh tranh
Giá vốn hàng bán	Trong doanh nghiệp thương mại, hàng lưu kho đầu kỳ cộng hàng mua trong kỳ trừ hàng lưu kho cuối kỳ; trong doanh nghiệp sản xuất, nguyên vật liệu cộng chi phí nhân công và chi phí quản trị chung; trên báo cáo thu nhập, doanh thu thuần trừ giá vốn hàng bán bằng lãi gộp
Giả thuyết cơ bản	Các giả thuyết làm cơ sở cho những ước đoán tài chính
Hàng lưu kho trung bình	Giá trị trung bình (giá gốc) của hàng lưu kho được mang sang trong năm; được tính bằng cách cộng toàn bộ số dư hàng lưu kho tại thời điểm cuối mỗi tháng và chia cho mười hai
Khấu hao	Bút toán phi tiền tệ trong sổ sách kế toán, thể hiện sự giảm dần về giá trị của tài sản theo thời gian, do sử dụng và hỏng hóc. Là phần giảm trừ giá trị tài sản trên bảng cân đối kế toán và trình bày là khoản chi phí trên báo cáo thu nhập

Kế hoạch kinh doanh	Một tài liệu cung cấp các thông tin tính toán cho các hoạt động sẽ diễn ra trong tương lai
Lãi gộp	Doanh thu thuần trừ đi giá vốn hàng bán
Lãi ròng	Lãi gộp trừ các chi phí chuẩn bị hoạt động (chi phí cố định)
Lợi thế cạnh tranh	Tính vượt trội của doanh nghiệp, sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp hấp dẫn khách hàng hơn so với đối thủ cạnh tranh
Marketing hỗn hợp	Kết hợp của bốn "P" của marketing: sản phẩm, giá, khuếch trương và thị trường (phân phối)
Nhà bảo lãnh	Người đảm bảo cho việc thanh toán các khoản vay bằng việc ký tên vào thỏa thuận bảo lãnh
Nguyên tắc dồn tích	Phương pháp kế toán trong đó doanh thu và chi phí được ghi nhận khi chúng phát sinh hơn là khi chúng thực sự nhận được hay chi trả (trái ngược với nguyên tắc thực thu thực chi)
Nguyên tắc thực thu thực chi	Là phương pháp kế toán trong đó doanh thu và chi phí được ghi nhận khi nhận được hay khi chi trả (ngược lại với nguyên tắc dồn tích)
Nợ dài hạn	Các khoản nợ phải trả ngoài 1 năm tính từ ngày lập bảng cân đối kế toán
Nợ dài hạn đến hạn trả	Khoản nợ phải trả trong vòng 12 tháng tới
Nợ gốc	Bất kỳ ai đầu tư tiền và/hoặc có những cố gắng tại doanh nghiệp; Khoản tiền nợ mà trên đó lãi suất được tính
Nợ không có khả năng thu hồi	Số tiền nợ nhưng bạn không thể thu hồi được; là chi phí trên báo cáo thu nhập của bạn

Nợ ngắn hạn	Số tiền mà doanh nghiệp phải trả trong vòng một năm; bao gồm các khoản phải trả người cung cấp, chi phí phải trả, thuế phải trả, thương phiếu ngắn hạn và nợ dài hạn đến hạn trả
Phân tích dùng chỉ số	Rút ra kết luận về tình hình tài chính của doanh nghiệp thông qua việc tính toán và so sánh các chỉ số với số trung bình ngành
Phân tích độ nhạy	Là một kiểm nghiệm ảnh hưởng của sự thay đổi trong giả thiết tới những ước đoán. Ví dụ, nếu doanh thu đạt được thấp hơn 10% hay chi phí cao hơn 20% so với ước tính thì chuyện gì sẽ xảy ra? Còn được gọi là phân tích có điều kiện - "nếu/thì"
Quản trị rủi ro	Xác định và kiểm soát các tình huống có thể gây ra lỗ hay có hại tới doanh nghiệp (và/hoặc tới tài sản cá nhân)
Tài sản	Toàn bộ những giá trị mà doanh nghiệp sở hữu; bao gồm tài sản lngắn hạn và tài sản dài hạn
Tài sản dài hạn	Tài sản có tính lâu dài như đất, nhà cửa, cải tạo và các thiết bị khác
Tài sản ngắn hạn	Các tài sản có thể thanh khoản và sử dụng trong chu kỳ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (thường là một năm); bao gồm tiền, hàng lưu kho và các khoản phải thu của khách hàng
Tài sản thế chấp, ký quỹ	Tài sản được cầm cố bởi người đi vay để bảo đảm cho các khoản vay; có thể bao gồm tài sản kinh doanh và tài sản sản cá nhân
Thị phần	Tỉ lệ phần trăm doanh thu một sản phẩm cụ thể của doanh nghiệp/tổng doanh thu sản phẩm trên thị trường hay doanh thu của doanh nghiệp mạnh nhất ngành
Thị trường mục tiêu	Các khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp

Thuế phải trả	Các khoản phải trả các cơ quan thuế, như thuế nhà thầu, thuế doanh thu và thuế thu nhập
Tỷ suất lợi nhuận doanh thu bán hàng	= Lãi ròng/Doanh thu thuần
Vòng quay hàng lưu kho	Số lần trong một năm hàng lưu kho có thể được bán và thay thế Giá vốn hàng bán/Hàng lưu kho trung bình
Vốn chủ sở hữu	Khoản vốn góp của chủ sở hữu vào doanh nghiệp; còn được gọi là giá trị ròng; tổng tài sản trừ tổng công nợ
Vốn đầu tư	Tài sản do chủ sở hữu hay cổ đông góp (tiền, thiết bị, hàng lưu kho,...)
Vốn hoạt động	Số vốn ngắn hạn đáp ứng các nhu cầu hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp

Câu hỏi ôn tập

1. Mục tiêu tài chính khi khởi sự là gì? Nêu các mục tiêu tài chính cơ bản trong khởi sự kinh doanh khi khởi nghiệp?
2. Ngân quỹ dùng để chi phí thành lập doanh nghiệp là gì? Bao gồm những loại nào khi khởi nghiệp?
3. Ngân quỹ dùng để chi phí hoạt động thường xuyên là gì? Bao gồm những loại nào khi khởi nghiệp?
4. Ngân quỹ dùng để đóng các loại thuế là gì? Gồm những khoản nào khi khởi nghiệp?
5. Thuế môn bài là gì? Các bậc thuế môn bài?
6. Thuế thu nhập doanh nghiệp là gì? Đối tượng nào phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp?
7. Thuế tiêu thụ đặc biệt là gì? Các loại hàng hóa và dịch vụ bị đánh thuế? Phương pháp tính thuế?
8. Thuế giá trị gia tăng là gì? Thuế suất và phương pháp tính thuế?

9. Thuế xuất nhập khẩu là gì? Mục đích đánh thuế? Thuế suất phương pháp tính thuế?
10. Mục đích của Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế? Trách nhiệm và mức đóng BHXH và BHYT của người lao động và người sử dụng lao động?
11. Ngân quỹ dùng để đóng các loại dịch vụ bảo hiểm là gì? Bao gồm những khoản nào khi khởi nghiệp?
12. Ngân quỹ dùng để đóng các loại phí là gì? Bao gồm những khoản nào khi khởi nghiệp?
13. Các nguồn vốn có thể huy động khi khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh là gì? Hãy nêu các nguồn vốn cơ bản?
14. Tại sao cần đánh giá và lựa chọn các nguồn vốn khi có nhu cầu vốn phục vụ sản xuất, kinh doanh? Lấy ví dụ minh họa.
15. Ưu điểm và hạn chế của từng nguồn vốn huy động khi khởi nghiệp.

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Quản trị tài chính của một doanh nghiệp mới thành lập bao gồm hai hoạt động: huy động tiền và quản trị tài chính của doanh nghiệp nhằm đạt được doanh lợi cao nhất.
2. Khi mới khởi nghiệp, người khởi sự có thể tiếp cận dễ dàng với mọi nguồn vốn có trên thị trường tài chính.
3. Nguồn vốn huy động từ người thân, bạn bè có nhiều ưu điểm nên cần khai thác tối đa.
4. Tỷ số sinh lợi, thanh khoản, hiệu quả hoạt động và tỷ số ổn định là 4 nhóm tỷ số chính của một doanh nghiệp.
5. Việc xác định ngân quỹ cho doanh nghiệp mới hoạt động là dễ dàng vì mọi khoản chi tiêu là rõ ràng và dễ xác định.
6. Doanh nghiệp phải dự toán ngân quỹ để đóng các loại phí dịch vụ bảo hiểm cho người lao động ngay từ khi mới thành lập doanh nghiệp.
7. Doanh nghiệp phải dự toán ngân quỹ để đóng mọi loại phí cho mọi dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ ngay từ khi thành lập doanh nghiệp.

8. Doanh nghiệp phải dự toán ngân quỹ cho mọi khoản thuế mà Nhà nước quy định ngay từ khi thành lập doanh nghiệp.

9. Doanh nghiệp chỉ phải dự toán ngân quỹ cho mọi loại phí có thể phát sinh (theo quy định) ngay từ khi thành lập doanh nghiệp.

10. Báo cáo tài chính trong quá khứ phản ánh hoạt động kinh doanh trong quá khứ. Báo cáo tài chính dự toán là sự dự tính cho kỳ vọng hoạt động trong tương lai.

11. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh phản ánh kết quả hoạt động của một doanh nghiệp trong một thời kỳ xác định.

12. Bảng cân đối kế toán phản ánh ngắn gọn về tài sản, nợ và vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp.

Câu hỏi trắc nghiệm đúng/sai

1. Mệnh đề nào không là mục tiêu tài chính khi mới tạo lập doanh nghiệp:
   a. Thu lớn hơn chi
   b. Có lợi nhuận và có càng nhiều, càng tốt
   c. Cân bằng thu – chi
   d. Có đủ tiền để chi

2. Tính thanh khoản cao của doanh nghiệp mới thành lập là:
   a. Doanh nghiệp luôn có khả năng đáp ứng được những nghĩa vụ tài chính ngắn hạn
   b. Khả năng doanh nghiệp có tiền để giải quyết mọi nghĩa vụ tài chính ngắn hạn
   c. Khả năng doanh nghiệp có nhiều lợi nhuận
   d. Thách thức với hầu hết các doanh nghiệp mới thành lập

3. Để một doanh nghiệp mới thành lập có tính thanh khoản cao thì:
   a. Doanh nghiệp luôn đảm bảo đủ tiền trong ngân hàng để kịp thời chi trả
   b. Doanh nghiệp phải giám sát kỹ các khoản phải thu
   c. Doanh nghiệp phải giám sát kỹ hàng lưu kho

d. Người khởi nghiệp phải không được "bỏ mọi khoản tiền vào một giỏ"

4. Quản trị tài chính của một doanh nghiệp mới tạo lập đối mặt với những vấn đề:
   a. Cần bao nhiêu tiền để triển khai các hoạt động kinh doanh?
   b. Người khởi sự đang có trong tay bao nhiêu tiền mặt?
   c. Người khởi sự sẽ kiếm nguồn vốn còn thiếu từ đâu?
   d. Không cần quá lo xa, khi thiếu vốn thì vay ngân hàng
5. Sắp xếp thứ tự các công việc cần làm của một doanh nghiệp mới tạo lập:
   a. Phân tích kết quả báo cáo tài chính
   b. Chuẩn bị các dự toán tài chính
   c. Chuẩn bị các dự báo
   d. Lập các báo cáo tài chính
6. Các cách làm nào để đối phó với vấn đề tài chính khi mới tạo lập doanh nghiệp:
   a. Tính toán, cân nhắc kỹ lưỡng số tiền thu - chi trong tương lai
   b. Tìm cách hợp tác với các doanh nghiệp khác để chia sẻ rủi ro và giảm số lượng tiền mặt cần thiết
   c. Không quá lo xa vì lúc nào cũng có ngân hàng cho vay vốn
   d. Tính toán để doanh nghiệp phát triển và có lợi nhuận ròng cao
7. Khi mới tạo lập doanh nghiệp việc xác định ngân quỹ cần thiết cho các khoản chi tiêu:
   a. Là rất cần thiết và cũng dễ dàng xác định được
   b. Có quá nhiều loại chi tiêu nên không thể tính toán hết được
   c. Thường doanh nghiệp mới thiếu ngân quỹ do không tính được hết
   d. Sẽ có đủ ngân quỹ nếu xây dựng kế hoạch ngân quỹ cụ thể và chú ý dự phòng

8. Khi thành lập doanh nghệp, dù chưa sản xuất vẫn phải dự trữ ngân quỹ để đóng thuế:
   a. Môn bài
   b. Tiêu thụ đặc biệt
   c. Giá trị gia tăng
   d. Thu nhập doanh nghiệp

9. Ngay khi mới thành lập, mọi doanh nghiệp đã phải chuẩn bị ngân quỹ để đóng các loại dịch vụ bảo hiểm cho người lao động:
   a. Bảo hiểm xã hội
   b. Bảo hiểm y tế
   c. Bảo hiểm thất nghiệp
   d. Bảo hiểm thân thể

10. Ngay khi mới thành lập, mọi doanh nghiệp đã phải chuẩn bị ngân quỹ để đóng các loại dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ:
   a. Bảo hiểm hàng hóa
   b. Bảo hiểm kho hàng
   c. Bảo hiểm ô tô
   d. Bảo hiểm hàng hóa trên đường đi

11. Các báo cáo tài chính của một doanh nghiệp mới thành lập bao gồm:
   a. Báo cáo kết quả kinh doanh
   b. Bảng cân đối kế toán
   c. Bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ
   d. Bảng báo cáo tình hình nộp thuế

12. Phân tích tỉ số tài chính của doanh nghiệp mới thành lập bao gồm:
   a. Tỉ số sinh lời
   b. Tỉ số thanh khoản
   c. Điểm hòa vốn ngắn hạn
   d. Chỉ số tài chính tổng hợp

Kiểm tra nhanh về bảo hiểm

1. Có một đại lý bảo hiểm để giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới bảo hiểm sẽ tốt hơn là có những đại lý riêng biệt cho mỗi loại hình bảo hiểm.
    a. Đúng
    b. Sai
2. Một số doanh nghiệp nhỏ mới thành lập có thể gặp khó khăn trong việc mua bảo hiểm tai nạn cho nhân viên.
    a. Đúng
    b. Sai
3. Trong việc lập hợp đồng bảo hiểm tai nạn cho nhân viên, nên giả định một số rủi ro để động viên nhân viên trong vấn đề an toàn và giảm chi phí bảo hiểm.
    a. Đúng
    b. Sai
4. Loại hình khái quát về bảo hiểm tài sản kinh doanh sẽ bảo vệ bạn khỏi những thiệt hại sau:
    a. Tai nạn cá nhân
    b. Trách nhiệm chung đối với tài sản nhà cửa
    c. Xe của công ty
    d. Bàn ghế làm việc của bạn
    e. Tất cả các thiệt hại trên
5. Hợp đồng bảo hiểm trách nhiệm toàn bộ của bạn được thiết kế để bao gồm bảo hiểm cho những rủi ro sau:
    a. Các bồi thường về tai nạn của nhân viên
    b. Thất thu
    c. Động đất và lụt lội (nếu có)
    d. Tai nạn cá nhân
    e. Tất cả các điều trên
6. Bảo hiểm tai nạn cho nhân viên là:
    a. Bắt buộc: theo quy định của luật pháp
    b. Tùy chọn

7. Loại bảo hiểm "Commercial Umbrella" đảm bảo cho bạn trên mức giới hạn cao nhất của công ty bảo hiểm mà bạn chọn:
    a. Gồm bảo hiểm tài sản
    b. Gồm bảo hiểm trách nhiệm
8. Tự bảo hiểm là một chiến lược tiết kiệm chi phí có thể chấp nhận được đối với 1 doanh nghiệp mới thành lập:
    a. Đúng
    b. Sai
9. Bảo hiểm về sức khỏe đóng một vai trò quan trọng trong việc:
    a. Tuyển dụng được những nhân viên tốt
    b. Giảm phí bảo hiểm tai nạn cho nhân viên
    c. Giảm chi phí bảo hiểm đối với nguy cơ từ những người đi xe mô tô khác
10. Bảo hiểm trách nhiệm về việc thực thi luật lao động được thiết kế bao gồm mục nào sau đây:
    a. Nguy cơ bị kiện do việc sa thải sai luật
    b. Chiếc máy sưởi chạy điện của bạn gây cháy, phá hủy văn phòng của bạn
    c. Một khách hàng trượt chân và ngã trong kho hàng của bạn

Kiểm tra nhanh với câu hỏi "Làm thế nào để có nguồn tài chính cho doanh nghiệp của bạn":

1. Nguồn cung cấp tài chính tốt nhất cho việc thành lập doanh nghiệp là:
    a. Một ngân hàng
    b. Các khoản tiết kiệm
    c. Bán cổ phiếu cho bạn bè
    d. Bán cổ phiếu cho công chúng
2. Bạn khởi sự một doanh nghiệp mà đòi hỏi phải có rất nhiều tiền. Việc kinh doanh sẽ thất bại nếu các điều kiện thay đổi. Ngân hàng sẽ cho bạn vay khoản tiền này nhưng yêu cầu các nhân bạn phải đứng ra bảo lãnh và căn nhà của bạn sẽ được dùng làm tài sản thế chấp. Bạn nên:

a. Khởi sự trên cơ sở ban đầu rất nhỏ mà không cần vay vốn ngân hàng.

b. Chính cái bản chất của một nhà doanh nghiệp là sẵn sàng mạo hiểm với khoản tiền của cá nhân mình và gia đình mình: cho nên hãy chấp nhận nó.

3. Bản kế hoạch kinh doanh của bạn là một công cụ quan trọng trong chương trình tìm kiếm nguồn tài chính của bạn. Bạn sẽ dùng nó với các ngân hàng, nhà cung cấp, chủ nhà và thậm chí cả các khách hàng. Tại sao một bản kế hoạch kinh doanh được chuẩn bị kỹ càng lại quan trọng trong việc hoàn thành các mục tiêu tài chính của bạn?

   a. Để gây ấn tượng với họ đối với những mục tiêu đầy tham vọng của bạn

   b. Để đảm bảo với họ rằng việc kinh doanh của bạn là an toàn

4. Bạn có một khoản trả góp đến hạn với ngân hàng và bạn biết rằng bạn không thể trả đúng hạn. Bạn cần phải:

   a. Thanh toán càng sớm càng tốt cho dù nó quá hạn.

   b. Liên lạc với bên cho vay trước và nói với họ rằng bạn sẽ thanh toán muộn.

   c. Liên lạc với bên cho vay trước, nói với họ rằng bạn gặp rắc rối và yêu cầu các điều khoản để bạn có thể gia hạn thời hạn thanh toán, bao gồm cả việc giải thích các nguồn lực bạn dùng để thanh toán.

   d. Liên lạc với bên cho vay và yêu cầu thương lượng lại về khoản vay.

5. Lời khuyên *tồi tệ nhất* đối với bạn khi thương lượng với bên cho vay là:

   a. Không thổi phồng và để bên cho vay tham gia cùng với các kế hoạch phát triển của bạn.

   b. Tạo ra những kỳ vọng cao và giấu họ những thông tin xấu.

   c. Nếu bạn nhìn thấy mây đen phía chân trời (những rủi ro và lo ngại), hãy thông báo cho bên cho vay về nỗi lo của bạn

6. Bạn có thể có thêm sự trợ giúp từ phía cho vay bằng cách:

   a. Thông báo cho họ về những tin tốt và xấu

   b. Mua vui cho họ một cách lãng phí

c. Sử dụng chiến lược "Tin tốt tức là chẳng có tin gì cả"

7. Khả năng *thấp nhất* của việc một nhà cung cấp có thể hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp mới của bạn là gì?
   a. Nới rộng thời hạn thanh toán lâu hơn
   b. Đảm bảo nghĩa vụ bên thuê của bạn
   c. Cung cấp hoặc hỗ trợ tài chính khi bạn mua thiết bị hoặc bảng hiệu
   d. Cung cấp quảng cáo và khuyến mãi miễn phí
8. Trách nhiệm cá nhân đối với khoản vay của doanh nghiệp có thể tránh được thông qua việc tổ chức công ty theo mô hình một công ty cổ phần.
   a. Đúng
   b. Sai
9. Hỗ trợ tài chính bằng cách mua cổ phần có nghĩa là
   a. Tiền được vay trên cơ sở công bằng
   b. Khoản tiền vay được trả góp
   c. Tiền được giữ lại trong doanh nghiệp như là lãi suất trên số vốn sở hữu
10. Hầu hết các nguồn vay vốn (ví dụ như SBA) đều yêu cầu cung cấp bản kế hoạch kinh doanh
    a. Đúng
    b. Sai

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland (2012): *Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures,* Phiên bản: 4 (Global Edition), Nhà xuất bản: Pearson Education Limited, đọc chương 10.
2. Deloitte & Touche (2003): *Writing an Effective Business Plan,* New York.
3. Harper, The McGraw-Hill (2003*): Guide to Starting Your Own Business,* 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
4. Nguyễn Ngọc Huyền (2012): *Khởi sự kinh doanh,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2012): *Quản trị kinh doanh,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Chương 10.

Chương 9

MARKETING Ở DOANH NGHIỆP MỚI

Chương 9 trình bày các vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động marketing của doanh nghiệp mới. Sau khi nghiên cứu chương này người học có thể hiểu được hoạt động marketing, đặc biệt đối với doanh nghiệp mới như mục đích của phân đoạn thị trường, tầm quan trọng của việc chọn thị trường mục tiêu, giải thích tại sao người mới tham gia thị trường nên thiết lập vị thế duy nhất trong thị trường mục tiêu của nó, hiểu kỹ năng xây dựng thương hiệu, bốn thành phần của marketing hỗn hợp cũng như bảy bước của quá trình bán hàng.

9.1. CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU VÀ XÁC ĐỊNH VỊ THẾ CỦA DOANH NGHIỆP

9.1.1. Chọn thị trường mục tiêu

9.1.1.1. Khái lược

Để thành công, một doanh nghiệp mới phải biết khách hàng của mình là ai và làm thế nào để tiếp cận họ. Một doanh nghiệp đang hoạt động, nếu xác định sai thị trường mục tiêu và định vị trong thị trường đã gặp nhiều nguy hiểm; doanh nghiệp vừa được thành lập, nếu xác định sai thị trường mục tiêu và định vị trong thị trường còn gặp nguy hiểm gấp nhiều lần vì đã tập trung nguồn lực hạn hẹp của mình không đúng chỗ.

Như đã trình bày, thị trường mục tiêu có thể là một nhóm nhỏ các cá nhân hay chủ thể kinh doanh mà doanh nghiệp muốn thu hút trong một thời kỳ nhất định. Chọn lọc thị trường mục tiêu và định vị trong thị trường là quyết định quan trọng với một doanh nghiệp mới được tạo lập vì tất cả các hoạt động marketing khác hầu như đều xoay quanh những lựa chọn quan trọng ban đầu này. Ví dụ, Công ty GreatCall sản xuất điện thoại đặc biệt thiết kế dành cho người già. Quyết định của công ty nhắm vào mục tiêu người già sẽ có ảnh hưởng tới kế hoạch marketing của nó.

9.1.1.2. Các bước tiến hành lựa chọn thị trường mục tiêu

Thứ nhất, phân đoạn thị trường

Bước đi đầu tiên trong việc lựa chọn thị trường mục tiêu là nghiên cứu ngành trong đó doanh nghiệp muốn nhắm đến để cạnh tranh và quyết định các thị trường tiềm năng khác nhau trong ngành. Phân đoạn thị trường là quan trọng bởi vì một doanh nghiệp mới thường chỉ có đủ nguồn lực để nhắm đến một phân đoạn thị trường nào đó, ít nhất là khi mới khởi sự. Thị trường có thể được phân đoạn theo nhiều cách như theo địa lý (tỉnh, vùng, quốc gia), theo các tiêu chí nhân khẩu học (tuổi, giới tính, quy mô gia đình), nhân tố tâm lí (tính cách, phong cách sống, quan điểm giá trị), theo hành vi (tìm kiếm lợi ích, mức độ sử dụng, lòng trung thành đối với nhãn hiệu) và loại sản phẩm (tức là các loại sản phẩm khác nhau). Chẳng hạn ngành công nghiệp máy tính có thể phân đoạn theo loại sản phẩm (tức là máy xách tay, máy tính bảng, máy tính siêu nhỏ...) hay theo đối tượng khách hàng phục vụ (tức là cá nhân, chủ thể kinh doanh, trường học, chính phủ).

Về nguyên tắc, một doanh nghiệp có thể phân đoạn thị trường của nó theo nhiều tiêu chí khác nhau nhằm tìm kiếm thị trường mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng nhất. Ví dụ, GreatCall có thể phân đoạn thị trường theo tuổi và lợi ích tìm kiếm. Khách hàng lí tưởng của GreatCall là những người già và tìm kiếm loại điện thoại di động dễ sử dụng (lợi ích tìm kiếm).

Hộp 9.1. Làm marketing là phải "dầy túi"?

(VTC News) - Cứ làm marketing là phải nhiều tiền, quan niệm đó chưa hẳn đã đúng trong thời đại số như hiện nay

Không chỉ mang đến những con số ấn tượng, những thông tin cập nhật nhất, "Content Marketing – Khi Click và Brick song hành" do Admicro tổ chức sáng 10/6 còn lôi cuốn và chinh phục người nghe bằng hàng loạt câu chuyện marketing sinh động, tiêu biểu.

"Chiến dịch Content Marketing không phải đòi hỏi ngân sách lớn. Một trong những bí quyết thành công quan trọng là mỗi marketer cần tìm được điều khách hàng quan tâm, và có thể tập trung vào những chi tiết nhỏ nhất để thỏa mãn sự hài lòng của họ", ông Nguyễn Đình Thành, giám đốc PR của Le Bros nói.

Tại khu vực triển lãm, nơi poster kèm QR code của 16 case study tiêu biểu của các tên tuổi lớn như BMW, POND'S, Pantene, Coca Cola... được trưng bày như những tác phẩm nghệ thuật. QR code được thế giới ưa chuộng bởi tính đơn giản, hiệu quả và trọn vẹn giúp người dùng tận hưởng tính tương tác cao trong thời đại số.

Bà Phan Đặng Trà My (đại diện Admicro - đơn vị tổ chức) chia sẻ: "Chúng tôi muốn định vị Digital Story không chỉ như một chương trình về Content Marketing lớn và có sức lan tỏa nhất, mà sẽ là nơi mỗi doanh nghiệp, mỗi marketer đều muốn tìm đến để trò chuyện, chia sẻ và tìm ra lời giải, hướng đi cho những câu chuyện của riêng mình".

Content Marketing với 7 chương chính: Bối cảnh, Lịch sử Content Marketing, Chân dung độc giả, xây dựng thế giới câu chuyện, lạc lối và khủng hoảng, kênh truyền tải là một phần của câu chuyện và Chuyển hóa nội dung thành doanh số.

Nguồn: Sỹ Hưng, VTC News ngày 10.6.2014

Thị trường càng phát triển, cầu riêng của từng nhóm nhỏ khách hàng càng được thể hiện rõ nét. Chính xu hướng này tạo ra các thuận lợi rất lớn cho các doanh nghiệp nhỏ mới xuất hiện trên thị trường. Vấn đề là liệu nghiệp chủ có chú ý đến và có phát hiện được xu thế này ở lĩnh vực mà mình có dự định hoạt động.

Để phân đoạn thị trường có thể thành công thì phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Tính đồng nhất của nhu cầu và mong muốn trong một phân đoạn

- Tính đa dạng của nhu cầu và mong muốn giữa các phân đoạn

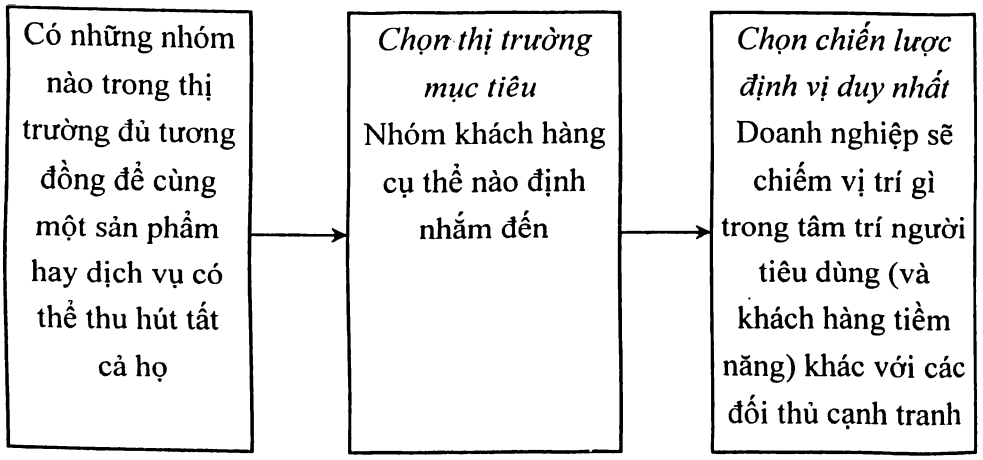
- Sự khác biệt trong cùng một phân đoạn phải nhỏ hơn so với sự khác biệt giữa các phân đoạn

- Phân đoạn phải đủ phân biệt để có thể dễ dàng xác định các thành viên của từng đoạn

- Có thể xác định được quy mô của từng phân đoạn.

Bất chấp tầm quan trọng của nó, phân đoạn thị trường là quá trình mà hầu hết các doanh nhân nước ta thường bỏ qua. Điều này có thể dẫn đến kết quả là đánh giá sai lầm quy mô thị trường tiềm năng cho sản phẩm hay dịch vụ mới.

Thứ hai, chọn thị trường mục tiêu



Hình 9.1. Quá trình lựa chọn thị trường mục tiêu và chiến lược định vị

Khi một doanh nghiệp đã phân đoạn thị trường, bước tiếp theo là chọn thị trường mục tiêu. Cần chú ý là thị trường mục tiêu phải có đủ sức hút và doanh nghiệp phải có khả năng phục vụ nó tốt. Thông thường một doanh nghiệp mới không nhằm vào mọi phân đoạn thị trường vì doanh nghiệp không đủ sức phục vụ thành công. Vì thế, hầu hết các doanh nghiệp mới thường nhằm vào một thị trường ngách nào đó. Một thị trường ngách là một phần trong một phân đoạn thị trường đại diện cho một nhóm nhỏ khách hàng có lợi ích tương tự. Bằng việc tập trung vào

một thị trường rõ ràng, một doanh nghiệp có thể biết cần làm gì để trở thành một chuyên gia trong thị trường đó và sau đó có thể cung cấp tới các khách hàng của nó với một mức độ cao giá trị và dịch vụ.

Hộp 9.2. Quy tắc phát triển phân khúc thị trường

Hầu hết các công ty, bất kể lớn hay nhỏ, đều hướng hoạt động marketing của mình vào việc phân khúc thị trường có chọn lọc nhằm tối đa hóa hiệu quả kinh doanh.

Theo giới chuyên môn, hoạt động marketing đối với phân khúc thị trường có thể mang lại lợi nhuận rất lớn. Chẳng hạn, nếu muốn cung cấp một sản phẩm chỉ phục vụ một nhóm khách hàng ở địa phương, bạn có thể quảng bá qua đài phát thanh hoặc một số tờ báo nhỏ bởi hình thức quảng cáo này được coi là rẻ tiền và hiệu quả.

Ngoài ra, để giảm rủi ro khi tính đến chuyện thâm nhập vào một phân khúc thị trường mới, doanh nghiệp cần ghi nhớ ba quy tắc quan trọng dưới đây:

Xác định những nhu cầu độc đáo và lập kế hoạch đáp ứng

Lợi nhuận có thể cao hơn kỳ vọng nếu bạn xác định được những nhu cầu độc đáo mà phân khúc thị trường đang còn bỏ ngỏ. Việc xác định nhu cầu độc đáo cần đi đôi với việc xác định và đánh giá các đối tượng khách hàng tiềm năng để từ đó có chiến lược phù hợp.

Hãy bắt đầu công tác này bằng việc xem xét tất cả các dạng sản phẩm và dịch vụ mà bạn có thể cung cấp. Phân khúc thị trường độc đáo có thể chỉ đơn giản là việc bạn "nâng tầm" một sản phẩm thế mạnh nào đó của doanh nghiệp để hướng vào một nhóm đối tượng khách hàng có tiềm năng.

Hướng vào đúng mục đích để khuếch trương sản phẩm

Khi tiếp cận một phân khúc thị trường mới, bạn cần nắm bắt những đặc trưng của thị trường đó và chuẩn bị giao tiếp với những khách hàng tiềm năng. Cùng với việc phát động một chiến dịch quảng bá đặc biệt đối với phân khúc thị trường mới, bạn cũng cần phải sửa đổi một số nội dung cơ bản trong hoạt động của doanh nghiệp, như khẩu hiệu, phong cách làm việc nếu cảm thấy không còn phù hợp.

Luôn kiểm chứng thị trường

Trước khi có những bước đi cụ thể, bạn cần đánh giá các đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà doanh nghiệp có thể phải đối mặt trong phân khúc thị trường mới, đồng thời xác định doanh nghiệp cần làm gì để tạo lợi thế cho mình. Để có được bức tranh tổng thể, tốt nhất là làm một khảo sát phân tích cạnh tranh, trong đó chú ý đến phương thức bán hàng, việc định giá và các kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh.

Bạn sẽ làm gì nếu không có đối thủ cạnh tranh trên phân khúc thị trường của bạn? Đây chưa hẳn là dấu hiệu tốt. Điều đó có thể là do chưa có công ty nào phát hiện ra thị trường hẹp đó. Nhưng cũng có thể nhiều công ty đã thử nghiệm và thất bại. Chính vì vậy, cần có phân tích thị trường một cách kỹ lưỡng và triển khai thận trọng để có thể kiểm soát rủi ro.

Thứ ba, 8/3/2005, 10:46 GMT+7 (Theo Đầu Tư)

Lựa chọn thị trường mục tiêu của một doanh nghiệp mới phải phù hợp với sản phẩm/dịch vụ, mô hình kinh doanh cũng như nền tảng và kỹ năng của nghiệp chủ và đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp. Chẳng hạn, trong thị trường các sàn nhảy có một vài ngách nhỏ mà các doanh nghiệp mới có thể chọn để nhằm vào. Broadway Dance Center ở thành phố New York nhằm vào những vũ công nghiêm túc muốn có những buổi biểu diễn ở Broadway. Nó là một thị trường ngách hoàn toàn khác so với một sàn dạy những buổi khiêu vũ sang trọng hay những sàn nhảy dạy bale cho những cô gái trẻ.

Sau khi đã lựa chọn, doanh nghiệp vẫn phải tiếp tục giám sát sức hút của thị trường mục tiêu vì với doanh nghiệp mới việc xác định thị trường mục tiêu là không dễ dàng nên việc giám sát để có những điều chỉnh cần thiết là rất quan trọng. Những thay đổi về mặt xã hội, một thực tế mà đôi khi là nguyên nhân một thị trường mục tiêu mất đi sức hút đối với một doanh nghiệp và các sản phẩm/dịch vụ nó chào bán cho khách hàng.

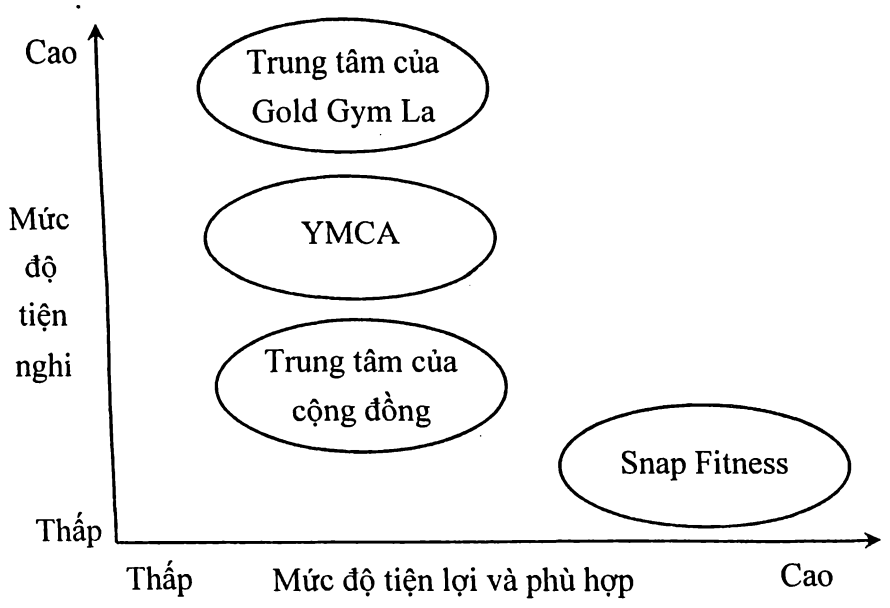
9.1.2. Xác định vị thế của doanh nghiệp

Sau khi chọn thị trường mục tiêu, bước tiếp theo của doanh nghiệp là thiết lập một vị thế trong đó doanh nghiệp khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Vị thế liên quan tới cách thức doanh nghiệp định vị mình so với các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, sàn nhảy Art & Style thuộc

Pittsburgh bang Pennsylvania chuyên môn dạy khiêu vũ sang trọng và những điệu nhảy Latin. Vị thế này khác với sàn nhảy Arthur Muray cũng ở Pittsburgh chuyên hướng dẫn những điệu nhảy TanGo, Salsa, Fox Trot, Waltz, Viennese Waltz, Quickstep. Vị thế doanh nghiệp được xác định bởi các sản phẩm/dịch vụ của nó, việc quyết định vị thế để chiếm lĩnh và cạnh tranh là một chiến lược trên cơ sở sứ mệnh của doanh nghiệp, cách tiếp cận thị trường và những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trước khi một doanh nghiệp xác định vị thế, kỹ thuật hữu ích là xây dựng sơ đồ thuộc tính sản phẩm, minh họa chiến lược định vị của doanh nghiệp so với những đối thủ chính của nó. Sơ đồ thuộc tính sản phẩm cho Snap Fitness như được thể hiện trong Hình 9.2, Snap Fitness điều hành những phòng thể dục nhỏ đặt gần khu dân cư và mở cửa 24h hàng ngày. Những trung tâm này có những máy tập thể dục, tập tạ. Chúng được hoạt động cả ngày và luôn sẵn sàng với các thành viên vào buổi tối bằng cách quẹt thẻ chủ ở cửa chính. Các trang thiết bị là loại mới nhất hiện tại, trung tâm rất sạch sẽ, an ninh. Họ cung cấp một loạt các dịch vụ tiện nghi như hồ bơi, phòng gửi đồ, phòng tập thể dục, sân tennis và massage. Những trung tâm này cung cấp cho các thành viên của nó phương thức nhanh, tiện dụng và hợp khả năng để phát triển và giữ một thân hình cân đối. Chi phí cho một hội viên vào khoảng 40 đô la một tháng cho một thẻ đơn, 60 đô la cho một thẻ đôi và 70 đô la cho cả gia đình.

Sơ đồ thuộc tính sản phẩm của doanh nghiệp được dựa trên hai thuộc tính chủ yếu mà mọi người để ý ở các trung tâm thể hình – mức độ tiện nghi cung cấp và mức độ phù hợp, tiện dụng của trung tâm. Những điểm này để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của Snap Fitness trong mỗi hạng và phân bổ trên sơ đồ. Đánh giá tương tự cho các đối thủ cạnh tranh chính của Snap Fitness được thể hiện trong minh họa của 9.2. Trong khi Snap Fitness không xếp hạng cao về mức độ tiện nghi cung cấp, nó vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh về khả năng phù hợp và sự tiện dụng. Kết quả là công ty nhấn mạnh tới sự tiện dụng và khả năng phù hợp trong các chương trình xúc tiến của nó, hơn là thu hút tới sự thiếu tiện nghi của nó. Câu khẩu hiệu của Snap Fitness là "nhanh - tiện dụng - phù hợp". Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể xây dựng một sơ đồ thuộc tính sản phẩm tương tự để minh họa vị thế của nó trong ngành và trực tiếp giúp lập kế hoạch marketing.



Hình 9.2. Sơ đồ thuộc tính sản phẩm cho Snap Fitness

Hộp 9.3. Đừng đùa với phân khúc nhu cầu

Nguyên lý marketing nói chắc như đinh đóng cột rằng: "Nếu bạn muốn là mọi thứ của mọi người, bạn sẽ chẳng là gì của ai".

Lấy thức ăn trên máy bay làm ví dụ. Loại thức ăn mà tất cả hành khách thuộc mọi quốc tịch, màu da, tôn giáo trên thế giới này đều dùng cho qua cơn đói khi đang ở trên không trung thì thật sự không thể nuốt trôi trên mặt đất. Vậy mà những khay thức ăn cuối cùng vẫn trống trơn vì thật ra người ta chẳng có thứ gì khác để nuốt và cũng vì thức ăn chẳng có mùi vị gì đặc biệt hoặc vi phạm các quy định của tôn giáo để không thể ăn được - nhưng bảo nó ngon thì xin lỗi.

Vậy nên môn học phân khúc nhu cầu hiện nay rất thịnh hành trong marketing. Và vì chúng ta đã mở đầu câu chuyện bằng thức ăn thì bây giờ sẽ nói tiếp về chuyện ăn uống.

Nếu bạn bắt đầu việc kinh doanh nhà hàng thì đương nhiên bạn sẽ tự hỏi nên là nhà hàng Bắc, hay Nam, quán nhậu hay quán cơm. Quán cơm thì cơm Việt, cơm Tàu, hay cơm Tây, rồi thì quán sang, quán thường hay quán bình dân...? Nếu bạn cho rằng những kiểu tiệm như thế này nhiều quá rồi thì nên chăng làm quán đặc sản, có thịt cá sấu, hay rắn, rùa, ba ba hoặc bún mắm, lẩu Thái...

Các kiểu tiệm ăn khác nhau, đại diện cho những nhu cầu khác nhau, nhờ vậy đem đến những cơ hội kinh doanh phong phú.

Nhìn rộng ra, trong toàn bộ nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của xã hội, có rất nhiều phân khúc nhu cầu. Ai tìm ra được một phân khúc tốt sẽ có cơ hội thành công lớn.

Lấy dầu gội đầu làm ví dụ. Khi phần lớn nỗ lực của thị trường đều nhắm vào mái tóc của phụ nữ, nào là mượt tóc, dưỡng tóc, trị gàu... thì XMen muốn trở thành dầu gội cho đàn ông. Bằng cách phát hiện và khai thác phân khúc nhu cầu có thực này, ICP đã tìm được một cơ hội thành công cho thương hiệu của mình.

Nhưng câu chuyện tiếp theo sau đây mới thật sự quan trọng. Những nhà marketing của XMen giờ đây đang bàn luận xem liệu có cơ hội nào cho một phân khúc "trị gàu cho đàn ông", hay "dầu gội thể thao" không? Đây là một trường hợp chia nhỏ phân khúc mà giới marketing hay làm và không phải bao giờ cũng thành công.

Trong một báo cáo về chiến lược phân khúc, ngay chính P&G cũng phải tự nghiêm khắc phê bình thiệt hại do mình tự gây ra khi tung ra phân khúc tã giấy cho bé gái và tã giấy cho bé trai! Việc chia nhỏ phân khúc dễ đi tới những phân khúc "nhảm nhí", không có thật hay quá nhỏ bé để có thể khai thác thương mại.

Để tránh những tai hại gây ra do công tác phân khúc nhu cầu không phù hợp, các chuyên gia marketing luôn phải kiểm chứng độ lớn và sự tồn tại của phân khúc thông qua nghiên cứu thị trường. Tuy nhiên hiện nay trên thị trường đang có quảng cáo giới thiệu một số sản phẩm đại diện cho những phân khúc mới, mà ngay cả những người làm chuyên môn cũng phải tự hỏi liệu những phân khúc này có thật hay có đủ lớn để phát sinh cơ hội thương mại như sữa cho bé trai, sữa cho bé gái? Hay sữa cho người chơi thể thao?

Ngoài ra, cũng cần phải chú ý có những phân khúc tồn tại ở nước ngoài nhưng ở thị trường trong nước lại chưa đủ lớn để khai thác thương mại như nước giải khát thể thao hay một số loại tạp chí chuyên ngành khá kén người đọc như tạp chí về thể hình, về đồng hồ, về đánh golf...

Tóm lại, phân khúc quá rộng, bạn sẽ trở nên chung chung và thiếu bản sắc để có thể tồn tại. Ngược lại, bằng cách chia quá nhỏ và quá hẹp dễ dẫn đến hoặc là trùng lắp hoặc là phân khúc đó không tồn tại.

Và cũng không nên sao chép nguyên xi những phân khúc của nước ngoài. Việc này có thể làm được với điều kiện phải điều chỉnh lại cho phù hợp với thị trường của chúng ta. Ví dụ: bạn không thể có tạp chí Thuyền buồm, hay tờ nguyệt san Chuyên cơ được vì ở Việt Nam chưa có những người quan tâm đến những món đồ chơi đắt tiền này như ở phương Tây.

Theo Thời báo Kinh tế Sài Gòn

Để hỗ trợ công việc định vị của mình, mỗi doanh nghiệp thường xây dựng một câu khẩu hiệu có ý nghĩa nào đó nhằm tăng cường vị thế trong thị trường. Câu khẩu hiệu là một cụm từ dễ nhớ, thường sử dụng để nói về những đặc trưng của doanh nghiệp: văn hóa, quảng cáo, văn phòng và ngay cả giọng nói. Chúng sẽ trở thành gắn bó với doanh nghiệp nhằm tăng cường vị thế của doanh nghiệp trong thị trường mục tiêu.

Ugobe là một ví dụ về một doanh nghiệp yếu kém trong việc chọn thị trường mục tiêu và lựa chọn định vị. Ugobe là nhà sáng tạo ra Pleo, một chú robot khủng long nhỏ. Ugobe không chỉ thất bại trong việc xác định thị trường mục tiêu mà còn hiểu sai tính chất đợt bán hàng đầu tiên của mình; nguyên nhân khiến nó tập trung vào tăng trưởng nhiều hơn là có một chiến lược marketing phù hợp cho Pleo.

9.2. XÁC ĐỊNH ĐỐI TƯỢNG KHÁCH HÀNG

9.2.1. Xác định khách hàng tiềm năng

Nhờ lựa chọn loại khách hàng điển hình hoặc những đặc điểm nêu trong phần phân tích thị trường của kế hoạch làm cơ sở xác định khách hàng tiềm năng sẽ cụ thể hơn. Phân tích định tính và định lượng người mua điển hình trong phần trước có thể cung cấp những chi tiết cần thiết. Tất nhiên rất khó và đôi khi là không thể liệt kê được những tên những khách hàng mua hàng cụ thể. Tuy vậy, doanh nghiệp có thể phân loại dễ dàng hơn đối tượng khách hàng thuộc ngành công nghiệp hoặc tổ chức để phục vụ cho việc lập kế hoạch tiếp cận.

9.2.2. Xác định lý do mua hàng

Về mặt lý thuyết, nếu như doanh nghiệp có thể thực hiện bất kỳ một nhân tố P nào trong 4P tốt hơn đối thủ thì doanh nghiệp đó sẽ có lợi thế cạnh tranh - dấu hiệu của một chiến lược marketing thành công - được khách hàng ưa chuộng hơn và trở nên thành công hơn. Tuy vậy, trong thực tế các doanh nghiệp luôn gặp khó khăn trong việc có được lợi thế cạnh tranh để làm nên một sự khác biệt, tạo ra sự bứt phá trong "rừng" nhãn hiệu hiện nay. Một số doanh nghiệp nhận ra rằng nếu họ cố gắng hơn một chút nữa trong việc hình thành chính sách về sản phẩm - nếu họ thật sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, làm cho khách hàng thật sự hài lòng - thì họ sẽ có được lợi thế cạnh tranh. Và quan trọng hơn, doanh

nghiệp nhận ra rằng khách hàng sẵn sàng trả thêm một chút tiền để được phục vụ tốt hơn hoặc nhận được sản phẩm có giá trị cộng thêm.

Doanh nghiệp cũng nhận ra rằng nếu như sản phẩm của họ được trình bày tốt hơn đối thủ, họ sẽ có thể tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của mình trong khi quảng bá về nó và lôi cuốn được sự chú ý của khách hàng. Chìa khóa thành công của các doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược marketing là họ phải nhận ra rằng khách hàng là trọng tâm, thị trường mục tiêu là trọng tâm trong khi hỗn hợp marketing xoay quanh nó.

Nếu như tất cả các doanh nghiệp đều đang thực hiện chiến lược marketing, sản xuất và cố gắng làm hài lòng khách hàng một cách bài bản và không phạm một sai lầm nào, khách hàng sẽ nhận ra rằng:

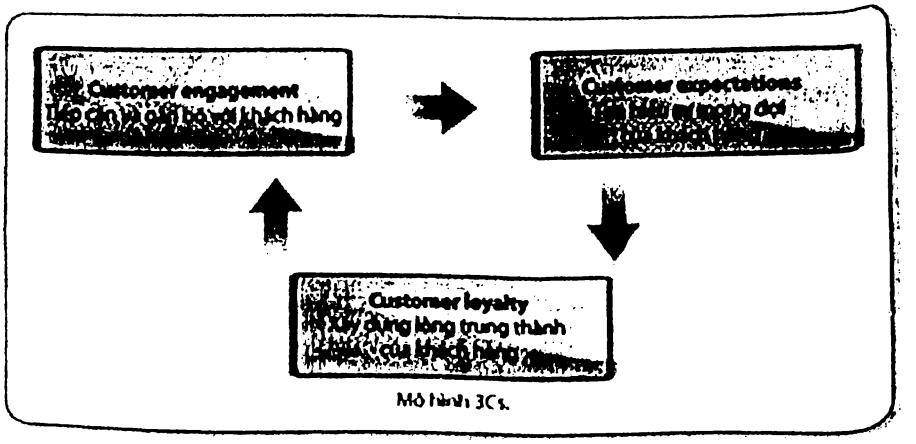
- Cơ bản mà nói các sản phẩm và dịch vụ đều tương tự nhau.

- Chính sách giá cả lúc nào cũng cạnh tranh và càng lúc càng trở nên cạnh tranh hơn khi các doanh nghiệp muốn phát triển và giành thị phần của nhau.

- Các doanh nghiệp đều đang cố gắng trong chính sách phân phối sản phẩm của mình, tìm cách mở rộng độ bao phủ thị trường và hoàn thiện hệ thống hậu cần vận chuyển. Và cuối cùng, người tiêu dùng sẽ thấy rằng họ có thể mua bất kỳ sản phẩm nào ở bất kỳ đâu.

- Sự thành công của các chính sách quảng bá sản phẩm không nằm trong tay doanh nghiệp bởi vì khách hàng mới là người quyết định sẽ tiếp nhận thông tin nào thông qua hình thức nào và có tin vào thông tin đó hay không. Doanh nghiệp có thể đầu tư hàng đống tiền vào một đoạn quảng cáo trên truyền hình nhưng khách hàng tiềm năng của họ có thể sẽ chuyển kênh ngay lập tức khi thấy đoạn quảng cáo.

Vậy thì khi mà tất cả các sản phẩm đều giống nhau, hệ thống phân phối phủ khắp nơi, giá cả thì cực kỳ cạnh tranh và khách hàng mới là người quyết định sự thành công của một chính sách quảng bá, doanh nghiệp có thể làm gì?



Hình 9.3. Mô hình 3Cs

Mô hình 3Cs giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược marketing dựa trên một yếu tố trọng tâm: khách hàng. Trước hết, doanh nghiệp phải nhận ra được rằng ngày nay một chiến lược marketing thành công đầu tiên phải tiếp cận được và gắn bó với khách hàng. Điều đó có nghĩa là bất cứ chính sách marketing nào của doanh nghiệp cũng phải được đề ra để củng cố và xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp lớn mạnh hơn. Để gắn bó được với khách hàng, sản phẩm của doanh nghiệp phải thỏa mãn hoặc vượt hơn sự mong đợi (chứ không chỉ là nhu cầu) của khách hàng trong lĩnh vực của sản phẩm đó.

Muốn làm được điều đó, doanh nghiệp phải làm tốt công tác tìm hiểu sự mong đợi của khách hàng, hiểu được khách hàng thực sự muốn gì và tại sao họ lại mua sản phẩm này chứ không phải sản phẩm kia. Trong việc xác định sự mong đợi của khách hàng, doanh nghiệp đừng bị bó buộc bởi hiện thực mà hãy sẵn sàng tiếp thu cái mới, có như vậy doanh nghiệp mới có thể xác định được cơ hội thật sự của mình trong thị trường.

Theo một nghiên cứu gần đây của Robert Passikoff (Đại học New York), trong vòng 10 năm qua, sự mong đợi của khách hàng đã tăng lên 27% trong khi các doanh nghiệp chỉ có thể đáp ứng được 8% trong số ấy. Khách hàng luôn mong đợi nhiều hơn và nếu không khéo léo trong việc dự báo sự mong đợi của khách hàng, doanh nghiệp sẽ thu được những thông tin đại loại như "mong muốn sản phẩm tốt nhất, hiện đại nhất với

giá rẻ nhất". Nhưng có một sự thật nên ghi nhớ là: Sự ngạc nhiên của ngày hôm qua sẽ được mong đợi vào ngày mai và trở nên nhàm chán vào tuần sau. Khách hàng sẽ mong đợi nhiều hơn ở doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp làm tốt việc của mình và một khi đã làm tốt việc của mình, doanh nghiệp không thể dừng lại mà phải tiếp tục phát huy điều đó.

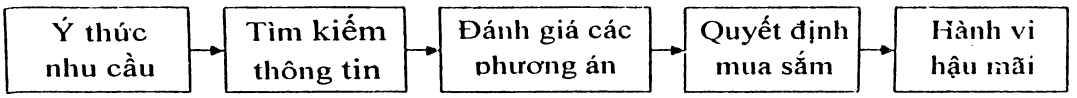
Tiếp cận và gắn bó với khách hàng cũng thông qua việc đáp ứng được sự mong đợi của họ mà từng bước xây dựng được lòng trung thành của khách hàng. Khách hàng trung thành mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Thứ nhất, doanh nghiệp sẽ tốn ít tiền hơn để giữ chân khách hàng trung thành so với việc lôi kéo khách hàng mới. Thứ hai, ngoài việc sử dụng thường xuyên sản phẩm, khách hàng trung thành còn dễ bị thuyết phục hơn trong việc sử dụng thêm một sản phẩm khác của doanh nghiệp đó. Và cuối cùng, khách hàng trung thành còn giới thiệu doanh nghiệp với bạn bè và người thân của họ.

Tuy nhiên, xây dựng lòng trung thành của khách hàng là một công việc phức tạp và lâu dài. Cần nhận thức rằng nếu khách hàng biết đến doanh nghiệp, chưa chắc họ sẽ chọn doanh nghiệp và ngay cả khi họ chọn rồi thì cũng chưa chắc là họ sẽ là khách hàng trung thành. Do vậy mô hình 3Cs không dừng lại ở việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng mà tiếp tục trở lại bước đầu tiên: tiếp tục tìm cách tiếp cận và gắn bó với khách hàng. Có hai trường hợp xảy ra:

Thứ nhất, nếu khách hàng tương lai là cá nhân

- Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng thường là thương hiệu, kỹ năng bán hàng cá nhân, marketing hỗm hợp, văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý

- Quy trình thông qua quyết định mua của khách hàng cá nhân:



Hình 9.4. Quy trình quyết định mua hàng của khách hàng cá nhân

Thứ hai, nếu khách hàng tương lai là tổ chức

- Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng là cá nhân, môi trường, tổ chức, quan hệ cá nhân.

- Quy trình thông qua quyết định mua của khách hàng tổ chức được mô tả ở Hình 9.5.

Hình 9.5. Quy trình quyết định mua hàng của khách hàng tổ chức

- Sự khác biệt giữa khách hàng tổ chức so với khách hàng cá nhân thường ở:

- Ít người mua hơn
- Người mua tầm cỡ hơn
- Quan hệ chặt chẽ hơn giữa người cung ứng và khách hàng
- Người mua tập trung theo cùng địa lý
- Nhu cầu phát sinh ít co dãn và biến động mạnh
- Người đi mua hàng là người chuyên nghiệp.
- Nhiều người ảnh hưởng đến việc mua hàng.

Các yếu tố khác về khách hàng cần quan tâm:

- Kích thước phân khúc thích hợp nhất đối với thị trường của doanh nghiệp (dân số, hành vi, khu vực địa lý, thói quen mua sắm, tính ổn định,...)

- Nhận biết thị trường mục tiêu

- Dự đoán những thay đổi về nhu cầu của khách hàng mục tiêu, hành vi mua sắm, nhận thức và thái độ của khách hàng cũng như ảnh hưởng của các thay đổi này đến chiến lược của đối thủ cạnh tranh; Nhận biết các phân khúc nào sẽ trở thành mục tiêu tiềm năng và các thay đổi có thể của các phân khúc thị trường (phát triển/ suy yếu, tỷ lệ phát triển, quy mô phân khúc liên quan, đặc điểm của các phân khúc).

9.3. XÂY DỰNG NHÃN HIỆU

9.3.1. Khái niệm

Khách chỉ mua hàng nếu cảm thấy có nhu cầu và thích sản phẩm/dịch vụ. Khách hàng cảm nhận nhãn hiệu sản phẩm như một bộ phận cấu thành thực thể sản phẩm/dịch vụ và việc tạo ra nhãn hiệu có thể làm tăng giá trị cho sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Chẳng hạn hầu hết khách hàng đều xem một lọ *Chanel số 5* như một loại nước hoa đắt tiền chất lượng cao và từng là niềm mơ ước của nhiều phụ nữ. Nhưng cũng loại nước hoa đó đóng trong một lọ không nhãn mác sẽ được rất ít người để ý đến cho dù mùi hương vẫn y như vậy. Vì thế, việc xây dựng nhãn hiệu là một công việc quan trọng đặc biệt với doanh nghiệp mới thành lập.

Tuy nhiên, việc đặt nhãn hiệu cho một sản phẩm không đơn giản là đặt cho nó một cái tên, mà để cho nhãn hiệu trở thành danh tiếng còn nhiều công việc khác phải làm như đầu tư dài hạn, quảng cáo, khuyến mãi,... đòi hỏi rất nhiều chi phí tiền bạc và công sức. Tuy nhiên, việc đặt nhãn hiệu cho một sản phẩm không đơn giản là đặt cho nó một cái tên, mà để cho nhãn hiệu trở thành danh tiếng còn nhiều công việc khác phải làm như đầu tư dài hạn, quảng cáo, khuyến mãi,... đòi hỏi rất nhiều chi phí tiền bạc và công sức. Vì thế, một số nhà sản xuất làm ra sản phẩm cho người khác gắn nhãn.

Theo Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ, nhãn hiệu là một tên gọi, thuật ngữ, dấu hiệu, biểu tượng hay kiểu dáng hoặc một sự kết hợp những yếu tố đó nhằm xác định những sản phẩm hay dịch vụ của một người hay nhóm người bán và phân biệt chúng với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Tên hiệu (Brand name) là phần đọc được của nhãn hiệu, như Bitis, Chervolet, Disney, Hải vân, Halida....

Dấu hiệu (Brand mark) là một phần của nhãn hiệu nhưng không đọc được, như một biểu tượng, một mẫu vẽ hoặc một kiểu chữ và màu sắc riêng biệt, như ngôi sao ba cánh (trong một vòng tròn của Mercedes là sự cách điệu vô-lăng xe hơi, cánh đại bàng và nét chữ in đậm có chân màu đỏ của Honda, hay chữ BP màu vàng trên nền xanh lá cây của British Petrolium,...

Nhãn hiệu thương mại (Trademark), gọi tắt là thương hiệu, là nhãn hiệu hay một phần của nhãn hiệu được luật pháp bảo vệ để tránh việc làm giả. Nhãn hiệu thương mại bảo vệ quyền lợi hợp pháp của người bán trong việc sử dụng tên hiệu hay dấu hiệu đã đăng kí. Nhãn hiệu là sự hứa hẹn của người bán đảm bảo cung cấp cho người mua một tập hợp nhất định những tính chất, lợi ích và dịch vụ. Những nhãn hiệu danh tiếng bao hàm một sự đảm bảo về chất lượng.

Hộp 9.4. Chuyện không chỉ là "cái nhãn", "cái mác"

Ngày 14/3/2007 tới, Nghị định số 89/2006/NĐ-CP về nhãn hàng hoá do Chính phủ ban hành ngày 30/9/2006 sẽ chính thức có hiệu lực thi hành.

Từ nay đến thời điểm đó chỉ còn hơn 2 tháng để các nhà sản xuất, kinh doanh thực hiện một khối lượng công việc rất lớn có liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình.

Để đáp ứng yêu cầu cần phải chỉnh sửa bổ sung các quy định về nhãn hàng hoá, đáp ứng đòi hỏi mới của quá trình hội nhập, vừa qua Chính phủ đã ban hành Nghị định số 89/2006/NĐ-CP ngày 30/9/2006 về nhãn hàng hóa thay thế cho Quyết định số 178/1999/QĐ-TTg ngày 30/8/1999 của Thủ tướng Chính phủ về ghi nhãn hàng hóa lưu thông trong nước và hàng hóa xuất, nhập khẩu; Quyết định số 95/2000/QĐ-TTg ngày 15/8/2000 về việc điều chỉnh bổ sung một số quy định trong Quyết định 178/1999/QĐ-TTg và hơn 20 văn bản hướng dẫn của các ngành.

Được ban hành vào giai đoạn nền kinh tế nước ta đang hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới với hàng loạt các nguyên tắc, đòi hỏi, luật lệ và thậm chí là "hàng rào kỹ thuật" của các nước phát triển về nhãn hàng hóa nên Nghị định 89/2006/NĐ-CP có nhiều nội dung thay đổi so với trước.

Vậy doanh nghiệp cần phải lưu ý những gì từ Nghị định mới này?

Thứ nhất, hiệu lực thi hành của Nghị định sau 6 tháng kể từ ngày ban hành. Sở dĩ Nhà nước cho phép các nhà sản xuất, kinh doanh có 6 tháng kể từ ngày Nghị định được ban hành để có thời gian lên, thực hiện các kế hoạch về nhãn hàng hóa theo các quy định về nhãn trước đây, bởi vì nhãn hàng hóa liên quan chặt chẽ đến kế hoạch kinh doanh của năm, thậm chí của nhiều năm, số lượng nhãn mác đã in, đã nằm trong các hợp đồng quảng cáo, tiếp thị...

Hơn nữa, Nghị định này có rất nhiều nội dung rất mới mẻ về xác định đối tượng hàng hóa phải ghi nhãn, vị trí ghi nhãn, kích thước nhãn, màu sắc của chữ, ký hiệu hình ảnh trên nhãn, ngôn ngữ trình bày, trách nhiệm ghi nhãn, các nội dung bắt buộc (tên hàng, tên và địa chỉ của tổ chức, cá nhân chịu trách nhiệm về hàng hóa, xuất xứ hàng hóa), luật áp dụng...

Thứ hai, Nghị định 89/2006/NĐ-CP là văn bản có giá trị pháp lý cao nhất, thống nhất quy định nội dung, cách ghi và quản lý Nhà nước về nhãn đối với hàng hóa lưu thông trong nước và đối với hàng hóa xuất, nhập khẩu.

Hiện các mặt hàng lưu thông trong nước không đạt yêu cầu ghi nhãn rất nhiều (hàng thực phẩm 46%, dược phẩm 17%, mỹ phẩm 70%, hóa chất 96%...). Điều này cũng xảy ra đối với các hàng hóa xuất khẩu vào các thị trường lớn như Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản...

Hiện tượng doanh nghiệp lúng túng, vô tình hay cố ý thực hiện, áp dụng không đúng quy định về ghi nhãn hàng hóa vẫn còn tiếp diễn, thậm chí trong số đó có cả doanh nghiệp lớn (một đại gia ngành sữa Việt Nam chẳng hạn)...

Thứ ba, hình thức, nội dung thể hiện trên nhãn hàng hóa theo Nghị định có nhiều điểm mới. Điểm mới đầu tiên là về mặt hình thức thể hiện trên nhãn hàng hóa. Trước đây, các quy định về hình thức thể hiện của nhãn khá cứng nhắc, không tạo ra được sự chủ động, linh hoạt trong việc quảng cáo, tiếp thị hàng hóa như việc quy định về vị trí, về màu sắc của chữ, về ngôn ngữ trình bày... Nhưng cũng có những quy định tạo ra sự tùy tiện, "lách luật" để cố ý hay vô ý không cung cấp hoặc cung cấp không đầy đủ thông tin về hàng hóa cho người tiêu dùng như việc sử dụng ngôn ngữ không phổ biến, không có gốc Latin, việc che lấp nhãn chính bằng nhãn phụ...

Nghị định đã đặt mục tiêu cao nhất là xác định tính trung thực của hàng hóa trong quá trình sản xuất, lưu thông trên thị trường thông qua các quy định về chữ viết, vị trí, hình ảnh, dấu hiệu, ký hiệu... của nhãn hàng hóa phải rõ ràng và phải phản ánh được bản chất của hàng hóa.

Đồng thời, ngôn ngữ trình bày phải bằng tiếng Việt (nếu là tiếng nước ngoài thì phải nhỏ hơn tiếng Việt và có gốc Latin). Điều này sẽ tránh được việc ghi sai nhãn hàng hóa, sử dụng ngôn ngữ ít người tiêu dùng Việt Nam biết như tiếng Thái, tiếng Arập... (không có gốc Latin) hoặc việc áp dụng cứng nhắc các quy định về kích thước, màu sắc của chữ, vị trí của nhãn... như các quy định về ghi nhãn trước đây.

Điểm mới thứ hai là về mặt nội dung và cách ghi nhãn. Theo quy định tại Chương II Nghị định thì các nội dung bắt buộc phải ghi nhãn đối với tất cả các loại hàng hóa là 3 (tên hàng hóa; xuất xứ hàng hóa; tên, địa chỉ của tổ chức, cá nhân phải chịu trách nhiệm về hàng hóa), ngoài ra tuỳ theo tính chất của mỗi loại hàng hóa thì còn phải thể hiện trên nhãn hàng các thông tin khác liên quan. Nghị định đã liệt kê 49 loại hàng hóa với các nội dung cụ thể cho từng mặt hàng.

Ba nội dung bắt buộc trên được Nghị định quy định khá chi tiết, thể hiện được tính minh bạch, trung thực của hàng hóa về mọi mặt, có cả danh tiếng (xuất xứ), đồng thời cũng xác định và giới hạn được trách nhiệm của nhà sản xuất, kinh doanh hàng hóa.

Các nội dung khác cũng góp phần làm cho tính minh bạch, tính chịu trách nhiệm được nâng cao hơn như các nội dung về định lượng, thành phần, ngày sản xuất, hạn sử dụng, hạn bảo quản, thông tin kỹ thuật...

Bùi Thanh Lam, VNEconomy, cập nhật: 06/01/2007

Nhãn hiệu là một biểu tượng phức tạp với sáu cấp độ sau:

- Thuộc tính gợi cho khách hàng thuộc tính đặc trưng của nhãn hiệu, ví dụ: Mercedes gợi những thuộc tính rất đặc trưng như đắt tiền, sang trọng, uy tín, thiết kế hoàn hảo và dùng lâu bền,...

- Lợi ích là thứ mà khách hàng cần. Khách hàng không mua những thuộc tính mà mua những lợi ích do chúng đem lại. Các thuộc tính phải có khả năng chuyển thành các lợi ích. Ví dụ, thuộc tính bền cho ý nghĩa về tiết kiệm, thuộc tính thiết kế hoàn hảo cho cảm nhận sự an toàn sau tay lái,...

- Giá trị đem lại cho khách hàng. Chẳng hạn nhãn hiệu Mercedes nói lên những giá trị mà nhiều người mua tìm kiếm, đó là sự hoàn hảo, an toàn, uy tín.

- Văn hóa: Nhãn hiệu của nhà sản xuất thể hiện một nền văn hóa nhất định. Mercedes đại diện cho nền văn hóa Đức: có tổ chức, hiệu quả và chất lượng cao.

- Tính cách: Nhãn hiệu biểu đạt một tính cách nhất định. Mercedes cho ta hình ảnh về một người chủ không phải kém cỏi.

- Người sử dụng: Nhãn hiệu còn thể hiện khách hàng mua hay sử dụng một sản phẩm nếu biết tôn trọng giá trị, văn hóa và phong cách mà sản phẩm đó thể hiện.

Cần nhận thức người mua quan tâm đến các cấp độ ý nghĩa của nhãn hiệu với mức độ khác nhau. Họ thường coi trọng lợi ích, giá trị và tính cách hơn các thuộc tính khác cúa sản phẩm. Hơn nữa, cùng với thời gian các thuộc tính sẽ mất dần giá trị được đề cao của nó.

9.3.2. Vai trò

Một nhãn hiệu có uy tín cao, sự trung thành của khách hàng đối với nó càng cao, mức độ được biết đến và chất lượng được đánh giá càng cao hơn. Với tính cách là một tài sản, nhãn hiệu cần được quản trị cẩn thận. Điều này đòi hỏi phải duy trì hay không ngừng nâng cao mức độ biết đến nhãn hiệu, chất lượng được thừa nhận và công dụng của nó. Những công việc này cũng đòi hỏi phải đầu tư liên tục vào nghiên cứu phát triển, quảng cáo, đảm bảo dịch vụ thương mại và tiêu dùng tuyệt hảo.

Nhãn hiệu tạo ra nhận thức của khách hàng gắn với một doanh nghiệp. Nhận thức này có thể là tích cực, ví dụ như là: đáng tin cậy, đổi mới, khả năng phụ thuộc, hay dễ dàng xử lý hoặc ngược lại. Những khách hàng trung thành mà một doanh nghiệp tạo ra thông qua nhãn hiệu là một trong những tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Ông Russell Hanlin, Tổng giám đốc của Sunkist Growers tuyên bố: "Một quả cam là một quả cam,... vẫn chỉ là một quả cam. Trừ khi... quả cam đó là của Sunkist, một cái tên mà 80% người tiêu dùng biết và tin tưởng". Bằng việc đưa tên lên một quả cam, Sunkist tạo ra một lời hứa với các khách hàng của mình là quả cam sạch và tươi. Điều quan trọng là Sunkist không vi phạm lời hứa này. Sunkist đã thực hiện việc quản trị nhãn hiệu nhằm bảo vệ hình ảnh và giá trị nhãn hiệu của mình trong tâm trí người tiêu dùng. Điều này nghĩa là nếu Sunkist phát hiện một vài quả cam không được tươi, nó sẽ ngay lập tức có những bước đi nhằm điều chỉnh vấn đề.

Hộp 9.5. Nhãn hiệu nhỏ - Kết quả lớn

Khi Martin Lindstrom, một chuyên gia tư vấn thương hiệu có tiếng đồng thời là tác giả cuốn sách "Brand Child and BRAND sense" ghé thăm Ấn Độ, một khái niệm nhãn hiệu và một sản phẩm khá đặc biệt đã thu hút sự chú ý của ông. Đó là Lijjat Papad - nhãn hiệu bánh mì được cả nước Ấn Độ biết tới. Điều thú vị về sản phẩm không nằm ở hương vị bánh mì mà ở trong phương thức sản xuất và phân phối.

Bánh mì Papad không được sản xuất số lượng lớn tại các cửa hàng bánh mì. Nó do hàng nghìn các phụ nữ sản xuất ra tại chính căn nhà của họ. Vào mỗi buổi sáng sớm hàng ngày, những chiếc xe tải Lijjat Papad tạt qua vô số các nhà làm bánh mì để lấy bánh và chuyên chở tới hàng triệu cửa hàng trên khắp đất nước Ấn Độ.

Trong bối cảnh của mô hình kinh doanh này, thuật ngữ "sản xuất tại nhà" (homemade) mang một ý nghĩa rõ ràng: bánh mì được sản xuất bởi bàn tay con người, cho tất cả mọi người.

Triết lý của Lijjat Papad không mấy khác thường ở Ấn Độ cũng như một vài nơi khác. Ngày nay, nhiều công ty viễn thông, mỹ phẩm và ấn bản phẩm đều đẩy mạnh sức mạnh của yếu tố con người và cộng đồng để xây dựng nhãn hiệu của họ.

Grameen Bank tại Bangladesh là một ví dụ. Tên của ngân hàng đã trở nên nổi tiếng sau giải Nobel về các chính sách tài chính và tín dụng vi mô cho người nghèo. Grameen Bank xây dựng nhiều chương trình khích lệ xã hội hóa. Chương trình Village Phone, được khởi động vào năm 1997, đem lại thu nhập cho trên 200.000 nhà điều hành Village Phone tại các khu vực nông thôn. Hầu hết là phụ nữ, những nhà điều hànhVillage Phone đầu tư mua một chiếc điện thoại di động, hoặc có thể mượn hay thuê từ một người dân khác trong làng.

Chương trình độc nhất này được quản lý với Công ty Grameen Telecom vì các lợi ích của người dân nông thôn. Qua đó, hàng triệu người dân trên khắp Bangladesh bỗng dưng trở thành các đại sứ nhãn hiệu cho Grameen. Tên tuổi của Grameen được trải rộng toàn cầu cũng như địa phương như một điển hình của trách nhiệm xã hội.

Trong khi đó, công ty Hindustan Unilever Limited's (HUL's) , Ấn Độ lại có một giải pháp khác trợ giúp những người nông dân được gọi là "Shakti", có nghĩa là "sức mạnh". Được bắt đầu vào năm 2001, Shakti xây dựng một cam kết kéo dài 4 thập kỷ nhằm tích hợp các lợi ích kinh doanh địa phương với lợi ích quốc gia.

Shakti mở ra dự án Shakti Entrepreneurs với mục tiêu tiếp cận 500.000 ngôi làng và tác động tới cuộc sống của trên 600 triệu người vào năm 2010. Dự án tạo dựng các khả năng có được thu nhập cho những phụ nữ nông thôn nghèo khó bằng việc đảm bảo công ăn việc làm cho họ cũng như cải thiện các nhận thức về sức khỏe và vệ sinh.

HUL cung cấp các khóa đào tạo kinh doanh cho những phụ nữ Shakti - những người trở thành nhà phân phối trực tiếp tới nhà (direct-to-home) đối với nhiều sản phẩm khác nhau, chẳng hạn như cà phê, bột giặt, kem đánh răng,... tại các thị trường nông thôn. Một lần nữa, các lợi ích nhãn hiệu là vô cùng to lớn.

HUL được xem là công ty đã tạo dựng thành công mối quan hệ đối tác các bên cùng có lợi, không chỉ cho HUL và các gia đình chưa có kế sinh nhai mà còn cho các cộng đồng nông thôn. Mối quan hệ đối tác này khá bền vững.

Ở bên kia thế giới, Natura, một nhãn hiệu mỹ phẩm và chăm sóc sức khoẻ cá nhân của đất nước Brazil, đã phát triển một mạng lưới trên 56.000 nhà tư vấn - những người đại diện cho nhãn hiệu và trải rộng khắp Nam Mỹ. Không có gì quá ngạc nhiên khi Natura trở thành nhãn hiệu mỹ phẩm có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực với doanh thu hàng năm khoảng 2 tỷ USD.

Mỗi công ty trong số các công ty trên đã phá vỡ bức tường ngăn cách giữa nhãn hiệu của họ với các khách hàng. Họ khích lệ các khách hàng truyền khẩu và duy trì thường xuyên hàng trăm nghìn các đại sứ nhãn hiệu.

Theo Martin Lindstrom, đây là xu hướng đang phát triển mạnh mẽ ở khắp mọi nơi, không chỉ ở trong cuộc sống thực tại những quốc gia đang phát triển như Ấn Độ, Bangladesh và Brazil, mà có lẽ ở trong những phiên bản trực tuyến tương tự.

Có thể khá ngây thơ, nhưng tại sao các công ty không tận dụng hiệu quả hơn các mạng lưới của mình? Không có nhiều các nhãn hiệu đã chủ động đẩy mạnh các cộng đồng trực tuyến như Lijjat Papad đã thực hiện trên cuộc sống thực. Càng ít hơn các công ty thúc đẩy có hệ thống sức mạnh của các giao tiếp gia tăng với khách hàng - yếu tố vốn giúp đỡ một cách hiệu quả trong việc nâng cao nhận thức và lòng trung thành nhãn hiệu.

Rất có thể các công ty không biết bắt đầu ở đâu – hay kết thúc như thế nào. Nhưng mạng lưới truyền khẩu có thể không quá phức tạp như suy nghĩ của bạn.

Lindstrom tin chắc rằng bạn có thể tìm thấy các fan cho nhãn hiệu của mình ở đâu đó trên cuộc sống thực cũng như trên internet. Nếu họ chưa gửi cho bạn một email, bạn chắc chắn có thể tìm thấy họ ở các diễn đàn trực tuyến. Thật tuyệt vời nếu nhãn hiệu của bạn được đề cập đâu đó trên các trang web nhất định.

Hãy tìm kiếm các fan hâm mộ và phân loại họ theo cách thức hâm mộ của họ đối với nhãn hiệu của bạn. Họ có là các fan cuồng nhiệt hay chỉ là những người ủng hộ? Một khi bạn hiểu rõ các fan của minh, hãy xây dựng một kế hoạch để tiếp cận họ càng nhanh càng tốt.

LEGO đã thiết lập nên cộng đồng những người xây dựng LEGO – đó là nhóm những fan cuồng nhiệt trò chơi LEGO, yêu mến nhãn hiệu LEGO. Cộng đồng đó giờ đây là những nhân tố quan trọng trong hoạt động nghiên cứu và phát triển của LEGO, một phần thiết yếu của chiến lược giao tiếp, giúp đỡ quảng bá hình ảnh LEGO ra toàn thế giới.

Đừng dừng lại ở đó. Bạn hãy tìm kiếm các nhóm khác vẫn chưa là fan của bạn - người người có các mối quan tâm tương thích với nhãn hiệu của bạn, đồng thời có tiếng nói mạnh mẽ và đáng tôn trọng trong cộng đồng của họ. Sau đó xây dựng một chương trình xung quanh họ và cho họ.

Đó là cách thức mà Natura và Lijjat Papad lớn mạnh để trở thành những người dẫn đầu thị trường. Một hướng đi có trọng điểm và liên quan mạnh mẽ là đủ để đảm bảo những đại sứ trung thành cho nhãn hiệu của bạn.

Đúng như Benjamin Franklin đã từng nói: "Nói với tôi, tôi sẽ quên. Cho tôi thấy, tôi sẽ nhớ. Cho tôi tham gia vào, tôi sẽ hiểu". Bạn càng lôi kéo sự tham gia của các khách hàng vào nhãn hiệu của bạn tốt bao nhiêu, họ sẽ càng hiểu rõ tại sao bạn đặc biệt bấy nhiêu.

Nguyễn Tuyết Mai dịch từ MarketingProfs, Marketing 29.10.2007

9.3.3. Kỹ năng xây dựng

Doanh nghiệp mới tạo lập phải xây dựng một nhãn hiệu ngay từ khi mới khởi đầu: quá trình này bắt đầu với việc chọn tên doanh nghiệp. Một trong những vấn đề chính để có một nhãn hiệu có giá trị là tạo ra những đặc tính mạnh cho doanh nghiệp, thiết kế nhằm thu hút thị trường mục tiêu đã được chọn. Hãng hàng không Tây Nam là một ví dụ, nó đã tạo ra một nhãn hiệu mang tính hài hước. Nhãn hiệu này rất phù hợp với lịch sử và thị trường mục tiêu ban đầu của nó: những người đi du lịch để tìm sự

giải trí hơn là kinh doanh. Tương tự Stabucks và Panera Bread đã tạo ra một nhãn hiệu mang hàm ý về sự trải nghiệm trong một bầu không khí ấm áp và thân thiện, khuyến khích mọi người kéo dài bữa ăn và mua thêm sản phẩm. Một doanh nghiệp cuối cùng muốn khách hàng của nó có ấn tượng mạnh mẽ với nó - để xem chính bản thân họ là người chuyên bay trên hãng hàng không Tây Nam hay người chuyên ăn tối ở Panera Bread. Tuy nhiên mọi người sẽ không làm điều này, trừ khi họ thấy rằng doanh nghiệp đang tạo ra giá trị cho họ theo những cách khác với đối thủ cạnh tranh khác.

Vậy làm thế nào để một doanh nghiệp mới xây dựng một nhãn hiệu? Về mặt triết lý một doanh nghiệp phải có ý nghĩa trong cuộc sống của khách hàng. Nó phải tạo ra giá trị - những thứ mà khách hàng muốn trả tiền. Thử hình dung một người cha đang đi mua vé máy bay để đưa ba đứa con của mình về gặp ông bà chúng trong dịp giáng sinh. Nếu hãng hàng không Tây Nam có thể đưa gia đình của ông ấy đến đích của họ với mức giá rẻ hơn 75 USD mỗi vé so với các đối thủ cạnh tranh, Tây Nam đã thực sự có ý nghĩa trong cuộc sống của người cha đó.

Ở mức độ thực tế hơn, nhãn hiệu được xây dựng thông qua một số kỹ thuật bao gồm quảng cáo, quan hệ công chúng, các hoạt động tài trợ, hỗ trợ các hoạt động xã hội, truyền thông xã hội và thực hiện quản trị tốt. Tên doanh nghiệp, logo, thiết kế trang web, trang facebook và ngay cả những ký tự đầu tiên của nó là một phần đầu tiên của nhãn hiệu. Nó rất quan trọng đối với một doanh nghiệp mới, đặc biệt nếu họ có kế hoạch bán cho một doanh nghiệp khác, phải đánh bóng hình ảnh ngay lập tức để họ có được sự tín nhiệm khi họ tiếp cận với khách hàng tiềm năng của họ.

Hầu hết các chuyên gia đều cảnh báo chống lại việc quá phụ thuộc vào quảng cáo để xây dựng nhãn hiệu của doanh nghiệp. Một cách tiếp cận phù hợp hơn là dựa vào lời nói, truyền thông và những giá trị tạo ra những cảm xúc tích cực về doanh nghiệp. Tạo ra cảm xúc tích cực nghĩa là tạo ra sự nhận thức và sự nhạy cảm của việc mong đợi về một doanh nghiệp và những sản phẩm dịch vụ của nó. Quá trình này có thể bắt đầu trong quá trình phân tích khả thi, khi một doanh nghiệp giới thiệu báo cáo cơ sở của nó hay nguyên mẫu sản phẩm tới khách hàng tiềm năng, chuyên gia ngành. Trừ khi doanh nghiệp muốn giữ bí mật hoạt động của mình

(nhằm giữ gìn lợi thế người gia nhập đầu tiên hay những công nghệ độc quyền), hy vọng rằng mọi người bắt đầu nói về doanh nghiệp và sản phẩm dịch vụ mới của nó. Điều này đúng trong trường hợp các nhà sản xuất phim khi họ hy vọng rằng mọi người nói về bộ phim mà họ đã xem và khuyến khích những người khác tới rạp chiếu phim của xưởng phim đó. Thêm vào đó là báo, tạp chí, blog và những trang báo thương mại luôn tìm kiếm những câu chuyện về những doanh nghiệp thú vị. Trong thực tế nhận được một bài tổng hợp có lợi cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trong một tờ báo, tạp chí thương mại hay những blog được tôn trọng cao sẽ tạo cho doanh nghiệp một lợi thế khó có thể có được qua quảng cáo. Một sai lầm phổ biến của các doanh nhân khi cố gắng dành sự quan tâm từ giới truyền thông là tập trung quá nhiều vào những đặc trưng và lợi ích của sản phẩm của họ. Các nhà báo thường nghi ngờ khi các doanh nhân nói về những ưu thế vượt trội của sản phẩm của họ so với các đối thủ cạnh tranh. Những gì các nhà báo thường ưa thích là một câu truyện thú vị về con người hay tại sao một doanh nghiệp mới lại tập trung vào một cái gì đó.

Cuối cùng một nhãn hiệu mạnh có thể là một tài sản rất hữu ích cho một doanh nghiệp, hơn 50% người tiêu dùng nói rằng biết và tin tưởng vào nhãn hiệu là lý do để mua một sản phẩm. Kết quả là, một nhãn hiệu cho phép một doanh nghiệp định giá sản phẩm tương xứng với hình ảnh của nó. Một nhãn hiệu thành công cũng có thể gia tăng giá trị thị trường của doanh nghiệp thêm 50-70%. Gia tăng giá trị này có thể rất quan trọng đối với một doanh nghiệp nếu nó được mua lại hợp nhất với một doanh nghiệp khác hay khởi động một đợt IPO. Tài sản nhãn hiệu là một thuật ngữ ám chỉ những tài sản và trách nhiệm gắn với một nhãn hiệu và cho phép nó tăng giá trị của doanh nghiệp. Điều đó rất quan trọng đối với các doanh nghiệp để hiểu tài sản nhãn hiệu và cách sử dụng nó nhằm tạo ra giá trị.

Mặc dù tài sản và trách nhiệm tạo thành giá tài sản nhãn hiệu của một doanh nghiệp sẽ thay đổi từ thời điểm này tới thời điểm khác, chúng thường dược nhóm thành 5 yếu tố sau:

- Sự trung thành với nhãn hiệu
- Sự công nhận tên tuổi

- Chất lượng nhận được (của sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp)

- Sự gắn kết giữa nhãn hiệu với chất lượng hàng hóa dịch vụ

- Các tài sản độc quyền khác như là: bản quyền, thương hiệu, đối tác cao cấp.

Nghiệp chủ cần luôn tâm niệm rằng xây dựng nhãn hiệu cho một doanh nghiệp mới ra đời là vô cùng khó khăn song nếu muốn doanh nghiệp phát triển thì phải chú ý ngay từ đầu.

9.4. MARKETING HỖN HỢP CHO CÁC DOANH NGHIỆP MỚI

Ngay khi một doanh nghiệp quyết định thị trường mục tiêu của nó, thiết lập một vị thế trong thị trường và thiết lập một nhãn hiệu, nó đã sẵn sàng bắt đầu chi tiết kế hoạch marketing hỗn hợp của mình. Marketing hỗn hợp của một doanh nghiệp là việc đặt ra những công cụ marketing chiến thuật có thể kiểm soát nhằm sử dụng để tạo phản ứng từ thị trường mục tiêu của nó. Người ta quan niệm marketing hỗn hợp bao gồm bốn thành phần: sản phẩm (product), giá (price), xúc tiến (promotion) và phân phối (place) và vì vậy thường gọi tắt là 4P.

Cách thức một doanh nghiệp bán và phân phối sản phẩm ảnh hưởng rất lớn tới các chương trình marketing của doanh nghiệp đó. Ngay cả đối với các doanh nghiệp tương tự nhau thì marketing hỗn hợp có thể cũng khác nhau đáng kể do cách điều hành hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp là khác nhau. Chẳng hạn một doanh nghiệp phần mềm có thể bán sản phẩm trực tiếp qua website, qua cửa hàng bản lẻ hay nó có thể cấp phép cho một doanh nghiệp khác bán sản phẩm dưới tên nhãn hiệu của mình. Một doanh nghiệp mới có kế hoạch bán sản phẩm trực tiếp tới công chúng sẽ thiết lập một chương trình xúc tiến khác với một doanh nghiệp định cấp phép bán sản phẩm cho một doanh nghiệp khác. Chương trình marketing hỗn hợp của một doanh nghiệp phải thống nhất với mô hình kinh doanh và kế hoạch kinh doanh chung của doanh nghiệp đó.

9.4.1. Sản phẩm

Sản phẩm của một doanh nghiệp, ở góc độ marketing hỗn hợp, là sản phẩm hay dịch vụ được chào bán trên thị trường mục tiêu của doanh nghiệp đó. Về mặt kỹ thuật, một sản phẩm là thứ có hình thức vật chất,

như là iPhone Apple, trò chơi điện tử hay những tấm pin mặt trời. Dịch vụ là hoạt động hay lợi ích vô hình, không có hình thái vật chất. Ví dụ như là một chuyến bay, tư vấn luật,... Nhưng dưới góc độ maketing thì cả sản phẩm hữu hình và dịch vụ đều được gọi chung là sản phẩm.

Quyết định sản phẩm hay những sản phẩm sẽ bán là trung tâm của toàn bộ những nỗ lực maketing của doanh nghiệp. Như đã nhấn mạnh, thuộc tính quan trọng nhất của sản phẩm là giá trị gia tăng mà nó để lại trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Theo giả định của giáo sư Henry và Cherbrough ở Đại học Harvard, chúng ta thử so sánh giữa vitamin và thuốc chữa bệnh: "Tất cả chúng ta biết vitamin là tốt cho chúng ta và do đó chúng ta dùng chúng. Dù vậy hầu hết trong chúng ta cho rằng vitamin là chất cơ bản thường xuyên và dù thế nào đi nữa những lợi ích mà vitamin cung cấp thường không được thấy trong ngắn hạn. Vì vậy mọi người trả tiền tương đối ít với các loại vitamin ngược lại, mọi người biết khi nào họ cần uống thuốc. Và họ biết họ cần nó ngay, không được chậm trễ. Họ có thể rất nhẹ nhàng ít kích động, dù thuốc có hoạt động hay không. Mọi người sẽ trả những khoản tiền lớn hơn nhiều cho thuốc chữa bệnh so với vitamin. Trong bối cảnh này, thuốc chữa bệnh cung cấp giá trị lớn hơn nhiều vitamin, bởi vì nhu cầu chữa bệnh là khẩn cấp, lợi ích của thuốc là lớn hơn vì cảm nhận nhanh hơn".

Ít nhất thì ví dụ này phần nào giải thích nhà đầu tư lại thích tài trợ cho các doanh nghiệp có những sản phẩm công nghệ đột phá, như là một doanh nghiệp phần mềm đang phát triển một sản phẩm cho phép xóa bỏ các thư rác, hay một doanh nghiệp công nghệ sinh học đang nghiên cứu một loại thuốc chữa bệnh. Những sản phẩm này có sức hút giống như so sánh giữa thuốc chữa bệnh và vitamin bởi vì lợi ích của chúng được cảm nhận mạnh mẽ và nhanh chóng. Ngược lại một tiệm ăn mới mở hay một cửa hàng bán lẻ mới có thể thú vị, nhưng những doanh nghiệp này gần giống như vitamin chứ không phải là thuốc chữa bệnh. Những lợi ích mà những doanh nghiệp này mang lại không được cảm nhận mạnh mẽ.

Một điều quan trọng khi doanh nghiệp chuẩn bị bán sản phẩm là có sự phân biệt giữa sản phẩm nòng cốt và sản phẩm thực tế. Trong khi sản phẩm nòng cốt có thể là một đĩa CD có chương trình chuẩn bị thuế, sản phẩm thực tế là những gì khách hàng mua và có thể có năm đặc trưng là: mức độ chất lượng, đặc điểm, thiết kế, tên nhãn hiệu, đóng gói. Ví dụ như

TurboTax là một sản phẩm thực tế. Tên của nó, những đặc trưng, cảnh báo, khả năng nâng cấp, đóng gói và các đặc trưng khác đã được kết hợp thận trọng để tạo ra lợi ích của sản phẩm: giúp mọi người chuẩn bị hoàn thuế trong khi có được nguồn hoàn lại lớn nhất có thể. Khi lần đầu giới thiệu sản phẩm ra thị trường, một doanh nhân cần phải chắc chắn rằng có nhiều hơn một sản phẩm nòng cốt. Thêm vào đó cũng cần có sự quan tâm tới sản phẩm thực tế - đặc trưng, thiết kế, đóng gói,... cấu thành tập hợp những lợi ích của sản phẩm mà người tiêu dùng muốn mua. Bất kì ai đã từng cố gắng để dỡ sản phẩm ra khỏi những hộp hàng lạnh lẽo buồn chán đều biết rằng: cách đóng gói một phần làm nên chính sản phẩm đó. Một sản phẩm chất lượng không cho phép những sai sót ở mỗi bộ phận cấu thành nên sản phẩm đó.

Ra mắt lần đầu tiên là một trong những thời điểm quan trọng nhất đối hoạt động marketing một sản phẩm mới. Tất cả các doanh nghiệp mới đều đối mặt với một thách thức lớn nhất là họ đang là kẻ vô danh, phải lấy được niềm tin của những khách hàng đầu tiên để họ mua sản phẩm của doanh nghiệp. Một vài doanh nghiệp mới giải quyết những thách thức này bằng cách sử dụng khách hàng tham khảo. Khách hàng tham khảo là những người đầu tiên sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp và họ muốn đưa ra những cảm xúc của họ về sự trải nghiệm với sản phẩm đó. Cho ví dụ, thử tưởng tượng hiệu ứng của việc một người phát ngôn của tập đoàn Apple tuyên bố rằng Apple đã sử dụng sản phẩm của một doanh nghiệp phần cứng máy tính mới và rất hài lòng về sản phẩm đó. Một giấy chứng nhận bằng lời như vậy sẽ dọn đường cho lực lượng bán hàng của doanh nghiệp phần cứng mới này và doanh nghiệp mới này cũng có thể sử dụng nó để giảm mối quan ngại rằng nó đang bán một sản phẩm chưa được kiểm chứng và không có hiệu quả.

Để có được khách hàng tham khảo này, doanh nghiệp mới phải thường xuyên chào mời sản phẩm của họ cho nhóm khách hàng đầu tiên miễn phí hay ở một mức giá chiết khấu, để đổi lại họ có những khách hàng muốn thử sản phẩm và đưa ra thông tin phản hồi. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều chủ doanh nghiệp lưỡng lự cho đi sản phẩm nhằm đổi lại những nhận xét tiềm năng. Muốn sản phẩm có chỗ đứng trong lòng khách hàng, người khởi nghiệp hãy biết tuân thủ 10 nguyên tắc mới về kinh nghiệp phục vụ khách hàng được trình bày ở Hộp 9.6.

9.4.2. Giá cả

Giá là lượng tiền mà người tiêu dùng phải chi trả để mua một sản phẩm. Nó là bộ phận duy nhất trong hoạt động marketing hỗn hợp để tạo ra doanh thu; các nhân tố khác trong hoạt động marketing tạo ra chi phí. Giá là một bộ phận đặc biệt quan trọng trong hoạt động marketing hỗn hợp bởi vì nó là nhân tố quan trọng nhất quyết định doanh nghiệp có thể kiếm được bao nhiêu tiền. Giá mà doanh nghiệp quy định cho sản phẩm cũng gửi đến thị trường mục tiêu một thông điệp rõ ràng. Ví dụ Oakley định vị nó là loại kính râm đổi mới, những sản phẩm mới nhất thu hút cả về chất lượng và tầm nhìn. Định vị này trong thị trường cho thấy Oakley đã tính giá có bù lỗ. Nếu Oakley cố gắng thiết lập vị thế như đã định vị trước và định giá thấp cho sản phẩm của mình, nó sẽ gây ra sự bối rối cho khách hàng. Khách hàng sẽ ngạc nhiên hỏi: "Kính râm Oakley có thực sự chất lượng hay không?". Thêm vào đó, giá thấp sẽ không tạo ra doanh thu Oakley yêu cầu để tiếp tục tạo ra sự khác biệt giữa sản phẩm của mình so với các đối thủ, tạo ra giá trị cho khách hàng. Hầu hết các chủ doanh nghiệp sử dụng một trong hai phương pháp để định giá sản phẩm của họ: định giá trên cơ sở chi phí hoặc định giá theo giá trị.

Định giá trên cơ sở chi phí: giá bán được tính bằng cách cộng thêm phần trăm lãi và và các chi phí khác vào giá vốn của sản phẩm. Phần trăm được cộng thêm có thể được tiêu chuẩn hóa theo ngành hoặc do chủ doanh nghiệp quyết định. Lợi thế của phương pháp này là đơn giản và dễ tính, tương đối dễ để chứng minh giá của sản phẩm hay dịch vụ. Bất lợi là không phải lúc nào cũng có thể dễ dàng tính được giá vốn của sản phẩm. Ngay khi giá được định ra, rất khó để tăng giá, ngay cả khi chi phí của doanh nghiệp tăng ngoài dự đoán. Thêm vào đó, định giá trên cơ sở chi phí dựa trên quan điểm của doanh nghiệp chứ không phải quan điểm của thị trường về giá trị của sản phẩm, dịch vụ. Vì chỉ xét ở góc độ doanh nghiệp, lãng quên tiêu dùng nên định giá từ chi phí đem lại lợi ích trước mắt nhưng cũng dẫn đến sự trì trệ, hoạt động kém hiệu quả của doanh nghiệp trong dài hạn.

Định giá theo giá trị cảm nhận: giá bán được quyết định dựa trên ước tính rằng người tiêu dùng muốn trả bao nhiêu cho một sản phẩm và

sau đó trừ đi một chút để tạo một vùng đệm. Những gì khách hàng muốn chi trả phụ thuộc vào giá trị họ nhận được từ sản phẩm và số phương án lựa chọn có trên thị trường. Đôi khi, để ra được quyết định này, một doanh nghiệp phải có những bước lùi nhằm kiểm chứng giá trị mà thị trường muốn chi trả. Một doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng nhận thức giá trị của khách hàng thông qua định vị, xây dựng nhãn hiệu và các nhân tố khác của marketing hỗn hợp. Hầu hết các chuyên gia khuyến cáo nên định giá theo giá trị cảm nhận, bởi vì nó phụ thuộc vào giá trị nhận thức hơn là tính chi phí và lãi để cộng vào giá vốn - cách định giá không chú ý đến lợi ích người tiêu dùng. Tổng lợi nhuận (doanh thu thuần trừ đi chi phí hàng hóa dịch vụ bán ra) từ 60% - 80% không phải là không phổ biến trong ngành công nghệ cao. Một con chip của Intel được bán ra với giá 300 đô la có thể chỉ cần 50 đến 60 đô la để sản xuất. Nếu Intel sử dụng phương pháp định giá trên cơ sở chi phí thay vì định giá theo cơ sở giá trị. Nó có thể định giá sản phẩm của mình ở mức giá thấp hơn nhiều và lợi nhuận cũng sẽ ít hơn nhiều.

Hầu hết các chuyên gia đều cảnh báo các chủ doanh nghiệp không nên có ý định định giá thấp sản phẩm của họ nhằm giành thị phần. Cách tiếp cận này có thể thắng trong bán hàng nhưng tạo ra rất ít lợi nhuận. Thêm vào đó, hầu hết người tiêu dùng ở những thị trường cạnh tranh lành mạnh có tâm lí quy kết giá cả tương ứng với chất lượng sản phẩm. Điều này cũng có nghĩa rằng người tiêu dùng giả định một cách tự nhiên rằng giá cao hơn nghĩa là chất lượng cao hơn. Nếu một doanh nghiệp định giá sản phẩm thấp, nghĩa là đã gửi đến một tín hiệu cho khách hàng là sản phẩm đó có chất lượng thấp.

9.4.3. Xúc tiến

Xúc tiến đề cập tới các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện nhằm truyền tải giá trị sản phẩm của mình tới thị trường mục tiêu. Mục tiêu cuối cùng của hoạt động này là thuyết phục mọi người mua sản phẩm. Có nhều hoạt động xúc tiến nhưng hầu hết doanh nghiệp mới khởi sự có nguồn lực giới hạn nên phải nghiên cứu đầy đủ mọi hoạt động xúc tiến rồi chọn một hay một số hoạt động sẽ sử dụng. Các hoạt động xúc tiến phổ biến nhất mà doanh nghiệp sử dụng để thúc đẩy sản phẩm của họ thường là:

9.4.3.1. Quảng cáo

Quảng cáo là làm cho mọi người nhận biết về sản phẩm và hi vọng thuyết phục họ mua sản phẩm. Quảng cáo nhằm các mục đích chính sau:

- Tăng cường nhận thức của khách hàng về sản phẩm
- Giải thích lợi ích và đặc trưng so sánh của sản phẩm

Hộp 9.6. Khách hàng muốn gì - 10 nguyên tắc mới về kinh nghiệm phục vụ khách hàng

Đó là các nguyên tắc khách hàng. Những từ này dường hết sức đơn giản khi mới đọc qua. Nhưng không, hãy tập trung hơn một chút và ta sẽ thấy chúng phản ánh rõ những thay đổi nhanh chóng hiện nay trong hành vi và công nghệ tiêu dùng, những điều đang thúc đẩy các công ty đưa các sản phẩm, dịch vụ và chủng loại hàng hóa của mình ra thị trường theo một cách hoàn toàn khác. Những điều này làm tăng cường trọng trách to lớn của các tổ chức và thị trường cũng như việc nắm bắt "khách hàng là trung tâm" – đây là mô hình mới mà ở đó tập trung chủ yếu vào khách hàng chứ không phải sản phẩm hay hàng hóa.

"Các nguyên tắc khách hàng" cũng đưa ra một danh sách các khái niệm hướng dẫn chỉ để hiểu "khách hàng là trung tâm" thực sự có ý nghĩa gì đối với một doanh nghiệp và các khách hàng của doanh nghiệp đó, cũng như việc một tổ chức có thể tối ưu hóa tất cả những thành phần cần thiết gồm: chiến lược, con người, các tiến trình, công nghệ và cả việc tiếp thị để đạt được điều đó.

Có ít nhất là 10 nguyên tắc chỉ ra được nhu cầu ngày nay của khách hàng là gì cho dù đó là những mặt hàng họ mua hay những gian hàng họ xem. Và cùng với những nguyên tắc đó là 10 ví dụ về các công ty cũng như những ngành công nghiệp thực sự đang nắm lấy những nguyên tắc mới này và gặt hái được thành công.

Nguyên tắc số 1: Tôi muốn nó theo cách của tôi

Chẳng có gì ngạc nhiên cả, dù ở bất cứ đâu thì các khách hàng cũng luôn nắm lấy cái khẩu hiệu nổi tiếng của vua Burger là "Hãy có nó theo cách của bạn", và như vậy họ ngày càng mong đợi những sản phẩm và dịch vụ mà họ bỏ tiền ra phải phù hợp với các yêu cầu của mình – không được nhầm lẫn; chẳng hạn như thay tay nắm cửa thì nó phải là màu xanh dương hoặc xanh lá cây chứ không phải màu đỏ. Lấy ví dụ Scion để cho các khách hàng tự thiết kế những

chiếc xe hơi của họ qua trang Web của công ty. Khách hàng có thể tùy ý thay đổi từ nội thất, bộ truyền lực, đèn, tấm lái ngang, vô lăng, hệ thống âm thanh, tay gạt, động cơ, khớp ly hợp, gương, cho tới màu sơn – và sau đó chỉ việc đưa chiếc xe đó tới người bán theo lựa chọn của họ là xong. Thậm chí Scion còn cho phép các khách hàng có thể mặc cả trực tuyến luôn.

Nguyên tắc số 2: Tôi muốn có dịch vụ giống thế không cần biết ở đâu

Dù là trực tuyến, qua điện thoại hay ở trong cửa hàng thì các khách hàng đều muốn có chất lượng và dịch vụ tốt như nhau. Và họ mong chờ những thông báo bắt nguồn từ nơi này thì sẽ có tương tự ở nơi khác như từ Web tới cửa hàng hoặc từ catalog tới Web. Và trong lĩnh vực này thì JCPenney là nhà cung cấp chuyên nghiệp. Đây là một chuỗi các nhà hàng bán lẻ qua Internet với lượng khách hàng thường xuyên đăng ký mua hàng là 35.000 lượt. JCPenney cũng là một trong số những công ty đầu tiên áp dụng bán hàng trực tuyến bằng cách khách hàng xem catalog và đặt hàng trực tuyến tại cửa hàng. Khách hàng bây giờ có thể kiểm tra những bộ quần áo mà các cửa hàng bán lẻ mang đến so với những bộ quần áo gốc tại những cửa hàng địa phương của họ, kể cả về đặc tính nếu cần. Vậy chẳng có gì ngạc nhiên khi bây giờ Internet đưa về cho công ty 6% doanh thu bán hàng, vượt xa những đối thủ cạnh tranh ban đầu.

Nguyên tắc số 3: Phải biết đến tôi

Các khách hàng luôn mong muốn các công ty mà họ đã mua hàng phải biết họ cũng như biết được cái họ muốn và sử dụng thông tin đó để được đánh giá như một khách hàng lâu năm hơn. Một vài hãng hàng không đang dẫn đầu nhờ đưa ra trạng thái chuyến bay ưu tiên cho phép những hành khách gắn bó lâu năm được lên máy bay trước tiên, được sử dụng một số thứ miễn thuế đối với dịch vụ nhanh cũng như nhận được sự ưu đãi hơn, như có những bữa ăn đặc biệt và tự do đề đạt. Các hãng hàng không Mỹ thậm chí đã tạo ra một mục chỉ dành cho phụ nữ trên trang Web của mình, nhằm cho phép những người phụ nữ là du khách hoặc người đặt vé kết nối với nhau và được hưởng thụ những ưu đãi đặc biệt dành riêng cho họ.

Nguyên tắc số 4: Hãy truyền thông tin quan trọng

Các khách hàng không cần nhiều thông tin mà họ cần những thông tin quan trọng. Họ mong chờ nội dung, thời gian, nguồn gốc và tần số truyền thông sẽ phản ánh được nhu cầu và quyền lợi của họ. Amazon.com thực hiện hết sức thành công trong lĩnh vực này bằng cách biến đổi nội dung trang web cho phù hợp, đưa ra những lời giới thiệu cũng như những truyền thông bằng thư điện tử nhằm phản ánh những sở thích của khách hàng.

Nguyên tắc số 5: Hãy lắng nghe tôi

Các công ty phải nắm bắt được phản hồi từ khách hàng một cách nghiêm túc. Điều này có nghĩa rằng cần phải xem lại các blog về những chủ đề liên quan, tập hợp dữ liệu từ dịch vụ khách hàng, luôn thực hiện nghiên cứu thị trường, và bất kể ở đâu nếu được, hãy hỏi ý kiến các khách hàng về tất cả mọi thứ, từ việc thiết kế và phát triển sản phẩm cho tới những cách tiếp thị cụ thể tốt nhất. Gần đây FritoLay đã thu hút được sự quantâm nhờ việc cải cách trong lĩnh vực này. Qua việc luôn tư vấn cho những người tiêu dùng bằng cách truyền thông trực tuyến với các chủ đề luôn thay đổi như việc đóng gói, phân phối hay quảng cáo, công ty đã áp dụng việc phản hồi này để hiểu và cải tiến các chủng loại hàng hóa của mình sao cho phù hợp với phong cách tiêu dùng của các khách hàng.

Nguyên tắc số 6: Hãy làm cho việc mua bán giữa chúng ta trở nên dễ dàng

Đối với một số tổ chức, nguyên tắc này thể hiện nhiều thách thức. Lấy ví dụ, nó có thể đòi hỏi một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp tại các cửa hàng hay các trung tâm điện thoại, hoặc là việc chia sẻ dữ liệu thời gian thực giữa các kênh trực tuyến và không trực tuyến. Đối với một số cái, các thay đổi đơn giản hơn có thể bao gồm việc đặt một số thứ miễn phí cho dịch vụ gửi hàng cho khách, hoặc quy định mẫu hóa đơn và bản kê hàng tháng để có thể dễ hiểu hơn. Việc bảo đảm suốt đời của L.L. Bean là một ví dụ tiên phong về việc áp dụng nguyên tắc này. Công ty này cho phép các khách hàng được trả lại bất kỳ món hàng nào vào bất kỳ thời điểm nào mà không đặt ra bất kỳ câu hỏi nào.

Nguyên tắc số 7: Hãy làm tôi ngạc nhiên và thích thú

Các khách hàng rất thích nhận được những thứ bất thường khiến họ phải thốt lên "Chà!". Hãy xem Infinity, mỗi khi làm dịch vụ, công ty này thường rửa cả trong lẫn ngoài những chiếc xe hơi, và thế là trong suốt thời gian làm dịch vụ họ cho đưa cho các khách hàng của mình mượn miễn phí một chiếc xe hơi có cùng kiểu dáng và cấu tạo giống như chiếc xe khách hàng đang lái.

Nguyên tắc số 8: Hãy cải cách và thay đổi

Điều này cần được thực hiện trước khi doanh thu hoặc số lượng khách hàng bắt đầu giảm xuống. Chỉ bởi vì một hãng bây giờ có một sản phẩm hoặc một dịch vụ tốt cũng không có nghĩa rằng các khách hàng vẫn sẽ coi hãng đó có uy tín trong năm năm tới được. Các khách hàng mong rằng những mặt hàng yêu thích của họ vẫn mãi tồn tại và được sản xuất, vậy nên việc cải cách phải được lên kế hoạch và phải được thực hiện đúng như vậy. Nhóm cổ động cho việc mua tốt nhất (Best Buy's Geek Squad) là một ví dụ cho việc cải cách kiểu này – đó là cách mới để đưa dịch vụ có ảnh hưởng tới các khách hàng.

Nguyên tắc số 9: Phải đáng tin cậy

Trở thành một nguồn đáng tin cậy. Nguyên tắc này chính là mấu chốt quan trọng nhất trong việc các tổ chức xây dựng được những mối quan hệ tồn tại lâu dài với khách hàng. Nếu muốn chiến thắng và giữ được khách hàng thì các công ty phải chứng minh được rằng các sản phẩm, con người và cả việc truyền thông của họ xứng đáng đạt được mức độ tin tưởng cao như vậy. Disney thực hiện điều này rất tốt. Khu giải trí này đã phát triển các khu quy hoạch và dịch vụ du lịch khiến cho các khách hàng luôn tin tưởng khi chọn đây làm nơi vui chơi cho những kỳ nghỉ thú vị hơn.

Nguyên tắc số 10: Hãy ủng hộ việc từ thiện bên cạnh chuyện kiếm tiền

Đúng như báo cáo tài chính, ngày càng nhiều những khách hàng bỏ cả một khoản tiền ra cho những nhãn hàng vô danh. Khi đó nó dẫn tới việc xây dựng một nhãn hàng nổi tiếng phản ánh được các giá trị khách hàng, ví dụ như cân nhắc những sáng kiến ủng hộ từ thiện quan trọng, trồng cây xanh và sử dụng các sản phẩm tái chế, hoặc cho nhân viên thời gian làm các công việc tình nguyện. Hãng chuyển phát nhanh Hoa Kỳ đang áp dụng nguyên tắc này vào thực tế bằng "Dự án các thành viên" – một sáng kiến mà các thành viên của công ty được quyền lựa chọn nhiệm vụ và tập thể cùng làm việc, nỗ lực ủng hộ từ thiện này sẽ đóng góp từ thiện với số tiền lên tới năm triệu đô la.

Đây là những nguyên tắc mới. Nhìn chung chúng không phải là sự lựa chọn. Các hãng sản xuất nên thực hiện nhiều những nguyên tắc này thường xuyên nếu được, nhằm chứng minh giá trị của mình cho các khách hàng cũng như cho những triển vọng sau này. Điều này còn có nghĩa trao quyền và động viên nhân viên của họ để có được ảnh hưởng tốt hơn trong kinh nghiệm khách hàng. Kết quả là các hãng này ngày càng kinh doanh tốt hơn, gây dựng được lòng tin cũng như làm ăn có lãi và tiếp tục phát triển hơn.

Minh Hà dịch từ Knowthis.com, Marketing 26.11.2007

- Tạo ra sự gắn kết giữa một sản phẩm và một phong cách sống nhất định.

Những mục tiêu này có thể thực hiện đồng thời qua một số phương tiện truyền thông bao gồm thư trực tiếp, tạp chí, báo, đài internet, ti vi, biển quảng cáo. Quảng cáo phải dễ nhớ và hỗ trợ nhãn hiệu sản phẩm. Tuy nhiên, quảng cáo có một vài nhược điểm như:

- Mức độ tín nhiệm thấp
- Khả năng tỷ lệ cao số người xem quảng cáo không quan tâm
- Mớ thông điệp lộn xộn (sau khi nghe hay đọc nhiều quảng cáo, mọi người đơn giản là vứt nó đi)
- Chi phí tương đối cao so với hình thức xúc tiến khác
- Nhận thức rằng quảng cáo là vi phạm quyền riêng tư.

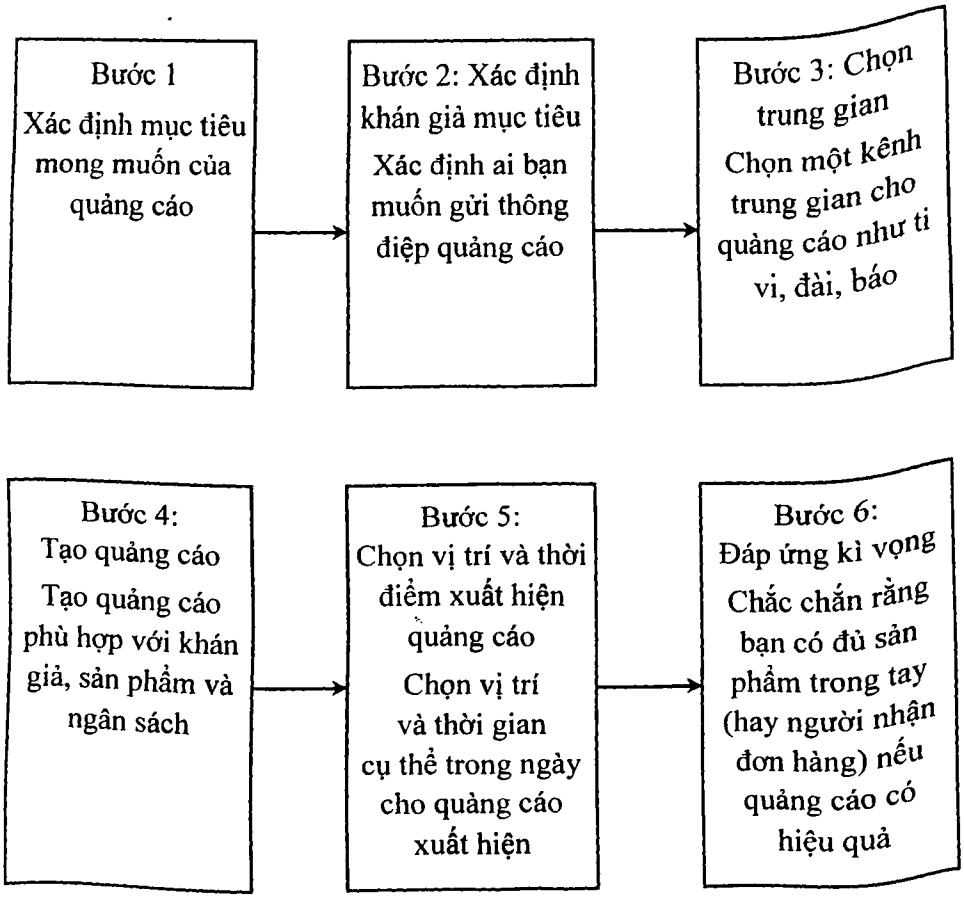
Do những yếu điểm này, hầu hết doanh nghiệp mới không quảng cáo sản phẩm của họ rộng rãi. Thay và đó họ rất tiết kiệm và chọn lọc nỗ lực quảng cáo, hay dùng chiến dịch xúc tiến hỗn hợp không chỉ xem mà được thiết kế để xúc tiến sản phẩm, dịch vụ.

Cùng với sự tăng cường các xúc tiến hỗn hợp nhiều doanh nghiệp mới quảng cáo trên các trang báo thương mại hay sử dụng dịch vụ quảng cáo của Google và Bing: "Trả tiền mỗi lần nhấp chuột đại diện cho một xu thế đổi mới trong quảng cáo và có sự tham gia của các doanh nghiệp ở các quy mô khác nhau". Google có hai chương trình trả tiền nhấp chuột: Adwords và Adsense. Adwords cho phép một nhà quảng cáo mua từ khóa trên trang chủ của Google (www.google.com). Vì vậy, nếu bạn đánh "bóng đá" vào thanh tìm kiếm Google, bạn sẽ nhìn thấy những mục quảng cáo đã được trả tiền bởi những công ty bóng đá.

Nhiều nhà quảng cáo đã báo cáo kết quả gây ấn tượng mạnh mẽ nhờ sử dụng phương pháp này, chủ yếu bởi vì họ có thể đặt quảng cáo lên trước người đang tìm kiếm thông tin về sản phẩm của họ. Chương trình trả tiền mỗi lần nhấp chuột khác của Google là Adsense. Nó tương tự với Adwords, ngoại trừ việc quảng cáo xuất hiện trên các Website khác chứ không phải trang chủ Google. Cho ví dụ, một tổ chức có thể cho phép google đặt một vài quảng cáo của khách hàng của Goolgle trên Website của nó. Google chia sẻ doanh thu quảng cáo với Website chủ đó.

Một trung gian quảng cáo khác đang ngày càng trở nên quan trọng là quảng cáo thông qua các trang mạng xã hội, như Facebook. Lợi thế của Facebook là cho phép các doanh nghiệp gửi những quảng cáo với tính chọn lọc cao, trên cơ sở nơi cư trú của người đó và những gì người đó tự mô tả về mình trên Facebook của họ. Ví dụ: một doanh nghiệp bán các sản phẩm quần áo thể thao đã được cho phép cho Boston Red Sox, họ có thể gửi các mục quảng cáo mang tính chọn lọc cao cho những người thường mua sản phẩm của họ. Doanh nghiệp này có thể gửi những quảng cáo dành riêng tới những người đàn ông sống trong khu vực Massachusetts và trích dẫn "Red Sox" trong tiểu sử trên Facebook của họ. Bất kì doanh nghiệp nào cũng có thể xác định khách hàng tiềm năng lí tưởng và gửi quảng cáo qua Facebook theo cách tương tự.

Hình 9.6 trình bày các bước tiến hành một chương trình quảng cáo. Thông thường, đối với các doanh nghiệp mới thì quảng cáo là cách hiệu quả nhất nếu chúng là một phần của chiến dịch marketing hỗn hợp. Cho ví dụ, mục quảng cáo in có thể cho thấy đặc trưng của sản phẩm và hướng dẫn người đọc tới web hay Facebook của doanh nghiệp để biết thêm chi tiết về sản phẩm. Các website hay Facebook cũng có thể chào khả năng tiếp cận phiếu quà tặng, hay khuyến khích khác nếu người ghé thăm điền đủ một bảng thông tin (hỏi tên, địa chỉ, số điện thoại). Các thông tin yêu cầu thu được có thể sử dụng để gọi điện chào bán hàng.



Hình 9.6. Các bước tiến hành một chương trình quảng cáo

9.4.3.2. Quan hệ công chúng

Thông qua các mối quan hệ công chúng là một trong những cách tiết kiệm nhất về chi phí nhằm tăng cường nhận thức về sản phẩm của doanh nghiệp. Quan hệ công chúng đề cập tới những nỗ lực của doanh nghiệp nhằm thiết và duy trì hình ảnh với công chúng. Khác biệt chính giữa quan hệ công chúng và quảng cáo là quan hệ công chúng không phải trả chi phí trực tiếp. Chi phí quan hệ công chúng đối với một doanh nghiệp là những nỗ lực nhằm tạo mạng lưới quan hệ với các nhà báo, tác giả blog, hay những người khác nhằm cố gắng thu hút họ nói hay viết những điều tốt về doanh nghiệp và sản phẩm của mình. Bảng 9.1 trình bày một vài kĩ thuật hợp với quan hệ công chúng.

Nhiều doanh nghiệp mới nhấn mạnh đến quan hệ công chúng chủ yếu bởi vì chúng rẻ hơn và giúp xây dựng hình ảnh tín nhiệm của doanh nghiệp. Khác biệt một chút về mặt từ ngữ, nhưng doanh nghiệp mới có thể bắt đầu tốt hơn với quan hệ công chúng hơn là quảng cáo, bởi vì người xem coi quảng cáo là màn tự phục vụ nhằm bán hàng. Nỗ lực quan hệ công chúng có thể định hướng nhằm nối những câu chuyện về doanh nghiệp qua một bên thứ ba, như là một tạp chí hay một tờ báo. Nếu một tạp chí chuyên ngành xuất bản một bài tổng hợp tích cực về sản phẩm của doanh nghiệp hay doanh nghiệp được viết trên một blog có ảnh hưởng, người tiêu dùng có thể tin rằng sản phẩm đó ít nhất cũng đáng để thử một lần; họ nghĩ điều đó bởi vì những tạp chí hay blog không có những lợi ích gắn với doanh nghiệp, họ không có lí do gì để lấp liếm sự thật hay nói dối về tính hữu ích, giá trị của một sản phẩm của doanh nghiệp.

Bảng 9.1. Những kĩ thuật quan hệ công chúng

Kĩ thuật	Mô tả
Thông cáo báo chí	Thông báo doanh nghiệp tới báo giới: doanh nghiệp mới khởi sự thường thông báo tới báo chí khi có một sự kiện tích cực xảy ra, như là ra mắt sản phẩm mới hay thuê giám đốc mới
Trang bìa tạp chí	Xuất hiện trên trang bìa báo ấn phẩm in hay đài phát thanh
Truyền thông xã hội	Sử dụng các công cụ truyền thông xã hội như Facebook, Twitter để xây dựng quan hệ tốt với khách hàng
Viết bài cho báo ngành hay tạp chí	Xuất hiện trong các bài báo ngành hay tạp chí định kì
Blog	Theo ba hướng: Thứ nhất: viết blog của mình; đó là một cách để xây dựng quan hệ tốt với khách hàng và cộng đồng; Thứ hai: bình luận trong quá trình vào blog của cá nhân hay doanh nghiệp khác; Thứ ba: tiếp xúc với các blogger và yêu cầu họ bình luận về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Kĩ thuật	Mô tả
Bản tin hàng tháng	In ấn và phân phối các ấn phẩm hàng tháng hoặc quí. Trong đó cập nhật các thông tin về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, các thông tin chung thu hút người đọc. Các doanh nghiệp nên tránh gửi các ấn phẩm dạng này chỉ đơn thuần nói về doanh nghiệp mình, vì những loại ấn phẩm như thế thường bị xem là tự phục vụ.
Tham gia các sự kiện cộng đồng, xã hội, công dân	Cố gắng tạo hình ảnh tích cực bằng cách tổ chức hay tài trợ các sự kiện ở địa phương, yêu cầu nhân viên tham gia các câu lạc bộ công dân như là phòng thương mại, câu lạc bộ Rotary,...

Có nhiều cách một doanh nghiệp mới có thể tăng cường cơ hội xuất hiện trên các trang báo, các Blogger hay được một ai đó có ảnh hưởng trong truyền thông xã hội đề cập đến. Một kĩ thuật là chuẩn bị một bộ công cụ truyền thông, trong đó là những tệp bao gồm những thông tin nền tảng về doanh nghiệp và một danh sách những thành tích mới nhất của doanh nghiệp. Bộ công cụ này thường được phân tới các nhà báo và có sẵn trên mạng trực tuyến. Một kĩ thuật khác là tham gia tại các hội chợ thương mại và các sự kiện. Hội chợ thương mại là một sự kiện trong đó những sản phẩm/dịch vụcụ thể được triển lãm và thể hiện. Những thành viên của các phương tiện truyền thông thường tham dự các hội chợ thương mại để cập nhật các tin tức ngành mới nhất. Cho ví dụ, hội chợ thương mại lớn nhất về hàng điện tử tiêu dùng là international CES được tổ chức ở Lasvegas tháng 2 hàng năm.

9.4.3.3. Truyền thông xã hội

Truyền thông xã hội bao gồm chủ yếu các Blog và việc thiết lập sự hiện diện của doanh nghiệp và kết nối với những khách hàng, các đối tượng khác thông qua các mạng xã hội như Facebook hoặc Twitter.

Ý tưởng đằng sau những Blog là giúp mọi người hiểu thấu về doanh nghiệp và giúp xây dựng cảm xúc giữa doanh nghiệp và khách hàng của mình. Ví dụ Blog của ModCloth (http://blog.modcloth.com) thu hút sự

quan tâm tới các sản phẩm của công ty nhưng cũng có những bài báo thông tin, giải trí, hài hước và những bức ảnh thú vị về thị trường mục tiêu của ModCloth - những phụ nữ từ 18 đến 32 tuổi. Blog cũng có những buổi thảo luận cung cấp giải thưởng bằng tiền mặt gửi lên những bức ảnh khách hàng mặc sản phẩm của ModCloth và cung cấp cái nhìn thoáng qua về hậu trường làm việc của ModCloth.

Nhiều doanh nghiệp mới cũng được hưởng lợi từ việc thiết lập sự hiện diện trên một trang mạng xã hội như Facebook hoặc Twitter. Số khách hàng của Facebook là khổng lồ, làm cho nó đặt biệt có sức hút. Đến tháng 5-2011 Facebook có 500 triệu người sử dụng, 50% số người sử dụng vào trang Facebook mỗi ngày. Ở đó đã khởi động các ứng dụng gắn kết xã hội vào tháng 4/2010. Gắn kết xã hội là các công cụ trên một Website có thể sử dụng để cung cấp cho người dùng của nó những kinh nghiệm xã hội và người dùng cá nhân. Công cụ gắn kết xã hội của Facebook mà các Website có thể cài đặt bao gồm nút Like, Share và hộp comment. Những công cụ gắn kết xã hội này cho phép mọi người chia sẻ những kinh nghiệm của họ với những người bạn trên Facebook. Ví dụ nút Share cho phép người sử dụng chia sẻ những trang từ Website của một doanh nghiệp trên trang Facebook của họ chỉ với 1 cú nhấp chuột. Kết quả là, một cô gái trẻ vừa mua một chiếc váy từ Website của ModCloth bởi vì ModCloth đã đặt công cụ Facebook Share trên Website của nó. Nên cô gái có thể ngay lập tức có thể gửi một bức ảnh và mô tả chiếc váy trên trang Facebook của cô và viết một lời bình. Cô ấy có thể nói với mọi người rằng cô vừa mua chiếc váy ở www.modcloth.com. Đây là một số lượng khổng lồ các mục quảng cáo miễn phí cho ModCloth.

Với việc nắm lấy lợi thế của công cụ gắn kết xã hội, doanh nghiệp thiết lập sự hiện diện trên Facebook và Twitter để xây dựng một cộng đồng xung quanh sản phẩm/dịch vụ của mình. Những lợi ích bao gồm xây dựng nhãn hiệu, thúc đẩy người tiêu dùng, nắm lấy vị thế dẫn đầu và bán hàng trực tuyến. Trong việc xây dựng nhãn hiệu, một trang Facebook hay tài khoản Twitter có thể cho phép doanh nghiệp đăng lên đó những nội dung phù hợp với nhãn hiệu của mình.

Về việc thu hút khách hàng, nhiều doanh nghiệp sử dụng mạng xã hội nhằm tăng cường quan hệ của họ với các khách hàng bằng cách thu thập thông tin phản hồi, tiến hành các buổi thảo luận hay gửi lên những

trò chơi hài hước gắn với sản phẩm của doanh nghiệp. Chẳng hạn, mỗi tuần ModCloth tổ chức một buổi thảo luận gọi là Spy Thursday vào lúc 4 giờ chiều mỗi thứ năm.

Một tập hợp thêm nhiều đầu ra các phương tiện truyền thông xã hội cho phép doanh nghiệp hưởng lợi. Ví dụ: nhiều doanh nghiệp gửi các video lên Youtube. Youtube giờ đây có một lượng lớn người sử dụng có thể tạo ra một kênh Youtube, nơi lưu trữ các video và tạo ra các vị trí riêng của Youtube. Một ví dụ là kênh Youtube của ModCloth ở www.youtube.com/modcloth. Doanh nghiệp cũng có thể thiết lập sự hiện diện ở các ngách của mạng xã hội phù hợp với sứ mệnh và sản phẩm mà mình chào bán. Một ví dụ là Care2 (www.care2.com) là một cộng đồng mạng thúc đẩy lối sống xanh và lành mạnh và hành động vì các vấn đề xã hội.

9.4.3.4. Các hoạt động khác liên quan đến xúc tiến

Có nhiều hoạt động giúp doanh nghiệp xúc tiến và bán sản phẩm của nó. Ví dụ một vài doanh nghiệp phát thử miễn phí mẫu sản phẩm của mình. Kĩ thuật này thường được dùng bởi các doanh nghiệp dược phẩm; họ phát mẫu thuốc miễn phí tới các bác sĩ để phân phối tới các bệnh nhân phù hợp. Một kĩ thuật tương tự là thử miễn phí sản phẩm; ví dụ như là ba tháng miễn phí đặt một tạp chí hay thẻ thành viên hai tuần tới một câu lạc bộ thể hình để thu hút khách hàng tiềm năng bằng cách cho họ trực tiếp sử dụng sản phẩm, dịch vụ.

Một kĩ thuật khá mới đang nhận được ít nhiều sự quan tâm là marketing lan truyền, tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích mọi người lan truyền các tin nhắn marketing về một sản phẩm cụ thể. Ví dụ nổi tiếng nhất của marketing lan truyền là Hotmail. Khi Hotmai lần đầu phân phối các tài khoản email miễn phí, nó đặt ra một câu khẩu hiệu trên mỗi tin nhắn gửi đi bởi người sử dụng Hotmail: "Nhận email miễn phí với hotmail". Trong vòng chưa đầy một năm, công ty này đã phục vụ hàng triệu người sử dụng. Mỗi tin nhắn email gửi qua hệ thống về cơ bản là một quảng cáo cho Hotmail. Thành công của marketing lan truyền phụ thuộc vào tỉ lệ lan truyền thông tin từ người này qua người khác. Rất ít doanh nghiệp thành công trong chiến dịch marketing lan truyền giống như Hotmail. Tuy nhiên, ý tưởng thiết kế chiến dịch xúc tiến khuyến khích

khách hàng của doanh nghiệp khuyến cáo sản phẩm của nó tới các khách hàng trong tương lai là rất đáng để cân nhắc.

Kĩ thuật liên quan đến cả marketing lan truyền và tạo cảm xúc lan truyền được đề cập tới là marketing bất quy tắc. Marketing bất quy tắc là tiến hành marketing với một mức chi phí thấp, dựa vào tài khéo léo, thông minh và tính bất ngờ hơn là các kĩ thuật truyền thống. Quan điểm ở đây là tạo ra nhận thức về doanh nghiệp và sản phẩm của nó, thường theo những cách khác với thông lệ và có thể dễ ghi nhớ. Thuật ngữ này lần đầu tiên được đưa ra và định nghĩa bởi Jay Conrad Levinson vào năm 1984 trong cuốn marketing bất quy tắc. Marketing bất quy tắc đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp mới, thường có ngân sách hạn chế nhưng có sự sáng tạo, nhiệt tình và niềm đam mê.

9.4.4. Phân phối

Phân phối bao gồm tất cả các hoạt động nhằm chuyển sản phẩm từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng. Kênh phân phối là lộ trình mà sản phẩm được đưa từ nơi sản xuất đến với người tiêu dùng cuối cùng.

Vấn đề đầu tiên khi doanh nghiệp lựa chọn kênh phân phối là chọn bán sản phẩm trực tiếp tới người tiêu dùng hay qua các trung gian như nhà bán buôn, nhà phân phối. Trong hầu hết các ngành đều có thể có cả hai cách trên, vì vậy quyết định thường phụ thuộc vào thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Ví dụ sẽ là khôn ngoan nếu một doanh nghiệp âm nhạc sản xuất các bản ghi âm nhạc dạng số, có thị trường mục tiêu là các thanh thiếu niên bán các sản phẩm trực tiếp qua trang web. Vì hầu hết các thanh thiếu niên đều dùng máy tính hay smartphone, biết cách tải nhạc về. Ngược lại, nó sẽ là thiếu khôn ngoan nếu doanh nghiệp trên sử dụng kênh phân phối này để bán sản phẩm tới những người về hưu. Chỉ có một tỉ lệ nhỏ hơn nhiều những người về hưu biết cách tải nhạc về từ web. Trong trường hợp này, sẽ khôn ngoan hơn nếu sản xuất các đĩa CD, hợp tác với các nhà bán buôn hay các nhà phân phối để bán sản phẩm ở các cửa hàng nơi người về hưu mua sắm.

9.4.4.1. Kênh phân phối trực tiếp

Nhiều doanh nghiệp thiết kế kênh phân phối trực tiếp cho khách hàng. Bán hàng trực tiếp có thể kiểm soát quá trình đưa sản phẩm của họ

từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng, không phải dựa vào một bên thứ ba. Một ví dụ về công ty bán hàng trực tiếp là Abercombie & Fitch, bán các sản phẩm quần áo qua các cửa hàng của Công ty và Fitbit bán các thiết bị giám sát ngủ và tập thể dục của nó qua website của Công ty.

Bất lợi của bán hàng trực tiếp là doanh nghiệp phải chi nhiều vốn cho các tài sản cố định bởi vì nó phải sở hữu hay thuê các cửa hàng bán lẻ, duy trì một lực lượng bán hàng hay hỗ trợ một website thương mại điện tử. Nó cũng phải tự tìm kiếm người mua hơn là có các nhà phân phối với các cửa hàng bán sản phẩm sẵn có.

Lợi thế của internet đã thay đổi cách thức bán sản phẩm của nhiều doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp trước kia bán sản phẩm của họ độc quyền qua các cửa hàng bán lẻ giờ đây cũng bán hàng trực tuyến. Quá trình giảm các mức trung gian như là nhà phân phối và nhà bán buôn, để bán hàng trực tiếp với khách hàng gọi là đơn giản các khâu trung gian.

9.4.4.2. Kênh phân phối gián tiếp

Doanh nghiệp bán hàng qua trung gian thường chuyển sản phẩm của họ từ các nhà bán buôn hay nhà phân phối, sau đó bán ra ở các cửa hàng bán lẻ của họ. Lợi thế của phương pháp này là doanh nghiệp không sở hữu nhiều kênh phân phối. Ví dụ, nếu một nhà sản xuất MP3 bán các sản phẩm của họ qua các của hàng như là BestBuy hay Walmart, công ty tránh được các chi phí xây dựng và duy trì cửa hàng bán lẻ. Nó cũng có thể dựa và nhà bán buôn để quản trị quan hệ của nó với BestBuy và Walmart đồng thời tìm các cửa hàng bán lẻ khác để bán sản phẩm. Thủ thuật để lợi dụng phương pháp này là tìm các nhà bán buôn và các nhà phân phối đại diện cho sản phẩm của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp mới thường phải tốn nhiều công sức để giành được sự hỗ trợ và hợp tác của các nhà phân phối và nhà bán buôn, tương tự như khi nó muốn thu hút vốn từ nhà đầu tư.

Bất lợi của bán hàng qua trung gian là doanh nghiệp mất đi quyền kiểm soát sản phẩm ở một mức độ nhất định. Ngay cả nếu nhà phân phối hay nhà bán buôn phân phối sản phẩm của doanh nghiệp với các nhà bán lẻ hàng đầu như là Best Buy hay Walmart, không có một sự bảo đảm nào rằng: các nhân viên của Best Buy hay Walmart sẽ chăm chú về sản phẩm

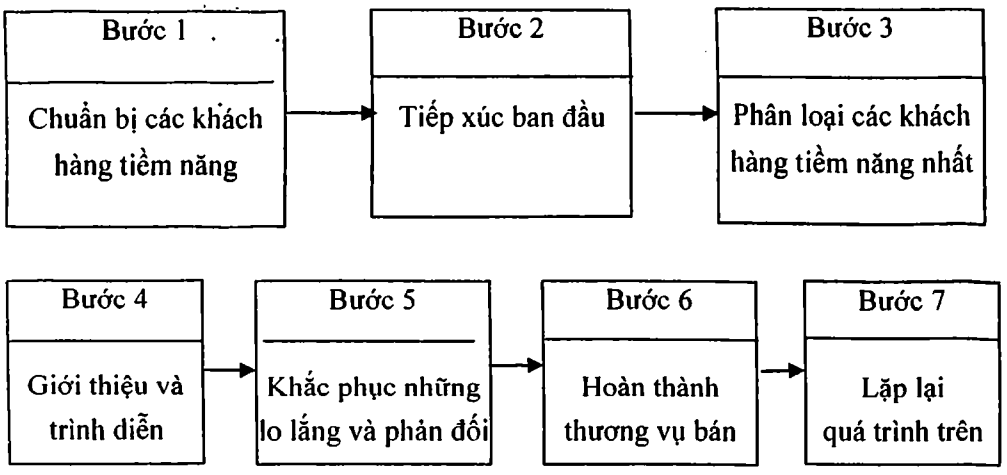
bằng việc doanh nghiệp sở hữu các cửa hàng riêng của nó. Bán hàng thông qua nhà bán buôn hay nhà phân phối đôi khi cũng có thể là quá đắt, vì vậy cách tốt nhất là cân nhắc thận trọng các lựa chọn.

Một số doanh nghiệp có những thỏa thuận phân phối độc quyền với các đối tác của kênh phân phối. Thỏa thuận phân phối độc quyền cho phép các nhà bán lẻ hay các trung gian khác độc quyền bán sản phẩm của một doanh nghiệp. Lợi thế của thỏa thuận này là tạo động lực cho nhà bán lẻ và các trung gian khác tập trung nỗ lực bán sản phẩm của doanh nghiệp, không phải lo lắng về các đối thủ cạnh tranh khác. Ví dụ nếu Nokia cấp cho AT&T độc quyền bán một loại điện thoại di động mới của nó, AT&T có thể có động lực hơn để quảng cáo và thúc đẩy sản phẩm so với việc có nhiều doanh nghiệp cùng bán sản phẩm này.

Một trong các lựa chọn các lãnh đạo doanh nghiệp đối mặt khi bán hàng qua trung gian là chọn bao nhiêu kênh phân phối. Khi chọn nhiều kênh phân phối để bán hàng, doanh nghiệp có thể tăng trưởng nhanh hơn. Nhưng có nhiều vấn đề gắn với việc bán hàng qua nhiều kênh phân phối, đặc biệt là trong giai đoạn đầu doanh nghiệp mới thành lập. Một doanh nghiệp có thể mất quyền kiểm soát về cách thức bán sản phẩm của nó. Ví dụ Ralph Lauren bán sản phẩm quần áo qua nhiều nhà bán lẻ; một hay nhiều nhà bán lẻ có thể không trưng bày quần áo theo cách mà Công ty mong muốn.

9.5. QUÁ TRÌNH BÁN HÀNG

Quá trình bán hàng của một doanh nghiệp là các bước đi nhằm xác định khách hàng triển vọng và hoàn thành công việc bán hàng. Bất kể doanh nghiệp bán hàng trực tiếp hay qua trung gian, nó vẫn phải có một quá trình bán hàng. Nếu doanh nghiệp bán hàng qua một trung gian như là nhà phân phối, doanh nghiệp sẽ phải thuyết phục nhà phân phối chấp nhận sản phẩm và phải đưa ra những hỗ trợ ở các mức độ khác nhau cho nhà phân phối.



Hình 9.7. Quá trình bán hàng

Một vài doanh nghiệp có hành vi lướt nhanh trong quá trình bán hàng; hành động kiểu này là không nên. Tốt hơn hết là có một cách tiếp cận có căn cứ với các khách hàng có triển vọng và hoàn thiện thương vụ bán. Một quá trình bán hàng chính thức liên quan đến một số bước có thể xác định. Mặc dù quá trình này thay đổi tùy vào doanh nghiệp và tùy ngành, nói chung nó bao gồm bảy bước, như được thể hiện trong minh họa. Tuân thủ một quá trình bán hàng theo đúng cấu trúc và công thức để tạo ra và kết thúc một thương vụ cho doanh nghiệp lợi ích theo 2 hướng: đầu tiên nó cho phép doanh nghiệp điều chỉnh quá trình bán hàng của nó theo hướng phù hợp với doanh nghiệp; thứ hai nó cho phép doanh nghiệp phân loại các khách hàng tiềm năng, để doanh nghiệp có thể phân bổ thời gian và tiền bạc theo đuổi các khách hàng tiềm năng nhất phù hợp với sản phẩm, dịch vụ của nó. Điều đáng buồn nhất đối với một nhân viên bán hàng là mất quá nhiều thời gian và nỗ lực với một người mua tiềm năng, để rồi cuối cùng phát hiện ra rằng người mua không có tiền hoặc không có thẩm quyền quyết định mua. Một quá trình bán hàng có căn cứ giúp nhân viên bán hàng sử dụng tốt quỹ thời gian của mình, dùng thời gian hợp lí với các khách hàng tiềm năng.

Một vài doanh nghiệp bán hàng bằng cách liệt kê bảy bước bán hàng, viết ra thủ tục phải làm ở mỗi bước. Trong thực tế, một vài doanh nghiệp được đề cập trong cuốn sách này với kế hoạch kinh doanh của họ, nhằm cung cấp cho người đọc cách thức mà họ đã hoàn thành một

quá trình bán hàng. Hình 9.7 về quy trình bán hàng cung cấp một phương pháp tiêu chuẩn cho nhân viên một doanh nghiệp sử dụng; nó cũng cung cấp điểm khởi đầu cho các phân tích thận trọng và tiếp tục cải thiện. Thông thường, khi doanh nghiệp mất đi một thương vụ quan trọng, nó cho thấy rằng một bước đi quan trọng trong quá trình bán hàng đã bị bỏ qua hoặc làm sai. Đây là một quá trình bán hàng có căn cứ, với các bước đi và phù hợp để đào tạo nhân viên, có thể giúp cải thiện mạnh tình hình bán hàng của một doanh nghiệp.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 9

Tóm tắt chương

Chọn lọc thị trường mục tiêu là nghiên cứu thị trường mà doanh nghiệp có ý định cạnh tranh và phân thành các đoạn thị trường khác nhau theo nhiều cách khác nhau. Từ đó lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

Thiết lập vị thế của doanh nghiệp trong thị trường mục tiêu. Nhấn mạnh vị thế của một doanh nghiệp trong thị trường quyết định sự khác biệt của nó so với các đối thủ cạnh tranh khác, trả lời câu hỏi: "Tại sao một ai đó trong thị trường mục tiêu của tôi nên mua hàng hóa dịch vụ của tôi thay vì của đối thủ cạnh tranh?".

Sơ đồ thuộc tính sản phẩm minh họa vị thế của doanh nghiệp so với các đối thủ trong ngành thường được coi là minh họa của chiến lược định vị của doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp phát triển kế hoạch marketing của mình.

Nhãn hiệu của một doanh nghiệp đặt ra những thuộc tính mà mọi người liên tưởng tới doanh nghiệp đó. Về mặt thực tế, nhãn hiệu được thực hiện thông qua quảng cáo, quan hệ công chúng, tài trợ, hỗ trợ các hoạt động xã hội và hoạt động tốt.

Người khởi nghiệp phải am hiểu Marketing hỗn hợp gồm 4P: sản phẩm, giá, xúc tiến và phân phối.

Trong định giá theo cơ sở chi phí, giá niêm yết được quyết định bằng cách cộng thêm phần trăm lợi nhuận và chi phí liên quan vào giá vốn sản phẩm. Trong định giá theo giá trị cảm nhận, giá niêm yết được quyết định bằng cách ước tính giá mà người tiêu dùng mong muốn trả cho sản phẩm và trừ đi một chút để tạo vùng đệm.

Quảng cáo là làm mọi người nhận thức về sản phẩm hay dịch vụ nhằm thuyết phục họ mua sản phẩm dịch vụ đó. Quan hệ công chúng đề cập tới những nỗ lực nhằm thiết lập và duy trì hình ảnh với công chúng.

Khác biệt lớn nhất giữa hai hình thức này là quảng cáo trả tiền và quan hệ công chúng không - ít nhất là trực tiếp. Chi phí của quan hệ công chúng là những nỗ lực nhằm thiết lập quan hệ với các nhà báo và những người khác nhằm thu hút họ nói, viết những điều tốt về doanh nghiệp.

Truyền thông xã hội bao gồm chủ yếu các hoạt động blog và thiết lập sự hiện diện và kết nối với mọi người thông qua các mạng xã hội như là Facebook hay Twitter. Blog kinh doanh và sự thu hút truyền thông xã hội nhằm xây dựng một cộng đồng xung quanh sản phẩm và dịch vụ của họ. Những lợi ích bao gồm: xây dựng nhãn hiệu, thu hút khách hàng, chiếm vị thế dẫn đầu và bán hàng trực tuyến.

Lựa chọn kênh phân phối buộc người khởi nghiệp phải trả lời định bán sản phẩm trực tiếp hay qua trung gian. Lợi thế của bán hàng trực tiếp là cho phép doanh nghiệp duy trì kiểm soát sản phẩm của nó hơn là dựa vào một bên thứ ba; bất lợi là doanh nghiệp phải đầu tư một lượng tiền lớn hơn. Lợi thế của phân phối qua trung gian là doanh nghiệp không phải chi trả nhiều tiền cho hệ thống kênh phân phối; bất lợi là doanh nghiệp mất đi quyền kiểm soát sản phẩm, không có sự bảo đảm rằng những người bán lẻ sẽ cố gắng thúc đẩy sản phẩm giống như nhà sản xuất.

Quy trình bán hàng của một doanh nghiệp mô tả các bước mà thông qua đó doanh nghiệp dẫn dắt và kết thúc bán hàng. Quá trình bán hàng bảy bước bao gồm những bước sau: Bước 1: Chuẩn bị các khách hàng tiềm năng. Bước 2: Tiếp xúc ban đầu. Bước 3: Tiếp xúc người đứng đầu. Bước 4: Giới thiệu và tình diễn. Bước 5: Khắc phục những lo lắng và phản đối. Bước 6: Hoàn thành thương vụ bán. Bước 7: Lập lại quá trình trên.

Từ khóa

Marketing, hoạt động marketing, quản trị marketing, thị trường, nhu cầu, cầu, quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại, xúc tiến, truyền thông.

Thuật ngữ

Quảng cáo	Giá
Nhãn hiệu	Quy kết giá lượng
Tài sản nhãn hiệu	Sản phẩm
Quản lí nhãn hiệu	Sơ đồ vị thế sản phẩm
Lan truyền	Xúc tiến
Định giá trên cơ sở chi phí	Quan hệ công chúng
Loại bỏ trung gian phân phối	Khách hàng tham khảo
Kênh phân phối	Quy trình bán hàng
Thỏa thuận phân phối độc quyền	Dịch vụ
Marketing bất quy tắc	Công cụ gắn kết xã hội
Phân đoạn thị trường	Câu khẩu hiệu
Marketing hỗn hợp	Hội chợ thương mại
Phân phối	Định giá trên cơ sở giá trị cảm nhận
Bộ công cụ truyền thông	Marketing lan truyền

Câu hỏi ôn tập

1. Thị trường mục tiêu là gì? Tại sao lựa chọn thị trường mục tiêu lại quan trọng đối với doanh nghiệp mới khởi sự?
2. Giải thích tầm quan trọng của phân đoạn thị trường. Mô tả một vài cách phân đoạn thị trường khác nhau.
3. Làm thế nào một doanh nghiệp xây dựng sơ đồ thuộc tính sản phẩm?
4. Thị trường ngách là gì? Cho một vài ví dụ thị trường ngách trong ngành công nghiệp quần áo phụ nữ?
5. Giải thích ý nghĩa của chiến lược định vị?
6. Câu khẩu hiệu là gì? Câu khẩu hiệu yêu thích của bạn là gì? Tại sao?

7. Nhãn hiệu là gì? Cho một ví dụ về một nhãn hiệu bạn mua thường xuyên, hình ảnh gì thường hiện lên trong tâm trí bạn khi bạn nghe hay nghĩ về nhãn hiệu đó.
8. Mục đích của quản lí nhãn hiệu?
9. Ý nghĩa của việc tạo ra hiệu ứng lan truyền cho một công ty? Cho một ví dụ về một doanh nghiệp đã tạo ra hiệu ứng lan truyền cho sản phẩm dịch vụ của nó?
10. Giải thích ý nghĩa của thuật ngữ tài sản nhãn hiệu?
11. Xác định và mô tả vắn tắt bốn nhân tố của marketing hỗn hợp?
12. Mô tả sự khác biệt giữa sản phẩm nòng cốt và sản phẩm thực tế?
13. Khách hàng tham khảo là gì? Làm thế nào để có một khách hàng tham khảo cho một doanh nghiệp mới?
14. So sánh sự khác biệt giữa định giá trên cơ sở chi phí và định giá trên cơ sở giá trị cảm nhận.
15. Ý nghĩa của cụm từ quy kết giá - chất lượng? Hiểu cụm từ này có ý nghĩa như thế nào với một chủ doanh nghiệp trong định giá sản phẩm?
16. Giải thích ý nghĩa của thuật ngữ marketing bất quy tắc? Cho một ví dụ về marketing bất quy tắc không có trong chương này.
17. So sánh vai trò của quảng cáo và quan hệ công chúng trong việc xúc tiến một doanh nghiệp và sản phẩm của nó.
18. Mục đích của việc viết blog và thiết lập sự hiện diện trên Facebook và Twitter?
19. So sánh lợi thế của bán hàng trực tiếp với lợi thế của bán hàng qua trung gian.
20. Mô tả mục đích của quá trình bán hàng có tổ chức.

Câu hỏi ứng dụng

1. Đọc lại lời mở đầu. Sau khi đọc xong, lập một danh sách những điều mà bạn nghĩ rằng Jessica Truedale đã làm đúng trong việc xây dựng chương trình marketing cho True You Cosmetic.
2. Nếu bạn quyết định khởi sự một doanh nghiệp nhỏ về dịch vụ tư vấn ở Columbus, Ohio. Bạn sẽ làm thế nào để: phân đoạn thị trường, chọn thị trường mục tiêu xây dựng chiến lược định vị.

3. Định nghĩa từ nhãn hiệu trong vòng 10 từ.
4. Đọc lại minh họa "bạn là VC 1.1" tập trung vào ngành năng lượng gió. Bạn nghĩ làm thế nào để Windspire Energy phân đoạn ngành năng lượng sức gió? Mô tả chiến lược định vị của Windspire Energy.
5. Tưởng tượng bạn đang mở một dịch vụ gia sư ở gần trường đại học hay cao đẳng nơi bạn theo học. Đề xuất một chiến lược truyền thông xã hội toàn diện bạn có thể sử dụng để xây dựng nhãn hiệu, thu hút khách hàng, tạo lợi thế dẫn đầu và bán hàng.
6. Giả sử rằng bạn đang đầu tư vào một loại máy in có thể gập lại và xách đi giống như một máy tính xách tay. Bạn đã quyết định khởi sự một công ty sản xuất loại máy in này. Chọn tên và câu khẩu hiệu cho công ty này. Giải thích tính hợp lí của tên và câu khẩu hiệu này.
7. Mô tả chiến dịch marketing bất quy tắc của WebVet, chủ đề của minh họa " Bạn là VC 11.2"
8. Giải thích ý nghĩa của mô hình định giá kép theo mức độ dịch vụ. Cho một ví dụ không có trong sách này về một công ty sử dụng mô hình định giá này cho các sản phẩm dịch vụ của nó. Bạn có tin rằng mô hình này là phù hợp với công ty trong ví dụ của bạn? Tại sao?
9. Dành thời gian quan sát Web của Red Bull tại Mỹ. Bình luận về các nhân tố marketing hỗn hợp của Red Bull (giá, sản phẩm, xúc tiến, phân phối). Nếu bạn cần thêm thông tin, thực hiện một nghiên cứu trên thư viện hay Internet để thu thập thông tin. Với thang điểm là 10, xếp hạng sức mạnh của kế hoạch marketing tổng thể của Red Bull. Chứng minh cách xếp hạng của bạn.
10. Minh họa "Bạn là VC 11.2" tập trung vào Webvet, một trang web cung cấp cho các chủ nuôi những con vật cưng thông tin về vấn đề sức khỏe của những con vật này. Xem xét các bộ phận trong 4P và bình luận về những vấn đề quan trọng nhất trong mỗi bộ phận.
11. Shannon đã phát triển một loại lò mới nhanh hơn, an toàn hơn và đặc biệt hợp với những người sống trong một không gian nhỏ như là các căn hộ hay phòng kí túc. Shannon không biết làm thế nào để định giá sản phẩm. Cho Shannon biết hai phương pháp phổ biến nhất để định giá sản phẩm và khuyến cáo cô ấy làm thế nào để định giá sản phẩm.

12. Kelly Andrews chế ra một dây trang sức mới đã có sức lan truyền khá tích cực trong những người bạn và cộng đồng kinh doanh nơi cô sống. Khi một phóng viên hỏi: "Bạn có kế hoạch bán đồ trang sức của bạn ở đâu?" Kelly nói: "Hy vọng là ở bất kì đâu, các cửa hàng nữ trang, cửa hàng Walmart, Target, các shop quà tặng, trực tuyến, qua catalos và nhiều địa điểm khác. Viết một bình luận về phương pháp của Kelly.

13. Nghiên cứu cách mà Proactiv sử dụng truyền thông xã hội, chủ đề của tình huống 11.2. Cho một phân tích ngắn về chiến lược truyền thông xã hội của Proactiv. Với thang điểm từ 1 đến 10, bạn đánh giá thế nào về chiến lược truyền thông xã hội của Proactiv, giải thích đánh giá đó.

14. Nate Jones là một người bạn của bạn, anh đang ở giai đoạn đầu tiên về phân tích khả thi của một website thương mại điện tử, tập trung vào bán các sản phẩm thể thao cảm giác mạnh như là: trượt tuyết, leo núi, xe đạp địa hình, trượt cáp treo. Nate khá hiểu biết về nhãn hiệu và biết rằng vì công ty của anh mới nên anh cần phải xây dựng một nhãn hiệu ngay từ khi khởi đầu. Viết một email khoảng 100-200 từ để cho anh ấy một vài đề xuất về cách thực hiện công việc này.

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Marketing và bán hàng giống nhau về bản chất.
2. Marketing giúp doanh nghiệp hoạch định chiến lược sản xuất.
3. Muốn xác định thị trường mục tiêu của doanh nghiệp mới thành lập cần tiến hành nghiên cứu thị trường, phân đoạn thị trường, và lựa chọn thị trường mục tiêu.
4. Muốn kiểm chứng việc phân đoạn cần đưa ra 3 nhóm tiêu chí: đánh giá thị trường ở góc độ tài chính, đánh giá thị trường ở góc độ khách hàng và đánh giá thị trường ở góc độ cạnh tranh.
5. Muốn xác lập vị thế của doanh nghiệp cần có kỹ thuật xây dựng sơ đồ thuộc tính sản phẩm.
6. Khách hàng cá nhân của có các đặc trưng mua hàng giống như khách hàng là tổ chức.

7. Chính sách sản phẩm ở các doanh nghiệp mới thành lập có nội dung giống chính sách sản phẩm ở các doanh nghiệp cũ.
8. Chính sách giá cả ở các doanh nghiệp mới thành lập có nội dung giống chính sách giá cả ở các doanh nghiệp cũ.
9. Chính sách xúc tiến ở các doanh nghiệp mới thành lập có nội dung giống chính sách xúc tiến ở các doanh nghiệp cũ.
10. Chính sách phân phối ở các doanh nghiệp mới thành lập có nội dung giống chính sách phân phối ở các doanh nghiệp cũ.

Lựa chọn các phương án đúng trong từng câu sau (trắc nghiệm):

1. Thực chất của marketing
    a. Hướng vào nhu cầu và cầu của khách hàng
    b. Hướng vào cầu của khách hàng
    c. Khác với quan niệm bán hàng
    d. Tạo ra nhu cầu của người tiêu dùng
2. Vai trò của marketing thể hiện ở:
    a. Định hướng các hoạt động của doanh nghiệp vào việc đáp ứng nhu cầu của những nhóm khách hàng được lựa chọn
    b. Kết nối các hoạt động của doanh nghiệp trong một chiến lược marketing được soạn thảo và áp dụng cho từng thị trường được chọn lựa
    c. Đảm bảo tính linh hoạt của hoạt động sản xuất kinh doanh trong điều kiện thị trường thường xuyên có những biến động
    d. Giúp doanh nghiệp chủ động và linh hoạt hơn trong quá trình thiết lập quan hệ giữa doanh nghiệp và thị trường mục tiêu
3. Chọn thị trường mục tiêu với doanh nghiệp mới thành lập:
    a. Là chọn một nhóm nhỏ các cá nhân hay chủ thể kinh doanh mà nó muốn thu hút trong một thời kỳ
    b. Cần tiến hành qua 3 bước là phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu
    c. Cần tiến hành qua 2 bước là phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

d. Cần tiến hành qua 4 bước là nghiên cứu thị trường, phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

4. Để kiểm chứng việc phân đoạn thị trường cần chú ý các yêu cầu sau:
   a. Tính đồng nhất của nhu cầu và mong muốn trong một phân đoạn
   b. Tính đa dạng của nhu cầu và mong muốn giữa các phân đoạn
   c. Sự khác biệt trong cùng một phân đoạn phải nhỏ so với sự khác biệt giữa các phân đoạn
   d. Phân đoạn phải đủ để có thể dễ dàng xác định các thành viên của từng đoạn
5. Thiết lập vị thế của doanh nghiệp khác biệt với các đối thủ cạnh tranh:
   a. Liên quan tới cách thức doanh nghiệp định vị mình so với các đối thủ cạnh tranh
   b. Kỹ thuật hữu ích là xây dựng sơ đồ thuộc tính sản phẩm
   c. Kỹ thuật hữu ích là xây dựng ma trận cạnh tranh
   d. Kỹ thuật hữu ích là xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh
6. Xác định đối tượng khách hàng bao gồm các nội dung:
   a. Xác định khách hàng tiềm năng
   b. Xác định lý do mua hàng của khách hàng tiềm năng
   c. Xác định các giải pháp marketing để làm hài lòng khách hàng
   d. Xác định các giải pháp marketing để làm hài lòng khách hàng tiềm năng
7. Mô hình 3Cs:
   a. Giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược marketing dựa trên một yếu tố trọng tâm là khách hàng
   b. Muốn vậy phải tìm hiểu sự mong đợi thực sự của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp
   c. Hiểu được khách hàng sẽ mong đợi nhiều hơn nếu doanh nghiệp làm tốt việc của mình
   d. Từng bước xây dựng được lòng trung thành của khách hàng

8. Sự khác biệt giữa khách hàng tổ chức so với khách hàng cá nhân thường không biểu hiện ở:

a. Số lượng người mua

b. Quy mô mua hàng

c. Tính chất khu vực địa lý của người mua

d. Tính chất chuyên nghiệp của người mua hàng

9. Quy trình thông qua quyết định mua của khách hàng tổ chức ở mô hình 9.5 tiến hành qua:

a. Năm bước

b. Sáu bước

c. Bảy bước

d. Tám bước

10. 4P của doanh nghiệp mới bao gồm:

a. Sản phẩm

b. Giá cả

c. Quảng cáo

d. Bán hàng

11. Quảng cáo nhằm các mục đích chính sau:

a. Tăng cường nhận thức của khách hàng về sản phẩm

b. Giải thích lợi ích và đặc trưng so sánh của sản phẩm

c. Tạo ra sự gắn kết giữa một sản phẩm và một phong cách sống nhất định.

d. Khả năng tỷ lệ cao số người xem quảng cáo không quan tâm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. B.Rosenbloom (2012): *Những kênh marketing,* xuất bản lần thứ 8, Cincinnatti: Cengage learning.
2. Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland (2012): *Entrepreneurship - Successfully Launching New Ventures,* Phiên bản: 4 (Global Edition), Nhà xuất bản: Pearson Education Limited, đọc chương 11.
3. D.S.Kenedy (2011): *Kế hoạch marketing cơ bản,* Avon, MA: Adams Business.
4. J.Dahlqvist và J.Wiklund: *Dự liệu tin tức thị trường của doanh nghiệp mới,* Nhật báo đầu tư (2011).
5. J.Hess, J.Story và J.Danes: *Mô hình ba giai đoạn về đầu tư mối quan hệ với người tiêu dùng,* Nhật báo quản lí nhãn hiệu và sản phẩm 20, số 1 (2011), 14-26; J.Blashberg, V.Vishwanath và J.Allen: *Những công cụ biến người tiêu dùng thành người ủng hộ,* Chiến lược và lãnh đạo 36, số 2 (2008), 16-23.
6. P.Kotler và G.Armstrong (2010): *Những nguyên tắc của marketing,* xuất bản lần thứ 13, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. P.Signh (truy cập 25/5/2011, đăng lần đầu 28/5/2010): *Định vị thị trường cho doanh nghiệp mới khởi sự: ít hơn là nhiều,* Results Junkie Blog, www.resultsjunkies.com/blog/startup-market-positioning-less-is-more.
8. R. Jone và J. Rowley: *Marketing của doanh nghiệp trong kinh doanh nhỏ: Khảo sát khái niệm,* Nhật báo doanh nghiệp nhỏ quốc tế 29, số 1 (2011): 25-36; D.F.Kuratko và J.S.Hornsby, *Quản lí doanh nghiệp mới* (2009).
9. R.D.Smith (2009): *Lập kế hoạch chiến lược cho quan hệ công chúng,* xuất bản lần thứ ba, New York: Routletge.
10. W.M.Pride và O.C.Ferrel (2012), *Marketing,* xuất bản lần thứ 16 (Cincinnatti: Cengage learning).

PHẦN 3
PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP KINH DOANH

Chương 10

THIẾT LẬP CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG QUÁ TRÌNH KINH DOANH

Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về việc thiết lập các mối quan hệ trong kinh doanh để tạo nền tảng cho sự phát triển. Trong xã hội hiện đại, việc tạo ra, gìn giữ và phát triển các mối quan hệ ngày càng có vai trò quan trọng đối với các doanh nhân. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, các mối quan hệ chiếm một vị trí quan trọng dẫn đến kết quả kinh doanh thành hay bại của doanh nghiệp. Do vậy, việc tìm hiểu về thiết lập mối quan hệ trong kinh doanh là một nội dung không thể thiếu được đối với quá trình khởi sự kinh doanh.

Để cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản nhất về việc thiết lập các mối quan hệ tạo nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Chương này đề cập đến việc thiết lập mối quan hệ đối tác chiến lược, mối quan hệ khách hàng, mối quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô và duy trì mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp. Mỗi đối tượng cần thiết lập mối quan hệ này lại có bản chất và đặc điểm khác nhau, nội dung quan hệ cũng khác nhau nên việc thiết lập mối quan hệ cũng được đòi hỏi phải thực hiện theo những cách thức khác nhau.

Nội dung của chương này bao gồm những vấn đề chính sau:

1. *Khái lược về mối quan hệ kinh doanh*
2. *Thiết lập mối quan hệ bên trong doanh nghiệp*
3. *Thiết lập mối quan hệ với khách hàng*
4. *Thiết lập mối quan hệ với các cơ quan khác.*

10.1. KHÁI LƯỢC VỀ CÁC MỐI QUAN HỆ KINH DOANH

10.1.1. Khái niệm

Để có được thành công trong kinh doanh, đối với các doanh nhân, tri thức và mối quan hệ đều có tầm quan trọng. Nhiều nghiên cứu và chiêm nghiệm về sự thành công của các doanh nghiệp, đặc biệt là những

doanh nghiệp ở khu vực châu Á đã đi đến kết luận thành công trong kinh doanh luôn gắn liền với các mối quan hệ tốt. Thậm chí, trong một số lĩnh vực, nếu không có quan hệ tốt thì doanh nghiệp khó có thể thành công ngay cả khi doanh nghiệp đó có các nguồn lực dồi dào. Các mối quan hệ trong kinh doanh là vô hình nhưng lại rất quan trọng. Vì vậy, việc thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ trong kinh doanh đã nhận được mối quan tâm của rất nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới từ rất lâu, chẳng hạn như các tác giả ở châu Âu có Johanson (1966, 1994), Hakansson (1982, 1989), Turnbull và Valla (1986), Gadd và Mattsson (1987), Lozenzoni (1990), Hallen và Johanson (1989), Ford (1990), Grabher (1993), Ksenija (2008) hay những nhà nghiên cứu của Mỹ như Frazier, Spekman và O'Neal (1988), Dwyer, Schurr và Oh (1987), Van de Van và các cộng sự (1989), Anderson và Weitz (1989), Heide và John (1990), Mile và Snow (1992), Nohria và Eccles (1992) hoặc các nhà nghiên cứu của Nhật Bản như Sahal (1980), Takeuchi và Nonaka (1986), Teramoto (1990), Nonaka (1991),... cho đến rất nhiều nghiên cứu khác vào những năm đầu của thế kỷ 21. Các nhà nghiên cứu này đều cố gắng tìm hiểu những vấn đề, đặc điểm chung của mối quan hệ kinh doanh và các khía cạnh của nó để từ đó có thể đưa ra những khuyến nghị nhằm giúp các doanh nhân có thể nỗ lực gây dựng và vun đắp cho các mối quan hệ của họ nhằm đạt được thành công trong sự nghiệp kinh doanh của mình.

Mặc dù *mối quan hệ* là một thuật ngữ rất thân thuộc với đời sống hàng ngày nhưng việc đưa ra định nghĩa về mối quan hệ và mối quan hệ trong kinh doanh lại không phải là công việc dễ dàng. Đây cũng là nỗ lực của rất nhiều tác giả trong việc đưa ra định nghĩa về mối quan hệ và mối quan hệ trong kinh doanh, cũng như tìm hiểu đặc điểm của hai phạm trù này. Nhìn chung, các tác giả đều đồng ý rằng, mối quan hệ là sự tương tác qua lại có định hướng giữa hai hoặc nhiều chủ thể. Mối quan hệ kinh doanh là sự tương tác qua lại có định hướng giữa hai hoặc nhiều chủ thể nhằm mục đích hỗ trợ các vấn đề có liên quan đến kinh doanh. Các chủ thể tham gia mối quan hệ kinh doanh có thể là quan hệ của người chủ sở hữu hoặc nhà quản trị với người lao động (quan hệ nội bộ doanh nghiệp), quan hệ với đối tác chiến lược, quan hệ với bạn hàng, quan hệ với khách hàng, quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô và quan hệ với cộng đồng (quan hệ với các chủ thể bên ngoài doanh nghiệp).

Mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp suy cho cùng có thể diễn ra theo một trong hai chiều hướng trái ngược nhau: theo chiều hướng tích cực nếu thiết lập mối quan hệ thân thiện, tốt giữa các đối tác; theo chiều hướng tiêu cực nếu không thiết lập được mối quan hệ hợp tác, thân thiện giữa các đối tác khác nhau.

10.1.2. Đặc điểm của các mối quan hệ kinh doanh

Khi xem xét các đặc điểm của mối quan hệ kinh doanh, người ta nhìn nhận các mối quan hệ kinh doanh trên hai khía cạnh: khía cạnh cấu trúc và khía cạnh quá trình. Đối với khía cạnh cấu trúc, mối quan hệ kinh doanh được nhìn nhận ở mức độ quan trọng đối với doanh nghiệp, còn khía cạnh quá trình lại đề cập đến bản chất của mối quan hệ kinh doanh, đặc trưng của các quá trình tương tác để hình thành nên mối quan hệ đó.

10.1.2.1. Các đặc điểm gắn với cấu trúc

Thứ nhất, tính liên tục

Các mối quan hệ kinh doanh, đặc biệt là mối quan hệ giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp và doanh nghiệp với khách hàng thường có tính liên tục và ổn định. Một giao dịch kinh doanh thường diễn ra trong một khoảng thời gian do phải hoàn thành nhiều công việc bao gồm tìm kiếm thông tin, thỏa thuận nội dung trao đổi, giao hàng, hỗ trợ sau giao hàng và các dịch vụ khác. Giao dịch kinh doanh lại có thể diễn ra vài lần hoặc nhiều lần. Nhiều mối quan hệ kinh doanh diễn ra trong thời gian vài năm, thậm chí hàng chục năm. Với khoảng thời gian như vậy, hai bên đối tác thường xây dựng được mối quan hệ mật thiết và thành công trên cơ sở đôi bên cùng có lợi. Trong những trường hợp này, tính liên tục của mối quan hệ kinh doanh được thể hiện rất rõ nét. Tính liên tục của mối quan hệ kinh doanh cũng thể hiện rõ nét trong quan hệ người sở hữu, nhà quản trị và người lao động. Đây là mối quan hệ hợp tác công việc lâu dài, đặc biệt là ở những nước mà các nhân viên có lòng trung thành với tổ chức cao.

Thứ hai, tính phức tạp

Xét trên một số khía cạnh thì mối quan hệ kinh doanh thường có tính phức tạp. Tính phức tạp thể hiện ở điểm là một giao dịch kinh doanh thường có nhiều người tham gia, mỗi người thực hiện một hoặc một vài công đoạn và họ có mối quan tâm khác nhau. Hơn nữa, những người tham

gia vào mối quan hệ đó lại có vị trí vai trò, đặc điểm cũng như trình độ và chuyên môn khác nhau. Chẳng hạn như tham gia vào việc thực hiện đơn hàng có thể bao gồm cả những nhân viên thị trường, chuyên gia kỹ thuật ở bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm, bộ phận sản xuất, bộ phận tổ chức lao động, bộ phận tài chính kế toán, bộ phận mua hàng, bộ phận kinh doanh,... Mỗi người hoặc bộ phận lại quan tâm đến việc trao đổi kinh doanh với những yêu cầu và mục đích khác nhau. Bên cạnh đó, sự phức tạp còn thể hiện ở phạm vi và việc sử dụng mối quan hệ đã được xây dựng từ trước. Thông thường, việc trao đổi hay hỗ trợ của các đối tác thường nằm trong khuôn khổ của mối quan hệ đã được định sẵn. Các mối quan hệ được sử dụng để đạt được những mục đích khác nhau, giải quyết những tình huống khác nhau.

Nếu xét trong mối quan hệ giữa người chủ doanh nghiệp, nhà quản trị và người lao động, sự phức tạp cũng thể hiện ở chỗ mỗi người tham gia vào mối quan hệ này đều có mối quan tâm và mục tiêu khác nhau. Do mối quan tâm và mục tiêu khác nhau như vậy, việc dung hòa các lợi ích để đạt được lợi ích chung không phải khi nào cũng có thể thực hiện một cách dễ dàng. Sự phức tạp này sẽ được trình bày rõ hơn trong phần phân tích về từng mối quan hệ kinh doanh trong những nội dung sau của chương.

Thứ ba, tính đối xứng

Những đối tác trong mối quan hệ kinh doanh, đặc biệt là trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp và mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng thường có xu hướng sở hữu nguồn lực và năng lực tương xứng với nhau. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp mối quan hệ kinh doanh giữa những tổ chức trong lĩnh vực kinh doanh công nghiệp. Các mối quan hệ kinh doanh thường có tính đối xứng trên phương diện nguồn lực và sáng kiến của những bên liên quan.

Thứ tư, tính chính thức thấp

Các mối quan hệ kinh doanh thường có tính chính thức thấp (tính phi chính thức cao). Các hợp đồng chính thức thường ít hiệu quả khi phải giải quyết các vấn đề có liên quan đến sự không chắc chắn, xung đột, rủi ro, khủng hoảng,... Trong kinh doanh, những cơ chế không chính thức chẳng hạn như tin vào sự trung thực, tính cách, uy tín của đối tác lại là

điều quan trọng chứ không phải là những ràng buộc mang tính chất hợp đồng mà hai bên thảo sẵn. Chữ "tín" vẫn là phương châm mà bất kỳ người kinh doanh thành công nào cũng luôn chú trọng và đặt lên hàng đầu.

10.1.2.2. Các đặc điểm gắn với quá trình

Thứ nhất, tính thích nghi

Trong các mối quan hệ kinh doanh, một trong những điều kiện tiên quyết để mang lại một mối quan hệ tốt là sự thích nghi của hai hoặc nhiều chủ thể tham gia quan hệ. Đối với mỗi chủ thể, sự thích nghi này cần lớn và thường xuyên. Chúng bắt nguồn từ yêu cầu cần phải phối hợp các hoạt động của các bên chủ thể tham gia mối quan hệ. Nếu các chủ thể đều có tinh thần thiện chí và năng lực thích nghi, mối quan hệ sẽ dần dần tốt lên và ngược lại. Ngay bản thân mối quan hệ giữa các thành viên trong nội bộ của tổ chức cũng yêu cầu các bên tham gia cần có tinh thần thiện chí và năng lực thích nghi. Sự thích nghi song phương hoặc đa phương sẽ giúp các chủ thể tham gia mối quan hệ tạo ra sự cam kết bền vững, làm cho mối quan hệ ngày càng bền chặt.

Thứ hai, tính hợp tác xen lẫn xung đột

Mối quan hệ kinh doanh luôn tồn tại tính hợp tác và tính xung đột. Tính xung đột cố hữu tồn tại trong mối quan hệ kinh doanh bởi sự xung khắc, mâu thuẫn, hoặc đơn giản chỉ là khác biệt về mặt lợi ích. Tuy nhiên, theo thời gian, nhiều xung đột luôn có xu hướng phát sinh trong các mối quan hệ kinh doanh. Có mối quan hệ không có nghĩa là các chủ thể tham gia mối quan hệ có thể thẳng thắn thể hiện những xung đột hoặc có thể giải quyết được những xung đột đó. Thậm chí, để duy trì mối quan hệ, đôi khi người ta cần phải giữ xung đột ở một mức độ nào đó. Các hoạt động hợp tác và tạo ra giá trị mới thực sự là những vấn đề quan tâm của những bên tham gia mối quan hệ. Đây cũng chính là lý do tại sao những cam kết trên tinh thần và mục đích xây dựng mối quan hệ tốt lại có ý nghĩa quan trọng.

Thứ ba, tính tương tác xã hội

Trong các mối quan hệ kinh doanh, mặc dù các hành vi mang tính đặc thù kinh doanh luôn được quan tâm và chú trọng, các giá trị chủ quan mà cụ thể là các mối quan hệ cá nhân và niềm tin cá nhân lại luôn luôn

hiện hữu và đóng một vai trò quan trọng trong các mối quan hệ này. Bản chất của các quan hệ kinh doanh không phải là các mối quan hệ máy móc mà thay vào đó là các quá trình tương tác xã hội, tại đó các cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc cam kết hỗ trợ hay giúp đỡ nhau hơn là đơn thuần thực hiện các nhiệm vụ đã đề ra. Các cá nhân tham gia vào mối quan hệ kinh doanh giống như là dệt nên một mạng lưới, tạo nền tảng cho sự phát triển cũng như các mối quan hệ liên tổ chức giữa các chủ thể tham gia mối quan hệ.

Thứ tư, tính thể chế hóa

Mặc dù thường có tính phức tạp và không chính thức, các mối quan hệ kinh doanh lại có xu hướng được thể chế hóa theo thời gian. Các quy định về hành vi và các nghi lễ thường có xu hướng được ngầm hiểu, rõ ràng và thường lệ, đặc biệt là trong mối quan hệ của các doanh nghiệp đối với các nhà cung cấp và khách hàng. Tính thể chế hóa trong các quan hệ kinh doanh có thể dễ dàng nhận ra và giải thích được thông qua các chi phí có liên quan đến các hoạt động giao dịch trong các mối quan hệ. Ở một chừng mực nào đó, thì những quy định từ việc thể chế hóa này chính là cơ chế hoạt động giúp các chủ thể tham gia có thể giải quyết các xung đột phát sinh. Cũng chính sự thể chế hóa này sẽ giúp các chủ thể tham gia có thể hạn chế bớt tính phức tạp của mối quan hệ.

Với những đặc điểm trên, giờ đây chúng ta đã thấy rõ hơn về các mối quan hệ kinh doanh. Các mối quan hệ kinh doanh phát triển theo thời gian trong một quá trình tương tác, tại đó, các chủ thể tham gia cần giải quyết rất nhiều vấn đề phát sinh. Mọi mối quan hệ đều là chuỗi những sự kiện của quá khứ, hiện tại và tương lai, đòi hỏi doanh nghiệp phải lưu ý, thận trọng, sáng suốt và khéo léo ở bất kỳ thời điểm nào. Một doanh nghiệp càng tập trung vào các mối quan hệ thì những mối quan hệ này sẽ có xu hướng càng rõ ràng và dễ định hướng đối với họ.

10.1.3. Các hình thức liên kết chủ yếu giữa các chủ thể kinh doanh

Xét về bản chất, các mối quan hệ kinh doanh giữa doanh nghiệp với các chủ thể bên ngoài cũng như quan hệ giữa các đối tác bên trong doanh nghiệp thường diễn ra dưới nhiều hình thức, trong đó, hai hình thức chủ yếu là liên kết hoạt động và liên kết nguồn lực.

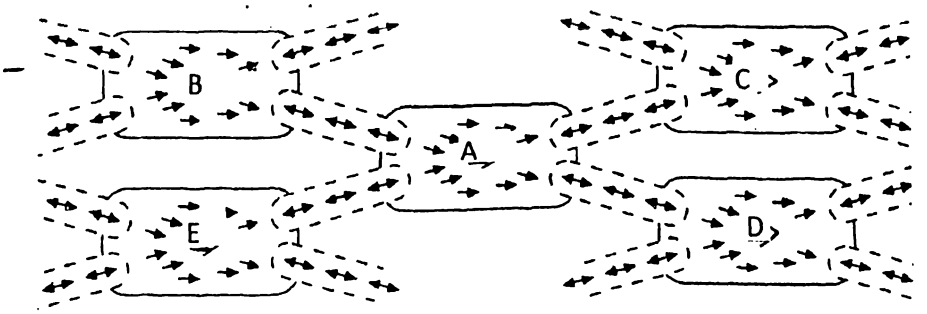
Mỗi hình thức quan hệ lại có thể diễn ra ở nhiều khía cạnh và có thể thay đổi rất khác nhau trong các mối quan hệ khác nhau. Phần nội dung dưới đây trình bày riêng biệt từng hình thức quan hệ kinh doanh thông qua các hình thức liên kết, mặc dù trên thực tế, các hình thức kinh doanh thường có xu hướng được thực hiện đồng thời và liên quan rất chặt chẽ đến nhau.

10.1.3.1. Liên kết hoạt động

Liên kết hoạt động là hình thức liên kết liên quan đến các hoạt động khác nhau giữa các chủ thể khác nhau. Đó là các liên kết gắn với các hoạt động về công nghệ, quản trị, thương mại, marketing và những hoạt động khác. Các chủ thể tham gia thường kết nối với nhau để thực hiện những hoạt động này theo những hình thức đa dạng nhằm làm cho các hoạt động chung và hoạt động của từng chủ thể có kết quả và hiệu quả cao hơn.

Xét ở phạm vi bên ngoài, mối quan hệ kinh doanh giữa hai hoặc nhiều chủ thể kinh doanh có thể ảnh hưởng đến cách thức mà từng chủ thể thực hiện các hoạt động của mình. Nếu so sánh với một cá nhân, các doanh nghiệp thường phức tạp hơn bởi họ sở hữu nhiều hoạt động, thậm chí có đến hàng ngàn hoạt động khác nhau trong một doanh nghiệp. Khi hai hoặc nhiều doanh nghiệp thiết lập mối quan hệ với nhau, chắc chắn sẽ có hàng loạt những hoạt động có liên quan đến công nghệ, kỹ thuật, thương mại, tài chính, marketing,... của những doanh nghiệp này trở nên liên quan đến nhau. Quan hệ kinh doanh phát triển thì chuỗi những hoạt động trao đổi hoặc có liên quan giữa các doanh nghiệp cũng ngày càng nhiều lên, đồng thời những hoạt động bên trong mỗi doanh nghiệp cũng cần được thay đổi nhằm thích ứng với những hoạt động có liên quan đến đối tác đã bị thay đổi. Sở dĩ như vậy vì có mối quan hệ với nhau mà các hoạt động giữa hai doanh nghiệp thay đổi theo thời gian, cuối cùng lại đòi hỏi chính mối quan hệ đó phải được điều chỉnh. Những liên kết hoạt động này ảnh hưởng đến chi phí và hiệu quả của các hoạt động trong mỗi doanh nghiệp.

Xét ở phạm vi bên trong doanh nghiệp, liên kết hoạt động là liên kết giữa các bộ phận, cá nhân nhằm hướng tới đạt kết quả và hiệu quả hoạt động chung cao nhất có thể. Các mối quan hệ liên kết bên trong thường được thể chế hóa bằng các nguyên tắc, nội quy, quy chế cũng như hoạt động điều hành của các nhà quản trị.



Hình 10.1. Minh họa cơ cấu và các mối liên kết hoạt động của năm công ty

Nguồn: Hakan và Ivan (1995)

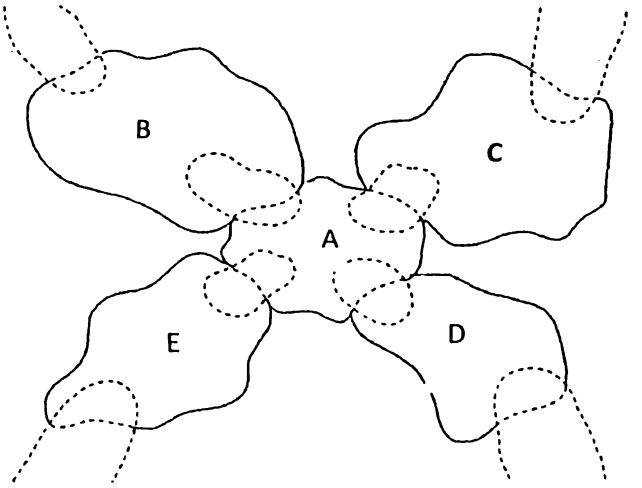
Những mối liên kết hoạt động phản ánh mối quan hệ phụ thuộc nối tiếp và quan hệ song song như minh họa trong Hình 10.1. Chẳng hạn, một doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng yêu cầu một nhà cung cấp nào đó thay đổi về sản phẩm với mong muốn có được các nguyên liệu đầu vào tốt hơn. Chính từ yêu cầu thay đổi đó, nhà cung cấp phải thay đổi các hoạt động liên kết với doanh nghiệp xây dựng cũng như hoạt động trong nội bộ của mình; đó chính là mối quan hệ phụ thuộc nối tiếp. Doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng này cũng có thể yêu cầu hai hoặc nhiều nhà cung cấp cùng lúc thay đổi sản phẩm của họ cho phù hợp với nhau và phù hợp với những yêu cầu kỹ thuật của doanh nghiệp với mong muốn có được các nguyên liệu đầu vào đồng bộ hơn và tốt hơn. Vậy là, các nhà cung cấp này (có vị trí song song với nhau trong sơ đồ) phải điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm tạo ra những sản phẩm phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp đó, đây chính là mối quan hệ phụ thuộc song song.

Hình 10.1 chỉ thể hiện những hoạt động chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các mối quan hệ, còn những hoạt động phải điều chỉnh để phù hợp với những hoạt động đã bị ảnh hưởng đó thì chưa được thể hiện. Có thể nói rằng, mức độ linh động của các hoạt động của một doanh nghiệp ảnh hưởng sâu sắc từ việc doanh nghiệp này có mối quan hệ kinh doanh với những chủ thể khác như thế nào. Thông thường, để có thể phát triển được những mối quan hệ, việc làm hài hòa những mối quan hệ này có ý nghĩa rất quan trọng.

Mối quan hệ liên kết hoạt động giữa các chủ thể tham gia nhằm chia sẻ cơ hội và hỗ trợ nhau trong quá trình hoạt động kinh doanh để từng bên đạt được mục tiêu riêng có của mình. Trong mối quan hệ này, hai bên cũng có thể chỉ tiến hành những hoạt động như tư vấn chuyên môn, cung cấp thông tin, thực hiện nghĩa vụ của mình. Nhìn chung, đối với mối quan hệ này, các cơ chế để thực hiện quan hệ rất khác nhau đối với từng trường hợp cụ thể và phạm vi, mức độ thân thiết của mối quan hệ cũng tùy từng trường hợp mỗi doanh nghiệp mà có thể khác nhau.

10.1.3.2. Liên kết về nguồn lực

Liên kết nguồn lực là mối liên kết giữa các chủ thể khác nhau nhằm kết nối những nguồn lực khác nhau như nguyên vật liệu, công nghệ, lao động và những nguồn lực vô hình khác để thực hiện tốt nhất các hoạt động trong quá trình kinh doanh của mình.



Hình 10.2. Liên kết nguồn lực của năm công ty

Nguồn: Hakan và Ivan (1995)

Mối quan hệ của các chủ thể kinh doanh có thể ảnh hưởng đến cách thức mà các chủ thể sử dụng nguồn lực của mình. Trong khuôn khổ các mối quan hệ, nguồn lực của các chủ thể có thể liên quan đến hoặc ràng buộc lẫn nhau. Một doanh nghiệp có nhiều nguồn lực như tài chính, con người, thiết bị, nhà máy, công nghệ, tri thức,... trong đó có thể có nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình và đây có thể trở thành những cơ hội

hoặc hạn chế trong hoạt động kinh doanh bởi khả năng có thể tham gia liên kết hoặc không thể tham gia liên kết. Trong mối quan hệ kinh doanh có liên quan đến liên kết và/hoặc chia sẻ nguồn lực, không đơn giản chỉ là doanh nghiệp này cho hoặc nhận nguồn lực từ doanh nghiệp khác mà có thể là nguồn lực của các doanh nghiệp được kết hợp với nhau để tạo ra một nguồn lực khác lớn hơn về phạm vi hay tạo ra một sản phẩm/ dịch vụ mà nếu thiếu sự tham gia của một bên nào đó thì có thể không đạt được kết quả đó. Như vậy, việc sở hữu nguồn lực cũng thể hiện cơ hội hoặc hạn chế của các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình. Khi đã tạo ra nguồn lực lớn hơn, thì đây lại là cơ hội cho những bên đã tham gia liên kết trong việc tạo ra sức hấp dẫn đối với đối tác thứ ba trong việc tiếp tục tham gia liên kết để tạo ra nguồn lực lớn hơn nữa. Cứ như vậy, quy mô của liên kết lại được mở rộng lớn hơn nữa như minh họa trong Hình 10.2.

Hình 10.2 minh họa hoạt động liên kết nguồn lực diễn ra trong một mạng lưới bao gồm 5 công ty. Ban đầu, các công ty có thể độc lập, sau đó các công ty có thể có liên kết với nhau về nguồn lực. Giả sử, ban đầu, công ty A bắt đầu liên kết với công ty B, việc liên kết này tạo nên một sức mạnh mới, làm các công ty C, D, E thấy hấp dẫn và tìm ra cơ hội để họ có thể liên kết với công ty A. Như vậy, các công ty này sẽ liên kết với Công ty A. Việc tạo ra nguồn lực mới do sự liên kết này làm cho các công ty B, C, D, E lại có sức hấp dẫn, và nhiều công ty khác lại mong muốn liên kết với các công ty này. Như vậy, các mối quan hệ cứ liên tiếp được tạo ra và được nhân rộng, đan xen và thắt chặt tạo nên một cộng đồng kinh doanh.

10.1.3.3. Các liên kết khác

Bên cạnh hai hình thức liên kết trên, các chủ thể còn có thể xây dựng mối quan hệ mà tại đó họ không cùng chung các hoạt động hoặc không chung nguồn lực mà đơn giản chỉ là những mối quan hệ có liên quan đến nhau và mối quan hệ này có thể mang lại lợi ích hay hỗ trợ cho các chủ thể trong việc thực hiện các hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn như, các chủ thể tham gia quan hệ vì tuân thủ pháp luật, vì muốn dự phòng việc có thể tận dụng cơ hội hội từ phía đối tác, vì muốn được chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, vì đề phòng rủi ro, và có thể nhiều lý do khác. Nhưng cho dù là mối quan hệ nào, dù lợi ích đã nhận được hay vẫn

chỉ là hy vọng sẽ có lợi ích trong tương tai thì các chủ thể tham gia đặc biệt là các chủ thể có hướng đích về mối quan hệ phải có sự cam kết, thống nhất và lòng tin lẫn nhau.

10.2. THIẾT LẬP CÁC QUAN HỆ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

10.2.1. Sự cần thiết phải thiết lập quan hệ nội bộ tốt đẹp

Khi doanh nghiệp mới được thiết lập và bắt đầu đi vào hoạt động, mọi sự đang ở điểm khởi đầu. Vì vậy, việc xây dựng mối quan hệ giữa chủ sở hữu và nhà quản trị (trong nhiều trường hợp, hai đối tượng này lại có thể là một) với các nhân viên trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng. Để có thể sản xuất ra những sản phẩm hoặc cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt, thu hút khách hàng và tạo ra cảm giác thỏa mãn sau khi tiêu dùng sản phẩm hay thụ hưởng dịch vụ, sự đóng góp của các nhân viên trong doanh nghiệp là điều kiện tiên quyết, bởi chính họ là những người trực tiếp tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ đó. Bởi vậy, cần xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp bên trong doanh nghiệp, nhằm tạo ra sự thỏa mãn của các nhân viên, sự thỏa mãn này sẽ chính là động lực để các nhân viên thực hiện tốt trách nhiệm của mình.

Như đã trình bày ở phần trên về đặc điểm của mối quan hệ kinh doanh, các chủ thể tham gia thường có xung đột, mà đặc biệt là xung đột về mặt lợi ích. Mối quan hệ giữa người chủ doanh nghiệp và nhà quản trị với các nhân viên trong doanh nghiệp cũng tồn tại loại xung đột này một cách rõ nét bởi mục tiêu riêng của mỗi cá nhân có thể hay thường khác biệt so với mục tiêu chung của doanh nghiệp; trong nhiều trường hợp, hai mục tiêu này còn có xu hướng đi ngược lại với nhau. Do vậy, trong việc thiết lập mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp, cần phải làm cho tất cả mọi người cùng hướng về mục tiêu chung, điều này đòi hỏi mối quan hệ phải được xây dựng trên cơ sở các bên hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau.

Việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp cần được đặt ra như một vấn đề quan trọng. Trong đó, cần làm rõ các loại mối quan hệ này bao gồm quan hệ cấp trên với cấp dưới và quan hệ giữa các nhân viên cùng cấp. Để tạo ra những mối quan hệ tốt đẹp, mỗi loại quan hệ lại cần từng chủ thể tham gia ứng xử theo những cách thức khác nhau. Các nhà quản trị cần phải biết cách xây dựng mối quan hệ với những người có thể hỗ trợ, ủng hộ và giúp đỡ mình trong công việc. Đây là kỹ

năng không thể thiếu đối với bất kỳ một nhà quản trị, đặc biệt là nhà điều hành cao cấp nào, bởi cấp dưới không chỉ là cánh tay đắc lực cho cấp trên mà còn là nguồn tài nguyên phong phú cho các ý tưởng cũng như thực thi các công việc của họ. Ngược lại, các nhân viên cấp dưới cũng cần phải ý thức được rằng lãnh đạo chính là người liên kết mình với những phần còn lại của doanh nghiệp, khi mối quan hệ của nhân viên cấp dưới với cấp trên diễn ra tốt đẹp, những việc làm của cấp dưới sẽ phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp và do vậy, họ sẽ được ghi nhận và kết quả là họ tạo ra cho mình một vị trí vững chắc trong doanh nghiệp. Vì vậy, nhân viên cấp dưới không thụ động trong việc đợi chờ nhà quản trị của mình giao việc mà cần chủ động trong việc thực hiện các trách nhiệm của mình tại nơi làm việc. Trong mối quan hệ của các nhân viên cùng cấp, tinh thần tập thể đoàn kết cần được đặt ra như là nguyên tắc hay đích đến cuối cùng, và mọi hành động hay ứng xử của các nhân viên trong doanh nghiệp đều cần hướng vào mục tiêu này. Thành công của bất kỳ một thành viên nào trong tổ chức, cho dù là cấp trên hay cấp dưới, thì đều chủ yếu là do xây dựng được những mối quan hệ tốt đẹp với các thành viên trong doanh nghiệp.

10.2.2. Kỹ năng thiết lập quan hệ nội bộ tốt đẹp

Muốn có mối quan hệ bên trong tốt đẹp, điều đầu tiên, người sáng lập cần nhận thức đúng việc thiết lập mối quan hệ tốt đẹp, bền chặt trong nội bộ doanh nghiệp là điều kiện để nhân viên tin tưởng và có động lực phát huy năng lực, sở trường của họ và do đó là một trong các điều kiện không thể thiếu để doanh nghiệp trường tồn.

Khi đã có nhận thức đúng, người khởi sự kinh doanh, tạo lập doanh nghiệp mới phải bắt đầu bằng việc xây dựng triết lý kinh doanh. Trong các nội dung của triết lý kinh doanh, cần chú ý khẳng định rõ giá trị cần đạt với chủ sở hữu, các nhà quản trị và nhân viên của doanh nghiệp. Những tuyên bố về thái độ ứng xử của doanh nghiệp với chủ sở hữu, các nhà quản trị và nhân viên đặt viên gạch đầu tiên để thiết lập quan hệ tốt trong nội bộ doanh nghiệp. Để các tuyên bố mang tính bình đẳng, chú ý đến lợi ích của các bên có liên quan có lời khuyên hữu ích với người sáng lập doanh nghiệp là hãy thu hút đại diện của sở hữu chủ, các nhà quản trị và nhân viên cùng tham gia xây dựng triết lý kinh doanh.

Việc tiếp theo có thể tạo dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp là người sáng lập doanh nghiệp biết tập trung vào việc xây dựng văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp – văn hóa tin cậy. Văn hóa tin cậy trong doanh nghiệp tạo ra các mối quan hệ ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau, giữa con người với công việc được xây dựng trên những giá trị và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Trong giai đoạn đầu khởi sự kinh doanh, việc đưa ra các chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử và nội quy của doanh nghiệp lại càng quan trọng, giống như những nét chấm phá đầu tiên trên một tờ giấy trắng của một họa sĩ và nó sẽ trở thành kim chỉ nam cho những định hướng ứng xử về sau này.

Nhóm lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình xây dựng và hình thành văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp, tạo nền tảng cho những giá trị ban đầu của tổ chức. Người/nhóm lãnh đạo cần tập trung vào xây dựng văn hóa cởi mở, hợp tác với nhau giữa cấp trên và cấp dưới, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp thân thiện, không chỉ dừng lại ở những câu nói, cử chỉ mang tính xã giao mà cần dựa trên sự hợp tác, tin tưởng, đoàn kết, hướng đến thực hiện mục tiêu chung. Nếu làm được như vậy, tinh thần đoàn kết tập thể của doanh nghiệp trở nên mạnh mẽ, các thành viên của doanh nghiệp sát cánh bên nhau như một đội ngũ gắn bó, hùng hậu cùng hướng đến mục tiêu chung, đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Vấn đề quan trọng tiếp theo là xây dựng chế độ phân phối công bằng. Nếu không phân phối công bằng thì mọi nỗ lực xây dựng triết lý kinh doanh cũng như xây dựng văn hóa tin cậy trong ứng xử đều trở thành vô nghĩa vì không bao giờ có thể đạt được. Người khởi sự cũng như nhóm lãnh đạo cần hiểu rằng lợi ích là cơ sở tạo ra động lực hoặc kìm hãm năng lực sáng tạo của con người; lợi ích cũng là cơ sở để một cá nhân có gắn bó lâu dài và trung thực hay không. Chính vì lẽ đó, việc không thể không làm ngay từ đầu là xây dựng được chế độ phân phối công bằng. Muốn vậy, cần chú ý cân bằng lợi ích của những người sáng lập với lợi ích của:

- Những người sở hữu
- Các nhà quản trị
- Đội ngũ những người lao động.

Sự cân bằng về lợi ích được thể hiện xuyên suốt thông qua việc sử dụng các công cụ phân phối lợi nhuận (lợi nhuận để lại tái đầu tư và lợi nhuận phân phối cho người sở hữu cổ phiếu; tiền lương, tiền thưởng cũng như phạt vật chất với các đối tác có liên quan). Đây là những vấn đề lớn đòi hỏi phải nghiên cứu ở nhiều nội dung môn học khác nhau của các môn học liên quan đến tài chính và quản trị nhân lực.

Những khó khăn có thể gặp phải trong việc xây dựng mối quan hệ tốt tại nơi làm việc là:

- Thiếu tin tưởng: sự thiếu tin tưởng có thể được nhìn nhận trên hai khía cạnh. Thứ nhất, giữa những thành viên trong doanh nghiệp có thể không nhận được thông tin đầy đủ, thậm chí nhận được thông tin sai lệch về nhau hoặc giữa họ có sự khác biệt làm cho các bên cảm thấy e ngại trong việc chia sẻ hoặc hợp tác. Thứ hai, thất tín cũng có thể làm đổ vỡ mối quan hệ tốt đẹp, thậm chí cả những mối quan hệ tốt vốn được xây dựng trong một thời gian dài. Chẳng hạn như một thành viên trong tổ chức thường xuyên lặp lại một hành động không tốt đẹp thì đến một lúc nào đó, cho dù hành động đó có những nguyên cơ chính đáng cũng sẽ không nhận được sự thông cảm của những người xung quanh. Trong hai trường hợp này, thành viên ở trường hợp thứ nhất thường ở tâm thế bị động còn trường hợp thứ hai thường do các nhân viên chủ động tạo ra tình huống đó. Tuy nhiên, cho dù là bị động hay chủ động thì sự thiếu tin tưởng cũng là một rào cản rất lớn đối với việc xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong một tổ chức.

- Đổ lỗi cho người khác khi mối quan hệ không tốt đẹp: rào cản thứ hai ngăn cản việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp là xu hướng đổ lỗi cho người khác hoặc đổ lỗi cho các hoàn cảnh bên ngoài. Một khi mối quan hệ chưa được xây dựng tốt đẹp mà mọi người lại không nghĩ rằng đó chính là trách nhiệm của mình thì việc nỗ lực để có một quan hệ tốt hơn khó lòng có thể thực hiện được.

- Tập trung vào nhiệm vụ mà không quan tâm đến cảm xúc và nhu cầu của những người khác. Một trong những vấn đề quan trọng để có thể xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp tại nơi làm việc là mọi thành viên phải thấu hiểu về nhau và tôn trọng sự khác biệt của nhau (như tôn trọng nhiệm vụ và chức năng mà họ thực hiện, hoàn cảnh riêng tư, sở thích cá

nhân,...) trong khuôn khổ được phép. Khi sự khác biệt này được hiểu rõ và các công việc được thực hiện trên cơ sở sự thấu hiểu đó thì các bên sẽ dễ dàng tạo ra sự thống nhất hơn và do đó công việc được thực hiện dễ dàng hơn. Ngược lại, nếu các nhân viên không thấu hiểu về sự khác biệt lẫn nhau, dẫn đến hành động không quan tâm đến cảm xúc của người khác mà chỉ hướng đến thực hiện nhiệm vụ một cách cứng nhắc thì sự gắn kết giữa các thành viên sẽ không chặt chẽ và làm giảm động lực làm việc của nhân viên.

- Hạn chế về mặt kỹ năng: Ở một chừng mực nào đó thì rào cản về thiếu sự thấu hiểu cũng chính là hạn chế này. Thất bại trong giao tiếp thường là nguyên nhân của những bất đồng hay hiểu lầm giữa những đối tượng giao tiếp. Một người có kỹ năng giao tiếp tốt có xu hướng thu hút những người xung quanh và tạo ra các mối quan hệ tốt tại nơi làm việc và ngược lại.

Tóm lại, thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp không phải là ý thích của bản thân người khởi sự mà là yêu cầu trong khởi sự kinh doanh nhằm thiết lập nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trên thực tế, việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp không nhất thiết yêu cầu tài năng hoặc tính cách hướng ngoại mà là một kỹ năng mà người làm kinh doanh phải và hoàn toàn có thể rèn luyện được. Người/nhóm người khởi sự cần phải coi việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp là một trong những yêu cầu quan trọng nhất và phải liên tục đầu tư thời gian cũng như công sức để làm tốt việc này.

10.3. THIẾT LẬP QUAN HỆ VỚI CÁC ĐỐI TÁC BÊN NGOÀI VÀ CƠ QUAN QUẢN LÝ VĨ MÔ

10.3.1. Khái lược

Sự thành công của hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào đều phụ thuộc vào việc giải quyết tốt mối quan hệ với khách hàng, bạn hàng cũng như các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan.

Muốn có mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác, điều đầu tiên người sáng lập cần nhận thức đúng việc thiết lập mối quan hệ tốt đẹp, bền chặt với các chủ thể kinh doanh khác cũng như với các cơ quan quản lý vĩ mô,

cũng là một trong các điều kiện doanh nghiệp có thể khai thác tốt nhất nguồn lực của bản thân mình và do đó là một trong các điều kiện không thể thiếu để doanh nghiệp trường tồn.

Khi đã có nhận thức đúng, người khởi sự kinh doanh, tạo lập doanh nghiệp mới phải bắt đầu bằng việc xây dựng triết lý kinh doanh. Trong các nội dung của triết lý kinh doanh, cần chú ý khẳng định rõ giá trị cần đạt với khách hàng, với các đối tác cùng kinh doanh có liên quan cũng như với xã hội. Những tuyên bố về thái độ ứng xử của doanh nghiệp với khách hàng, với các đối tác kinh doanh khác cũng như với xã hội tạo cơ sở để thiết lập quan hệ tốt đẹp trong quá trình doanh nghiệp đi vào hoạt động. Để các tuyên bố mang tính bình đẳng, chú ý đến lợi ích lâu dài của không chỉ bản thân doanh nghiệp mà còn của các bên có liên quan có lời khuyên hữu ích với người sáng lập doanh nghiệp là người khởi nghiệp phải có tư duy lợi ích lâu dài. Hoặc doanh nghiệp chú ý đến lợi ích lâu dài của khách hàng, các đối tác kinh doanh khác cũng như xã hội, họ cũng sẽ có thái độ ứng xử vì lợi ích lâu dài với mình; hoặc ngược lại.

Đáng tiếc là cho đến nay, tư duy của phổ biến người Việt Nam vẫn là "ăn xổi, ở thì", chỉ nghĩ đến lợi ích ngắn hạn của bản thân mà không chú ý đến lợi ích của đối tác khác. Lối tư duy này dẫn đến nhiều doanh nghiệp Việt Nam không xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, cũng như các đối tác kinh doanh của mình.

Việc tiếp theo có thể tạo dựng các mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác kinh doanh khác là thay đổi nhận thức về quan hệ cạnh tranh. Nếu trước đây (và phổ biến người Việt Nam ngày nay) quan niệm cạnh tranh là cạnh tranh đến "kẻ thắng, người bại" thì từ lâu trên thế giới đã tồn tại quan điểm "vừa cạnh tranh, vừa hợp tác". Chỉ trên cơ sở "vừa cạnh tranh, vừa hợp tác" các doanh nghiệp mới tạo dựng được các mối quan hệ này "đôi bên cùng có lợi" và đây lại là điều kiện để doanh nghiệp có thể trường tồn.

10.3.2. Các mối quan hệ phổ biến

10.3.2.1. Quan hệ với khách hàng

Thứ nhất, quản trị quan hệ khách hàng

Trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, mọi doanh nghiệp đều ý thức được rằng sự tồn tại và phát triển của

mình phụ thuộc vào việc tìm kiếm được khách hàng, thỏa mãn và duy trì được lòng trung thành của họ. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn phải coi khách hàng là ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của mình. Trong giai đoạn khởi sự kinh doanh, khi mà những hoạt động đầu tiên để thiết lập doanh nghiệp vừa được thực hiện, việc tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ với khách hàng, vì thế, đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết và đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư các nguồn lực để thiết lập mối quan hệ này. May mắn cho các doanh nghiệp hiện tại là việc thiết lập và duy trì mối quan hệ với các khách hàng ngày nay có thể thực hiện được dễ dàng hơn và có hệ thống hơn nhờ sự ra đời của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM). Quản trị quan hệ khách hàng là tập hợp các hoạt động có liên quan và tương tác nhằm tìm kiếm, xây dựng, và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng nhằm nắm bắt nhanh nhất những nhu cầu của họ và thỏa mãn những nhu cầu đó.

Phạm vi của quản trị quan hệ khách hàng không bó hẹp ở cụm từ "quan hệ khách hàng" nghĩa là mối quan hệ trực tiếp giữa doanh nghiệp với khách hàng mà nó đòi hỏi tất cả các thành viên trong doanh nghiệp cần nhận thức đúng đắn về khách hàng và tầm quan trọng của khách hàng để tiến hành hoạt động thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Việc xây dựng, gìn giữ và phát huy các mối quan hệ với khách hàng không phải là nhiệm vụ của một số cá nhân hay bộ phận có liên quan trực tiếp đến khách hàng trong đoanh nghiệp, mà là nhiệm vụ của mọi thành viên của tổ chức; trong đó, kể cả những cá nhân hay bộ phận có vẻ như xa khách hàng nhất cũng cần biết được là mình có đóng góp như thế nào đối với việc thỏa mãn và gìn giữ khách hàng.

Có thể chia phạm vi hoạt động của quản trị quan hệ khách hàng thành ba loại hoặc ba cấp độ khác nhau là CRM chiến lược, CRM tác nghiệp và CRM phân tích. CRM chiến lược đề cập đến việc thiết lập một môi trường văn hóa kinh doanh định hướng khách hàng, tại đó, các hoạt động của một doanh nghiệp đều phải lấy khách hàng và nhu cầu của khách hàng làm kim chỉ nam. CRM tác nghiệp đề cập đến việc thực hiện những hoạt động tác nghiệp của các bộ phận có liên quan đến khách hàng như việc thu thập các thông tin về khách hàng, xử lý các giao dịch với khách hàng, và kiểm soát các hoạt động của các bộ phận gồm bán hàng,

marketing, và dịch vụ bán hàng. CRM phân tích thì lại chịu trách nhiệm về những hoạt động sử dụng dữ liệu khách hàng để phát triển khách hàng và tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, chẳng hạn như, phân tích các dữ liệu để phân loại khách hàng, làm rõ hành vi của khách hàng, và xác định giá trị của khách hàng. Ngoài ra, có quan niệm còn cho rằng cần phải đề cập đến cả CRM phối hợp. Đây thực chất cũng chính là những hoạt động CRM tác nghiệp bởi nó liên quan đến việc hội nhập khách hàng vào hệ thống doanh nghiệp thông qua nhiều kênh và làm việc mật thiết với khách hàng. Các công nghệ phối hợp có thể bao gồm các phương tiện truyền thông như email, điện thoại, fax, các trang web.

Tùy thuộc vào quy mô, loại hình doanh nghiệp và lĩnh vực kinh doanh mà phạm vi của những hoạt động trên tại các doanh nghiệp là khác nhau. Tuy nhiên, dù là với mức độ hoạt động nào thì các yếu tố cấu thành nên một hệ thống để quản trị quan hệ khách hàng cũng giống nhau và bao gồm ba yếu tố cơ bản là con người, quy trình và công nghệ. Việc tổ chức một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng được trình bày chi tiết trong phần sau.

Thứ hai, tổ chức một hệ thống quản trị quan hệ khách hàng

Một, con người

Yếu tố con người của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng chỉ lực lượng lao động tham gia vào những hoạt động tìm kiếm, chọn lọc, thiết lập và duy trì mối quan hệ của doanh nghiệp đối với khách hàng và xây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp. Để có thể thực hiện được những hoạt động này, điều đầu tiên mà doanh nghiệp phải nghĩ đến đó là ai sẽ là người thực hiện những hoạt động đó, những người đó sẽ có mối quan hệ với nhau như thế nào. Cần phải nói rõ rằng, những hoạt động này bao gồm cả ở cấp chiến lược, cấp tác nghiệp và các hoạt động phân tích như đã trình bày ở trên. Bởi vậy, nếu nói rằng doanh nghiệp thiết lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng thì cần phải làm rõ điều này.

Lực lượng tham gia hệ thống CRM đầu tiên phải kể đến chính là các lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp. Các lãnh đạo cấp cao cần đưa ra đường lối và thể hiện sự cam kết cũng như làm gương trong việc xây dựng văn hóa kinh doanh định hướng khách hàng, tại đó các thành viên

trong doanh nghiệp tận tâm vì khách hàng, mọi hoạt động của doanh nghiệp cần lấy khách hàng và nhu cầu của khách hàng làm định hướng. Tuy nhiên, không phải tất cả các lãnh đạo cấp cao đều cần ở trong bộ phận này mà nên có một đại diện lãnh đạo thay mặt doanh nghiệp phụ trách về vấn đề xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Lực lượng tham gia vào hệ thống CRM còn có các nhân viên tác nghiệp, trực tiếp thực hiện các hoạt động như thu thập thông tin về khách hàng, lựa chọn khách hàng, đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng, thực hiện dịch vụ khách hàng,... Những nhân viên này cần được đào tạo về kiến thức và kỹ năng quản trị quan hệ khách hàng để luôn chủ động các công việc trong mối quan hệ với khách hàng.

Con người là yếu tố quan trọng trong việc triển khai, áp dụng và vận hành hệ thống CRM bởi con người là nhân tố điều khiển các nhân tố khác trong việc đạt được mục tiêu của hệ thống này. Căn cứ vào phạm vi của hệ thống CRM của doanh nghiệp mà việc lựa chọn các nhân viên tham gia vào bộ phận quản trị quan hệ khách hàng cần phải cẩn thận, lựa chọn những người có năng lực và được đào tạo về vấn đề này để họ có khả năng thực hiện các công việc tốt. Bên cạnh đó, các dự án CRM yêu cầu sự tham gia của rất nhiều bộ phận như bộ phận kinh doanh, marketing, sản xuất, dịch vụ khách hàng, công nghệ thông tin,... nên nhiệm vụ phối kết hợp của bộ phận phụ trách CRM lại càng có vai trò quan trọng trong việc đạt được mục tiêu thiết lập và phát triển quan hệ với khách hàng.

Hai, quá trình

Quá trình là tập hợp các hoạt động có quan hệ lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra. Trong quản trị mối quan hệ khách hàng, quá trình là tập hợp tất cả các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện nhằm thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ đối với khách hàng. Bảng 10.1 liệt kê một số quá trình thường được thực hiện trong việc quản trị mối quan hệ khách hàng.

Bảng 10.1. Một số quá trình trong quản trị quan hệ khách hàng

1. Quá trình phân loại khách hàng
2. Quá trình điều tra tìm hiểu nhu cầu của khách hàng
3. Quá trình điều tra đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng
4. Quá trình bán hàng
5. Quá trình lấy phiếu góp ý của khách hàng
6. Quá trình tổ chức hội nghị khách hàng
7. Quá trình trao thưởng cho khách hàng trong trường hợp tổ chức các chương trình trúng thưởng
8. Quá trình dịch vụ khách hàng
9. Quá trình giải quyết khiếu nại của khách hàng
10. Quá trình đổi hàng
11. Quá trình bảo hành sản phẩm
12. Quá trình phân tích dữ liệu khách hàng

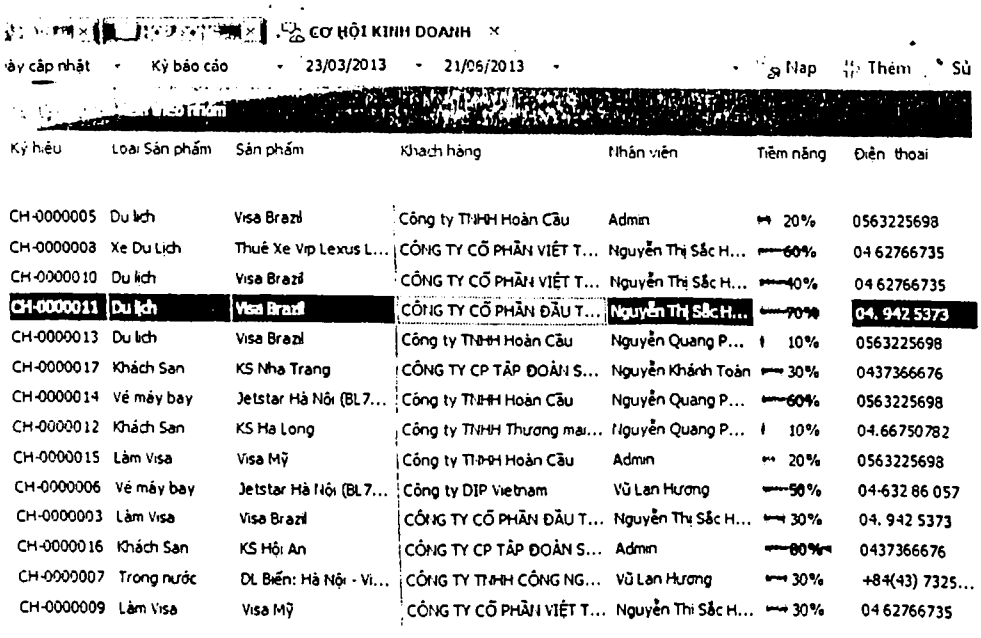
Các quá trình trên thường được thực hiện trong chương trình CRM nhằm thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Trong đó, các quá trình này có thể được sắp xếp theo những cách khác nhau, chẳng hạn như trong quá trình dịch vụ khách hàng có quá trình bảo hành sản phẩm, hoặc trong quá trình giải quyết khiếu nại của khách hàng có thể có quá trình đổi hàng cho khách. Tùy từng hoạt động của doanh nghiệp mà số lượng các quá trình có thể nhiều hay ít khác nhau và cách sắp xếp cũng có thể khác nhau.

Quá trình là yếu tố quan trọng trong hệ thống quản trị quan hệ khách hàng bởi quá trình cho chúng ta biết là doanh nghiệp làm những việc gì để đạt được mục tiêu thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Thông thường, khi đã xác định quá trình, người ta bao giờ cũng kèm theo đó là xác định các cách thức thực hiện quá trình đó, khi đó, chúng ta sẽ có quy trình. Quy trình bao giờ cũng bao gồm các hướng dẫn công việc cụ thể nhằm mục đích chuẩn hóa việc thực hiện các

hoạt động đó trong toàn doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp mới đi vào hoạt động thì đây là việc làm rất quan trọng để các công việc rõ ràng và có nề nếp ngay từ ban đầu. Tuy nhiên, việc xác định các quá trình cũng như xây dựng các quy trình lại đòi hỏi các nhân viên trong bộ phận có liên quan đến những hoạt động này phải tích cực học hỏi để có thể đưa ra những bộ quy định phù hợp.

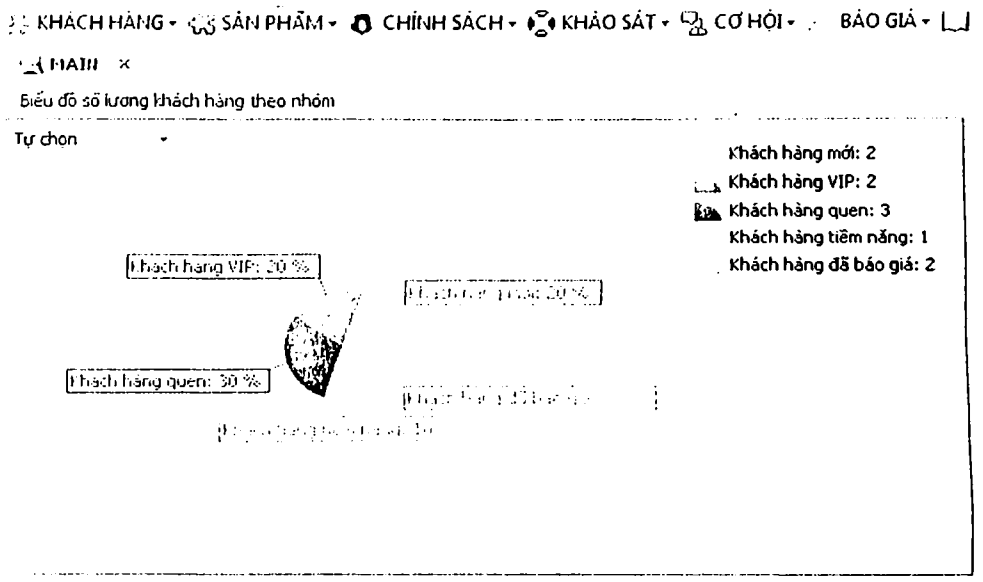
Ba, công nghệ

Yếu tố thứ ba của hệ thống CRM là yếu tố công nghệ, là việc doanh nghiệp sẽ sử dụng công cụ nào để thực hiện các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng. Hiện nay, việc sử dụng các phần mềm quản trị quan hệ khách hàng đã trở nên rất phổ biến ở trên thế giới và ở Việt Nam. Có nhiều loại phần mềm quản trị quan hệ khách hàng với quy mô và đặc điểm khác nhau. Những đơn vị kinh doanh lớn, có tiềm lực tài chính mạnh và mang tính đặc thù như những hãng hàng không, ngân hàng, tập đoàn tài chính, siêu thị, trường học... thường sử dụng những phần mềm quản trị khách hàng chuyên biệt, thông thường là qua đặt hàng đơn chiếc. Việc chuyển giao công nghệ quản trị khách hàng trong những trường hợp này cũng rất phức tạp và cần nhiều hoạt động đào tạo. Những doanh nghiệp nhỏ lẻ, có quy mô vừa và nhỏ thì có thể sử dụng những phần mềm đã được viết dành cho nhiều doanh nghiệp, theo kiểu sản xuất hàng loạt, hoặc cũng có thể yêu cầu các doanh nghiệp phần mềm viết riêng cho mình một phần mềm quản trị khách hàng. Thậm chí, có nhiều doanh nghiệp có thể sử dụng luôn những phần mềm văn phòng thông dụng như Microsoft Access, Microsoft Excel, Microsoft Words,... để tạo ra các file quản trị thông tin khách hàng.



Hình 10.3. Giao diện phần mềm quản trị quan hệ khách hàng nói chung

Mục đích của phần mềm CRM thường là giúp quản trị nội bộ doanh nghiệp và quản trị quá trình giao dịch. Các dữ liệu về khách hàng được ghi lại, sau đó có thể được trình bày theo những mặt cắt khác nhau. Tùy từng đặc điểm của mỗi doanh nghiệp mà các dữ liệu về khách hàng cần ghi lại cũng khác nhau. Các dữ liệu phổ biến nhất cần ghi lại về từng khách hàng thường là: tên và mã số của khách hàng, địa chỉ, số điện thoại liên lạc, email, fax, nghề nghiệp, địa chỉ cơ quan làm việc hoặc địa chỉ nhà riêng, ngày tháng phát sinh giao dịch, giá trị giao dịch, loại giao dịch, loại khách hàng,... Nhiều phần mềm còn yêu cầu cần phải khai báo cả ngày tháng năm sinh và số chứng minh nhân dân hoặc số hộ chiếu, đặc biệt là những phần mềm có liên quan đến tích lũy điểm thưởng hay nhằm mục tiêu quản trị khách hàng. Sau mỗi quá trình giao dịch, những dữ liệu này được ghi lại trên hệ thống và doanh nghiệp có thể truy lại theo từng tiêu chí khác nhau. Chẳng hạn như có thể xem theo mã để biết khách hàng đã thực hiện bao nhiêu giao dịch vào những thời điểm nào, hoặc có thể xem tổng giá trị giao dịch theo thời gian,... (Hình 10.3 và 10.4).



Hình 10.4. Giao diện phần mềm quản trị quan hệ khách hàng theo nhóm

Nguồn: www.sinnovasoft.com

Hình 10.3 và 10.4 trên đây là hình ảnh cắt ra từ giao diện một phần mềm quản trị quan hệ khách hàng của một công ty cung cấp các giải pháp quan hệ khách hàng cho các khách hàng ở thị trường Việt Nam. Như đã đề cập ở phần trên, phần mềm quản trị quan hệ khách hàng vừa có tác dụng quản trị quá trình giao dịch, vừa quản trị nội bộ doanh nghiệp. Trong Hình 10.3, các thông tin về một giao dịch được ghi lại một cách chi tiết làm cho các nhân viên có thể truy xuất thông tin về khách hàng một cách rõ ràng. Tuy nhiên, phần mềm cũng có thể giúp các doanh nghiệp đọc dữ liệu theo nhiều mặt cắt khác nhau chẳng hạn như theo số lượng khách hàng theo nhóm như ở Hình 10.4. Việc xem xét các dữ liệu theo những mặt cắt khác nhau giúp cho doanh nghiệp có thể đánh giá được thực trạng, nhận biết những xu hướng trong tiêu dùng của khách hàng để từ đó có thể đưa ra những quyết định có liên quan đến xây dựng mối quan hệ bền lâu với họ.

Đối với những doanh nghiệp mới thành lập, quy mô nhỏ, công việc kinh doanh đơn giản, ít nghiệp vụ, thì có thể tự xây dựng những văn bản có các thông tin quản trị khách hàng như các văn bản trên phần mềm

Microsoft Excel hay phần mềm Microsoft Words. Trong trường hợp muốn xem xét các dữ liệu theo những tiêu chí khác nhau thì doanh nghiệp cần phải xử lý lại dữ liệu trên cơ sở những dữ liệu nguyên bản này. Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng như hiện nay, việc sử dụng các phần mềm để quản trị khách hàng hoặc máy tính hóa công việc quản trị dữ liệu khách hàng là những việc làm hết sức cần thiết nhằm đơn giản hóa việc thu thập dữ liệu và tạo cơ sở cho việc ra các quyết định có liên quan đến công việc kinh doanh của doanh nghiệp.

10.3.2.2. Quan hệ với nhà cung cấp

Trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, nhà cung cấp giữ một vai trò quan trọng bởi sản phẩm hay dịch vụ của họ được sử dụng như đầu vào của quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp và những yếu tố đầu vào này trực tiếp ảnh hưởng đến mức chất lượng của đầu ra. Nếu các nhà cung cấp có thể đưa đến cho doanh nghiệp những sản phẩm hoặc nguyên vật liệu tốt, đúng số lượng, đúng thời điểm, doanh nghiệp sẽ thuận lợi trong việc sản xuất ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ của mình. Ngược lại, nếu những gì nhà cung cấp chuyển đến cho doanh nghiệp không tốt thì điều này sẽ làm ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp cần thiết lập một mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp nhằm sử dụng họ như là nguồn hỗ trợ cho quả trình sản xuất hay dịch vụ của mình.

Mối quan hệ giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp nên được xây dựng trên quan điểm hai bên cùng có lợi. Một mặt, doanh nghiệp có thể sử dụng nhà cung cấp như là một nguồn hỗ trợ đắc lực cho quá trình sản xuất hay cung cấp dịch vụ của mình. Mặt khác, doanh nghiệp có thể ứng xử như một nhà tư vấn đối với sản phẩm và/ hoặc dịch vụ của nhà cung cấp. Để có thể xây dựng được mối quan hệ này, doanh nghiệp cần thu thập thông tin về nhà cung cấp (qua các phương tiện thông tin và thường là qua liên lạc hoặc gặp trực tiếp). Doanh nghiệp có thể chia sẻ với nhà cung cấp về kế hoạch kinh doanh của mình mà cụ thể là những nhu cầu thay đổi hàng hóa nhằm giúp nhà cung cấp có kế hoạch chuẩn bị hàng hóa và thích nghi với những thay đổi của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần thường xuyên cập nhật những thay đổi trong hoạt động kinh doanh mà cụ thể là kế hoạch phát triển và mở rộng của nhà cung cấp để dự đoán

sự tác động nếu có của những thay đổi này đến việc cung cấp đầu vào cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, mặc dù nỗ lực để xây dựng một mối quan hệ cùng có lợi tốt như vậy với nhà cung cấp, doanh nghiệp cũng luôn phải kiểm soát sự chi phối của nhà cung cấp và sức ép của họ (nếu có) lên hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để có thể phòng ngừa kịch bản mà tại đó nhà cung cấp gây sức ép lên doanh nghiệp, doanh nghiệp cần đa dạng hóa nhà cung cấp để tránh những rủi ro trong quan hệ với nhà cung cấp. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp phải có chiến lược trong việc hỗ trợ, xây dựng năng lực của các nhà cung cấp thay thế nhằm tạo ra một mạng lưới những nhà cung cấp hợp lý cho hoạt động kinh doanh của mình.

10.3.2.3. Quan hệ với đối tác chiến lược

Trong những năm gần đây, thuật ngữ "đối tác chiến lược" được sử dụng ngày càng nhiều khi nói đến các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam. Hiểu một cách chung nhất thì đối tác chiến lược là hình thức quan hệ hợp tác giữa các chủ thể trong kinh doanh nhằm mục đích hỗ trợ giữa các bên tham gia để đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn. Về mặt hình thức, đối tác chiến lược có thể được hình thành rất linh hoạt ở hình thức chính thức hoặc không chính thức. Đối với hình thức chính thức, quan hệ đối tác chiến lược là sự liên minh chính thức giữa hai hoặc nhiều đối tác, thường là các tổ chức có tư cách pháp nhân, thông thường được thể hiện qua hợp đồng kinh doanh nhưng dưới nhiều hình thức khác nhau như hợp đồng kinh doanh, đối tác, đại lý, quan hệ liên kết,... Hai bên đối tác thường thiết lập mối quan hệ chiến lược khi mỗi bên sở hữu một nguồn lực nào đó mà nếu như biết sử dụng thì nó có thể giúp bên kia phát triển hoạt động kinh doanh tốt hơn.

Trường hợp phổ biến thường thấy trong các mối quan hệ đối tác chiến lược là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kỹ thuật, sản xuất, có khả năng phát triển sản phẩm kết hợp với một doanh nghiệp nhỏ hơn để tạo ra những sản phẩm mới. Hoặc cụ thể hơn nữa, một công ty lớn có khả năng về vốn, khả năng phát triển sản phẩm, marketing và phân phối, có thể kết hợp với một công ty nhỏ hơn nhưng có khả năng về vận hành và nhân lực. Cũng có thể dễ dàng thấy mối quan hệ hợp tác chiến lược được hình thành giữa một công ty sản xuất với một hoặc nhiều công ty về phân

phối là những nhà bán buôn hoặc bán lẻ. Hoạt động trong chuỗi cung ứng không đơn giản chỉ là mắt xích trao đổi giữa nhà sản xuất và nhà phân phối mà hai doanh nghiệp thiết lập một mối quan hệ gần gũi thông qua việc cùng tham gia vào quảng cáo, marketing, phát triển thương hiệu, phát triển sản phẩm và các chức năng kinh doanh khác. Chẳng hạn như, một doanh nghiệp sản xuất ô tô có thể có quan hệ đối tác chiến lược với các doanh nghiệp sản xuất các linh kiện và quan hệ đối tác chiến lược với các đại lý phân phối sản phẩm.

Đối tác chiến lược cũng có thể được hình thành ở hình thức không chính thức. Đối với hình thức này, giữa hai hoặc nhiều chủ thể có mối quan hệ trao đổi với nhau nhằm mục đích hỗ trợ, giúp đỡ nhau cùng đạt được kết quả hoạt động tốt hơn nhưng không có hợp đồng nào được ký kết trực tiếp giữa các chủ thể. Đối tác chiến lược cũng có thể được thiết lập ở hình thức song phương hoặc đa phương, cũng có thể được thực hiện ở phạm vi rộng hoặc hẹp. Tóm lại là, đối tác chiến lược là một dạng quan hệ hợp tác rất phong phú mà trong đó thành phần, nội dung, hình thức, mức độ,.. của mối quan hệ hoàn toàn theo ý kiến của các bên. Miễn là, đây là mối quan hệ hợp tác quan trọng, có tính then chốt và có giá trị tương đối lâu dài về mặt thời gian đối với doanh nghiệp.

Ưu điểm lớn nhất của việc tham gia mối quan hệ đối tác chiến lược là doanh nghiệp có thể tận dụng được điểm mạnh của doanh nghiệp khác để làm cho những hoạt động kinh doanh của mình tốt hơn, từ đó mang lại cho doanh nghiệp rất nhiều cơ hội, bởi năng lực được nâng lên ở một tầm cao mới. Tuy nhiên, điểm hạn chế của mối quan hệ này là rất khó giải quyết những vấn đề về đồng sáng chế, về quyền sở hữu tài sản trí tuệ, chuyển giao công nghệ, độc quyền, cạnh tranh, việc thuê nhân viên, quyền đối với cơ hội kinh doanh, việc chia tách lợi nhuận và chi phí, việc chấm dứt quan hệ, và nhiều vấn đề kinh doanh khác. Việc thiết lập mối quan hệ đối tác, đặc biệt là đối tác chiến lược chính thức thường là phức tạp và cần nhiều thời gian cho việc đàm phán thỏa thuận.

Đối với thực trạng kinh doanh ở Việt Nam, việc thiết lập các mối quan hệ đối tác chiến lược tồn tại khá phổ biến, nhưng hình thức và phạm vi kết hợp thì khác nhau căn cứ vào quy mô và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Đối với việc xác định số lượng đối tác chiến lược, trong

điều kiện kinh doanh ở Việt Nam, số lượng các đối tác chiến lược không nên quá nhiều vì khi quá nhiều đối tác chiến lược, doanh nghiệp rất khó xác định được tầm quan trọng của mỗi đối tác, từ đó có thể dẫn đến tình trạng không tập trung vào các mối quan hệ cần thiết. Quá trình hình thành đối tác chiến lược theo hình thức chính thức bao gồm những hoạt động sau:

- *Phát triển chiến lược:* bao gồm việc nghiên cứu về sự khả thi của mối quan hệ hợp tác, mục đích và lý do của sự kết hợp. Doanh nghiệp cần chú ý vào những vấn đề về sản xuất, công nghệ, và con người. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp cần xem xét sự phù hợp của mối quan hệ hợp tác với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Mối quan hệ hợp tác này phải phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp.

- *Đánh giá đối tác:* phân tích điểm mạnh và điểm yếu của đối tác, phát triển các chiến lược để có thể thích ứng với phong cách quản lý của đối tác, lên danh mục những tiêu chí lựa chọn đối tác một cách phù hợp, tìm hiểu động lực tham gia quan hệ hợp tác của đối tác và tìm hiểu khoảng cách thiếu hụt về nguồn lực (nếu có) của đối tác.

- *Đàm phán về hợp đồng:* Mỗi đối tác hình thành một nhóm đi đàm phán về việc hình thành quan hệ hợp tác chiến lược. Các nhóm này gặp gỡ nhau để thảo luận về khả năng hợp tác bao gồm: mục tiêu hợp tác của các bên, sự đóng góp và lợi ích của các bên khi tham gia hợp tác, bảo vệ các thông tin độc quyền, xem xét việc chấm dứt các điều khoản, hình phạt nếu không tham gia hợp tác tốt, làm rõ các thủ tục và các điều khoản của quan hệ hợp tác chiến lược.

- *Triển khai hoạt động hợp tác:* Các bên đối tác chính thức đi vào hoạt động. Giai đoạn này thường bắt đầu bằng sự cam kết của các lãnh đạo cấp cao đến từ các bên đối tác. Sau khi các bên cam kết, các bên bắt đầu phân bổ nguồn lực và tham gia các hoạt động chung. Thông thường, sau một khoảng thời gian, các bên sẽ tiến hành đánh giá lại các hoạt động hợp tác chiến lược này.

- *Chấm dứt hợp tác:* Việc chấm dứt hợp tác chiến lược thường do một trong các nguyên nhân sau đây: do mối quan hệ chiến lược đã đạt được mục tiêu và không cần thiết phải duy trì nữa; do không thể đạt được mục tiêu; đo một hoặc các các chủ thể không còn theo đuổi mục tiêu đã

cam kết ban đầu; do một hoặc các chủ thể thay đổi ưu tiên cho công việc. Do hình thức hợp tác chiến lược chính thức bao giờ cũng đi kèm với các ràng buộc về mặt pháp luật như là thành lập một pháp nhân mới, ký kết hợp đồng kinh doanh,... nên khi chấm dứt mối quan hệ hợp tác chiến lược thì các chủ thể cần làm các thủ tục pháp lý như thanh lý hợp đồng, giải thể pháp nhân,... nhằm chấm dứt quan hệ với các chủ thể còn lại.

10.3.2.4. Thiết lập các mối quan hệ với các cơ quan quản lý Nhà nước

Ngay khi triển khai các hoạt động tạo lập và đặc biệt sau khi chính thức thành lập, người sáng lập và các nhà quản trị doanh nghiệp sẽ phải làm việc trực tiếp với rất nhiều các cơ quan quản lý Nhà nước. Một trong những công việc mà họ phải làm thường xuyên nhất là kê khai thuế và nộp báo cáo thuế cho đơn vị quản lý thuế trên địa bàn hoạt động. Báo cáo thuế hàng tháng bao gồm báo cáo thuế giá trị gia tăng, tờ khai đầu ra, tờ khai đầu vào, báo cáo tình hình sử dụng hóa đơn, và có thể kèm theo các phụ lục. Ngoài ra, hàng quý, doanh nghiệp cần phải nộp tờ khai thuế thu nhập doanh nghiệp theo quý, thuế thu nhập cá nhân theo quý, báo cáo sử dụng hóa đơn theo quý và một số báo cáo thuế khác. Cuối tháng 3 hàng năm, doanh nghiệp phải khai thuế giá trị gia tăng, thuế tiêu thụ đặc biệt, thuế tài nguyên, thuế thu nhập cá nhân thường xuyên, báo cáo tài chính của năm trước. Trong trường hợp doanh nghiệp hoạt động trở lại sau một thời gian tạm ngừng, hay có thay đổi về vốn, hoặc thay đổi cơ quan quản lý thuế thì cần kê khai thuế môn bài.

Nhìn chung, các quy định và yêu cầu cũng như hướng dẫn thực hiện các nghĩa vụ về thuế đối với Nhà nước là tương đối rõ ràng. Nếu xét trên khía cạnh thiết lập mối quan hệ với cơ quan này thì có lẽ việc làm có ý nghĩa nhất là cố gắng tìm hiểu thông tin và chủ động đáp ứng quy định của các cơ quan này một cách đầy đủ vì đó chính là tuân thủ pháp luật. Muốn làm được như vậy, các nhân viên phụ trách việc làm báo cáo thuế phải là những người có năng lực chuyên môn, bao gồm kiến thức về kế toán thuế để có thể hiểu rõ các yêu cầu, có kinh nghiệm về kê khai thuế để tránh mắc phải những sai lầm đáng tiếc bởi hệ thống sổ sách kế toán là khoa học và chặt chẽ, một lỗi phát sinh có thể làm ảnh hưởng đến hàng loạt các hoạt động phía sau. Các nhân viên làm báo cáo thuế cũng cần phải có kỹ năng giao tiếp tốt để gây thiện cảm trong quá trình làm việc.

Quá trình làm báo cáo thuế, do phải giải quyết với nhiều dữ liệu chi tiết, nên luôn khó tránh khỏi những sai sót về mặt kỹ thuật. Bởi vậy, việc tạo ra những thiện cảm trong quá trình giao tiếp có thể làm cho các hoạt động khắc phục sai sót diễn ra thuận lợi hơn. Hoặc ít nhất là việc giao tiếp cũng diễn ra thoải mái hơn.

Bên cạnh mối quan hệ trực tiếp với cơ quan thuế của Bộ Tài chính, doanh nghiệp có thể còn có nhiều mối quan hệ trực tiếp với các cơ quan quản lý Nhà nước khác như Bảo hiểm xã hội, cơ quan cảnh sát phòng cháy chữa cháy, cơ quan quản lý môi trường (đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất) và cơ quan cảnh sát. Cảnh sát khu vực thường định kỳ kiểm tra hoạt động của doanh nghiệp tại nơi đăng ký kinh doanh để khẳng định không phải là doanh nghiệp ảo được thành lập để thực hiện những mưu đồ không trong sáng của các chủ doanh nghiệp. Cũng giống như mối quan hệ với cơ quan thuế ở trên, những yêu cầu của các cơ quan này đối với doanh nghiệp là tương đối rõ ràng. Vì vậy, doanh nghiệp chỉ cần đáp ứng những yêu cầu của họ.

10.3.2.5. Thiết lập các mối quan hệ với các cơ quan truyền thông

Trong xã hội hiện nay, giới truyền thông có một vị trí đặc biệt quan trọng. Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin, các hoạt động truyền thông rộng khắp trong các lĩnh vực của đời sống và luôn mang danh nghĩa là đại diện cho công chúng. Vì vậy, việc thiết lập mối quan hệ tốt với giới truyền thông là một trong những chiến lược quan trọng của doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp lớn. Thiết lập mối quan hệ với giới truyền thông có thể nhằm thực hiện một vài mục đích khác nhau. Một mặt, mối quan hệ này nhằm thực hiện các dự án marketing và phát triển thương hiệu cho doanh nghiệp thông qua các hoạt động truyền thông, thông thường, các doanh nghiệp lớn thường có riêng các chương trình truyền thông hằng năm cho mục đích này. Mặt khác, quan hệ tốt với giới truyền thông nhằm mục đích hạn chế và ngăn ngừa những rủi ro truyền thông có thể gặp phải. Chẳng hạn như hạn chế việc đăng tải những bài báo hoặc tin tức theo hướng không có lợi cho doanh nghiệp, hạn chế cơ hội gây hiểu lầm từ công chúng, ...

Đối tượng cần thiết lập mối quan hệ trong giới truyền thông là các phóng viên, biên tập viên các chuyên mục liên quan đến lĩnh vực hoạt

động doanh nghiệp của các báo in (nhật báo, tuần báo, tạp chí), đài phát thanh, đài truyền hình (truyền hình cáp, truyền hình kỹ thuật số), và các báo điện tử. Doanh nghiệp cần có người hoặc bộ phận phụ trách những công việc này. Việc lựa chọn nhân lực làm việc trong bộ phận hay vị trí này cũng cần cẩn thận bởi vị trí quan hệ truyền thông đòi hỏi người làm việc phải có quan hệ rộng, có chuyên môn hoặc tối thiểu là có hiểu biết về truyền thông, có kỹ năng giao tiếp tốt, tính cách khéo léo, mềm mỏng và khả năng thuyết phục. Doanh nghiệp cũng có thể thiết lập và duy trì mối quan hệ với các đối tượng, là những người có mối quan hệ tốt với giới truyền thông bởi trong quá trình xử lý khủng hoảng truyền thông (giả sử có) thì việc tìm đến đúng đối tượng để giải quyết công việc là rất quan trọng và doanh nghiệp cần chuẩn bị những mối quan hệ tốt để giúp doanh nghiệp tìm ra những giải pháp tốt nhất nếu khả năng này xảy ra.

Công việc cần thực hiện trong xây dựng mối quan hệ với giới truyền thông là thiết lập một mối quan hệ hai chiều có sự tương tác lẫn nhau. Các nhân viên phụ trách việc truyền thông cần lên một danh sách những mối liên lạc chi tiết bao gồm: tên cơ quan, người liên hệ, địa chỉ, số điện thoại, fax, email, điện thoại nhà riêng và thường xuyên cập nhật danh sách này. Doanh nghiệp cần cân nhắc, thận trọng với mỗi thông tin cung cấp ra bên ngoài bởi phản ứng của công chúng với các thông tin đó trong nhiều trường hợp có thể khó kiểm soát. Các nhân viên trong bộ phận truyền thông cần tạo dựng lòng tin, trung thực và nhiệt tình với các cơ quan truyền thông. Khi các cơ quan này có yêu cầu hỗ trợ thì cố gắng giúp đỡ. Doanh nghiệp cũng cần thể hiện sự quan tâm của mình đến những mối quan hệ này thông qua việc thăm hỏi trong những dịp lễ như ngày Báo chí Việt Nam, ngày Tết,...

Bên cạnh đó, trong những năm gần đây, do sự phát triển của khoa học công nghệ, mạng truyền thông xã hội được sử dụng phổ biến rộng rãi như facebook, youtube, twitter,... Mặc dù các mạng này thường được coi như là một phương tiện truyền thông không chính thức, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng mạng truyền thông xã hội để truyền tải thông điệp của nhãn hiệu, bán hàng, thu hút sự chú ý của người tiêu dùng và tăng doanh thu. Trong thời gian qua, ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng facebook như một hình thức truyền thông nhằm hỗ trợ cho quá trình ra

nhập thị trường của mình. Thực tế hoạt động kinh doanh cho thấy, công cụ truyền thông này có lợi ích lớn bởi tốc độ truyền tin nhanh, không gặp các rào cản, chi phí rất rẻ nhưng cũng tiềm ẩn những rủi ro cao bởi bất kỳ sự sai lầm, sơ ý hay tình huống không tốt nào, khi được chia sẻ bởi cộng đồng người sử dụng, cũng có thể bị sẽ bị truyền thông trong mạng xã hội một cách nhanh chóng và bất tận. Bởi vậy, đối với việc sử dụng công cụ này, doanh nghiệp cần thận trọng. Doanh nghiệp cần lựa chọn mạng xã hội phù hợp, thiết lập mục tiêu, cởi mở nhưng không nên chia sẻ quá nhiều thứ, luôn là một cư dân mạng tốt với thái độ lắng nghe khách hàng. Nếu trong trường hợp có các vấn đề bất lợi phát sinh thì cần bình tĩnh và thận trọng giải quyết.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 10

Tóm tắt chương

Trong xã hội hiện đại, việc tạo ra, gìn giữ và phát triển các mối quan hệ ngày càng có vai trò quan trọng đối với các doanh nhân. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, các mối quan hệ chiếm một vị trí quan trọng dẫn đến kết quả kinh doanh thành hay bại của doanh nghiệp. Do vậy, việc tìm hiểu về thiết lập mối quan hệ trong kinh doanh là một nội dung không thể thiếu được đối với quá trình khởi sự kinh doanh. Chương này cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản nhất về việc thiết lập các mối quan hệ tạo nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Mối quan hệ kinh doanh là sự tương tác qua lại có định hướng giữa hai hoặc nhiều chủ thể nhằm mục đích hỗ trợ các vấn đề có liên quan đến kinh doanh. Các chủ thể tham gia mối quan hệ kinh doanh có thể là quan hệ của người chủ sở hữu hoặc người quản lý với người lao động (tức là quan hệ nội bộ doanh nghiệp), quan hệ với đối tác chiến lược, quan hệ với bạn hàng, quan hệ với khách hàng, quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô và quan hệ với cộng đồng (tức là quan hệ với các chủ thể bên ngoài doanh nghiệp). Mối quan hệ kinh doanh có một số đặc điểm như có tính liên tục, tính phức tạp, tính đối xứng, tính không chính thức, tính thích nghi, tính hợp tác xen lẫn xung đột, tính tương tác xã hội, và tính thể chế hóa. Quan hệ kinh doanh có thể diễn ra theo một trong các hình thức là liên kết hoạt động, liên kết về nguồn lực, mối quan hệ giữa các chủ thể.

Để quá trình kinh doanh thuận lợi và phát triển thì doanh nghiệp phải thiết lập được các mối quan hệ tốt trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các mối quan hệ bên ngoài. Để có thể xây dựng mối quan hệ bên trong doanh nghiệp được tốt, doanh nghiệp cần lưu ý đến ảnh hưởng của người lãnh đạo và chú trọng vào xây dựng nền văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp. Đối với quan hệ với khách hàng, doanh nghiệp có thể xây dựng một hệ thống theo phương pháp quản lý quan hệ khách hàng thông qua việc tập trung vào ba yếu tố là con người, quá trình và công nghệ để tạo nên một hệ thống hoàn chỉnh trong quan hệ với khách hàng. Doanh

nghiệp cũng cần thiết lập mối quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp, thiết lập mối quan hệ chiến lược với các đối tác và quan hệ với các cơ quan nhà nước bao gồm cơ quan thuế, bảo hiểm xã hội, cơ quan cảnh sát, cảnh sát phòng cháy chữa cháy, cơ quan quản lý môi trường,...

Từ khóa

Quan hệ kinh doanh, đối tác chiến lược, khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng (CRM), người cung ứng, quản lý vĩ mô.

Câu hỏi ôn tập

1. Mối quan hệ kinh doanh là gì? Cho biết các đặc điểm của mối quan hệ kinh doanh.
2. Quan hệ kinh doanh được thể hiện qua những hình thức nào?
3. Cần phải làm những việc gì để xây dựng mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp tốt?
4. Quản lý quan hệ khách hàng là gì? Tổ chức một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng bao gồm những yếu tố nào?
5. Cần làm những việc gì để xây dựng mối quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp?
6. Quan hệ đối tác chiến lược là gì? Mô tả quá trình hình thành của quan hệ đối tác chiến lược?
7. Trong giai đoạn đầu của quá trình hoạt động của doanh nghiệp, doanh nghiệp thường có quan hệ trực tiếp với những cơ quan quản lý Nhà nước nào và để giải quyết vấn đề gì?

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Mối quan hệ kinh doanh có tính liên tục.
2. Mối quan hệ kinh doanh có tính phức tạp.
3. Mối quan hệ kinh doanh vừa có tính hợp tác lại vừa có tính xung đột.
4. Mối quan hệ kinh doanh giữa doanh nghiệp với các chủ thể bên ngoài có thể diễn ra dưới nhiều hình thức.

5. Bản chất tổ chức của mối quan hệ phụ thuộc nối tiếp và mối quan hệ phụ thuộc song song là giống nhau.

6. Xây dựng mối quan hệ nội bộ tốt đẹp trong doanh nghiệp chính là một trong những giải pháp dẫn đến việc tạo ra mức năng suất cao hơn, chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp tốt hơn.

7. Trong việc thiết lập mối quan hệ nội bộ tốt đẹp trong doanh nghiệp, vai trò của người lãnh đạo là rất quan trọng.

8. Chi phí để có được khách hàng mới thường lớn hơn nhiều so với chi phí duy trì khách hàng hiện tại của doanh nghiệp.

9. Kỹ năng giao tiếp không tốt có thể là một rào cản lớn đối với việc xây dựng mối quan hệ kinh doanh.

10. Sự thiếu tin tưởng có thể là một trong những rào cản lớn làm phương hại đến các mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp.

11. Trong quá trình xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, người ta chỉ cần lưu ý đến hai yếu tố là con người và công nghệ.

12. Yếu tố công nghệ là yếu tố quan trọng nhất trong việc xây dựng mối quan hệ khách hàng của doanh nghiệp.

13. Trong mối quan hệ với nhà cung cấp, thường thì chỉ có nhà cung cấp có hỗ trợ với doanh nghiệp để làm ra sản phẩm tốt mà doanh nghiệp gần như không thể giúp nhà cung cấp được việc gì để có thể làm cho hoạt động kinh doanh của nhà cung cấp tốt hơn lên.

14. Việc hình thành đối tác chiến lược theo hình thức chính thức thường phức tạp hơn so với hình thành đối tác chiến lược phi chính thức.

15. Xét ở trong điều kiện của Việt Nam, khi doanh nghiệp đi vào hoạt động, một doanh nghiệp có thể phải có hoạt động tương tác với nhiều cơ quan quản lý Nhà nước.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Trong những câu nói sau đây thì câu nói nào là chưa đúng?

   a. Để có thành công trong kinh doanh, đối với các doanh nhân, tri thức và mối quan hệ đều có tầm quan trọng.

b. Ở một số lĩnh vực, nếu không có mối quan hệ tốt thì doanh nghiệp khó có thể thành công ngay cả khi doanh nghiệp đó có các nguồn lực dồi dào.

c. Các mối quan hệ kinh doanh là vô hình nhưng lại rất quan trọng.

d. Không có câu nào trong những câu trên.

2. Câu nói nào sau đây mô tả đúng nhất về mối quan hệ kinh doanh?

a. Mối quan hệ kinh doanh là sự tiếp xúc giữa hai tổ chức trong đó một bên là doanh nghiệp.

b. Mối quan hệ kinh doanh là sự tương tác qua lại có định hướng giữa hai hoặc nhiều chủ thể nhằm mục đích hỗ trợ các vấn đề có liên quan đến kinh doanh.

c. Mối quan hệ kinh doanh là sự kết hợp giữa hai bên đối tác nhằm thực hiện một hoạt động nào đó có lợi cho cả đôi bên.

d. Không có câu nào trong những câu trên.

3. Tính chất nào là tính chất của mối quan hệ kinh doanh?

a. Tính liên tục

b. Tính phức tạp

c. Tính tương tác xã hội

d. Tất cả các tính chất trên

4. Câu nói nào sau đây không đúng khi nói về tính chất của mối quan hệ kinh doanh?

a. Các mối quan hệ kinh doanh, đặc biệt là quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp thường có tính liên tục và ổn định trong một khoảng thời gian nhất định.

b. Mối quan hệ kinh doanh thường có tính không phức tạp bởi một giao dịch kinh doanh thường mỗi bên đối tác chỉ có một người tham gia.

c. Mối quan hệ kinh doanh thường có tính chính thức thấp.

d. Không có câu trả lời nào trong những câu trên.

5. Câu nói nào sau đây không đúng khi nói về tính chất của mối quan hệ kinh doanh?
    a. Mối quan hệ kinh doanh có xu hướng được thể chế hóa theo thời gian.
    b. Bản chất của mối quan hệ kinh doanh là các quá trình tương tác xã hội.
    c. Để duy trì mối quan hệ kinh doanh, đôi khi người ta còn phải duy trì xung đột ở một mức độ nào đó.
    d. Không có câu nói nào trong những câu trên.
6. Khi nói về việc tham gia liên kết các hoạt động của các chủ thể tham gia mối quan hệ kinh doanh, câu nói nào sau đây là đúng?
    a. Các hoạt động liên kết chủ yếu là liên kết để bán hàng.
    b. Không tồn tại các hoạt động liên kết bên trong doanh nghiệp.
    c. Khi các hoạt động trao đổi có liên quan đến các chủ thể tham gia liên kết nhiều lên thì các hoạt động bên trong mỗi chủ thể cũng cần được thay đổi nhằm thích ứng với những thay đổi của các hoạt động trao đổi đó.
    d. Tất cả những câu trên đều đúng về việc liên kết hoạt động.
7. Trong việc tham gia liên kết về nguồn lực của các chủ thể tham gia mối quan hệ trong kinh doanh:
    a. Các hoạt động liên kết chủ yếu là liên kết về tài chính.
    b. Các doanh nghiệp tham gia liên kết đơn giản là cho hoặc nhận nguồn lực từ doanh nghiệp khác.
    c. Khi đã tạo ra nguồn lực lớn hơn thì đây lại là cơ hội cho những bên tham gia liên kết trong việc tạo ra sức hấp dẫn đối với đối tác thứ ba để có thể tham gia những hoạt động liên kết khác nhằm tạo ra nguồn lực lớn hơn nữa.
    d. Tất cả các câu trên đều đúng khi nói đến liên kết về nguồn lực.
8. Trong việc xây dựng mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp, câu nói nào sau đây là đúng?
    a. Việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp cần được đặt ra như một vấn đề quan trọng.
    b. Việc tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp đòi hỏi nỗ lực của không chỉ các nhân viên mà cả các nhà quản lý.

c. Xây dựng chế độ phân phối công bằng là một trong những nỗ lực tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ doanh nghiệp.

d. Tất cả các câu trên đều đúng khi nói về xây dựng mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp.

9. Những nguyên nhân trong việc không xây dựng được mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp tốt đẹp có thể là:

a. Thiếu sự tin tưởng lẫn nhau.

b. Chủ thể trong mối quan hệ chỉ tập trung vào nhiệm vụ mà không quan tâm đến cảm giác và nhu cầu của đối tác.

c. Hạn chế về kỹ năng giao tiếp.

d. Cả ba nguyên nhân trên.

10. Câu nói nào sau đây không đúng khi nói về quản trị quan hệ khách hàng?

a. Quản trị quan hệ khách hàng vừa có thể được coi như là một phương pháp quản lý, vừa có thể được coi như một hệ thống quản lý.

b. Việc xây dựng, gìn giữ và phát triển mối quan hệ khách hàng là nhiệm vụ của bộ phận marketing và kinh doanh, còn những bộ phận khác không có ảnh hưởng hay liên quan đến việc này.

c. Trong quản trị quan hệ khách hàng, việc cần chú trọng nhất là mua một phần mềm về quản lý khách hàng và sử dụng nó.

d. b và c.

11. Có thể chia phạm vi hoạt động của quản trị quan hệ khách hàng thành ba loại hoặc ba cấp độ khác nhau là:

a. CRM chiến lược, CRM kế hoạch và CRM hướng dẫn cụ thể

b. CRM chiến lược, CRM tác nghiệp và CRM phân tích

c. CRM chiến lược, CRM hành động và CRM giải pháp.

d. Không là câu trả lời nào trong những câu trả lời trên

12. Ba yếu tố then chốt của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng là:

a. Con người, tài chính, công nghệ

b. Con người, công nghệ, quá trình

c. Con người, tư vấn, công nghệ

d. Không là cậu trả lời nào trong những câu trên

13. Câu nói nào sau đây không đúng khi nói đến các mối quan hệ bên ngoài của doanh nghiệp:

a. Một doanh nghiệp có thể có nhiều mối quan hệ với các tổ chức bên ngoài như nhà cung cấp, khách hàng, các cơ quan Nhà nước, các cơ quan truyền thông.

b. Doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi đối với nhà cung cấp, còn trong mối quan hệ với các cơ quan Nhà nước, điều quan trọng là tuân thủ các yêu cầu về Pháp luật từ các cơ quan này.

c. Mối quan hệ đối tác chiến lược có thể tồn tại ở hình thức chính thức hoặc không chính thức.

d. Không có câu trả lời nào trong những câu trên.

14. Trong quan hệ đối tác chiến lược, câu nói nào sau đây là đúng?

a. Đã là có quan hệ đối tác chiến lực, dù là ở hình thức chính thức hay không chính thức thì đều cần phải thành lập một pháp nhân mới.

b. Đã là đối tác chiến lược thì phải được thiết lập quan hệ theo hình thức song phương.

c. Ưu điểm lớn nhất của việc tham gia mối quan hệ đối tác chiến lược là doanh nghiệp có thể tận dụng được điểm mạnh của doanh nghiệp khác để làm cho những hoạt động kinh doanh của mình tốt hơn.

d. Tất cả các câu nói trên đều đúng khi nói về đối tác chiến lược.

15. Một doanh nghiệp khi mới đi vào hoạt động thì có thể có quan hệ trực tiếp với:

a. Cơ quan thuế

b. Cơ quan bảo hiểm xã hội

c. Cơ quan an ninh khu vực

d. Cơ quan phòng cháy chữa cháy

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dong-Jin Lee, Jae H. Pae, Y.H. Wong (2001): *A Model of Close Business Relationships in China (guanxi),* European Journal of Marketing, Vol. 35 Iss: 1/2, pp.51 – 69.
2. Göran Svensson (2004): *Vulnerability in Business Relationships: The Gap Between Dependence and Trust,* Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 Iss: 7, pp.469 – 483.
3. Hakan Hakansson and Ivan Snehota (1995): *Developing Relationships in Business Networks,* Routledge Publisher, London.
4. Maria Holmlund, Jan-Åke Törnroos (1997): *What are Relationships in Business Networks?,* Management Decision, Vol. 35 Iss: 4, pp.304 – 309.
5. Rami Olkkonen, Henrikki Tikkanen, Kimmo Alajoutsijärvi (2000): *The Role of Communication in Business Relationships and Networks,* Management Decision, Vol. 38 Iss: 6, pp.403 – 409.
6. Sergio Biggemann, Francis Buttle (2009): *Coordinated Interaction and Paradox in Business Relationships,* Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Iss: 8, pp.549 – 560.
7. Stefanos Mouzas, Stephan Henneberg, Peter Naudé (2007): *Trust and Reliance in Business Relationships,* European Journal of Marketing, Vol. 41 Iss: 9/10, pp.1016 – 1032.
8. Yunxia Zhu, Ravi Bhat, Pieter Nel (2005): *Building Business Relationships: A Preliminary Study of Business Executives' views,* Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 12 Iss: 3, pp.63 – 84.
9. Zhizhong Jiang, Stephan C. Henneberg, Peter Naudé (2011): *The Importance of Trust vis-à-vis Reliance in Business Relationships: some international findings,* International Marketing Review, Vol. 28 Iss: 4, pp.318 – 339.

Chương 11

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Chương 11 giới thiệu về các chiến lược phát triển doanh nghiệp và chỉ ra những thách thức trong quá trình quản trị sự phát triển đó. Trước hết, quản trị sự phát triển phải gắn với chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp, chu kỳ sống của sản phẩm và chu kỳ sống của công nghệ trong ngành. Các doanh nghiệp dù ở trong các ngành nghề kinh doanh khác nhau và với quy mô khác nhau cũng đều phải trải qua các giai đoạn phát triển này. Thời gian của mỗi giai đoạn và sự phát triển của doanh nghiệp hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và chiến lược tái cấu trúc của doanh nghiệp khi đối mặt với những khó khăn giai đoạn trước đó.

Khi lựa chọn chiến lược phát triển, doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược phát triển dựa vào nguồn nội lực hoặc dựa vào nguồn ngoại lực. Doanh nghiệp dựa vào nguồn nội lực phải dựa vào năng lực, kinh nghiệm thực tiễn kinh doanh và nguồn nhân lực hiện tại của chính mình. Doanh nghiệp tăng trưởng dựa vào nguồn ngoại lực sẽ thiết lập mối quan hệ và huy động nguồn lực từ các đối tác bên ngoài thông qua các hình thức như mua lại, sáp nhập, liên minh chiến lược, liên doanh và nhượng quyền thương mại.

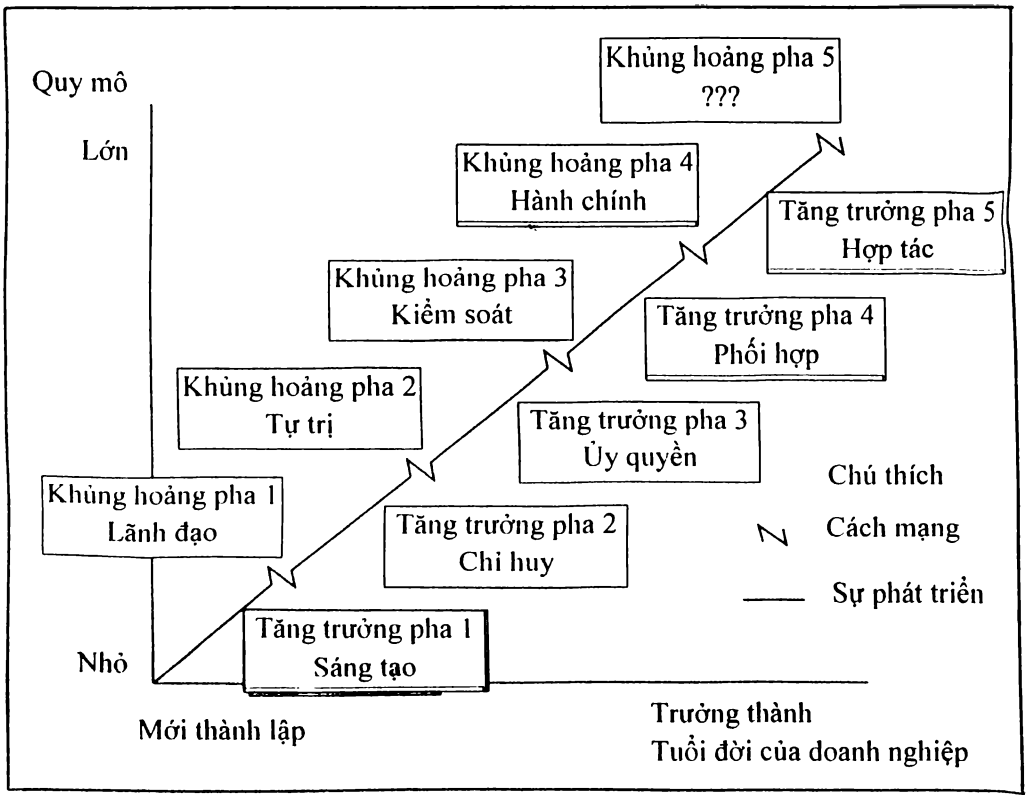
Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tăng trưởng thường phải đối mặt với một số vấn đề từ môi trường kinh doanh như toàn cầu hóa và chu kỳ kinh tế, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, sự thay đổi trong cầu hàng hóa và dịch vụ hay những thách thức từ trong nội bộ doanh nghiệp như sự đáp ứng của nguồn nhân lực, năng lực marketing và năng lực công nghệ, năng lực nghiên cứu phát triển.

11.1. QUẢN TRỊ SỰ PHÁT TRIỂN VỚI CHU KỲ TĂNG TRƯỞNG CỦA DOANH NGHIỆP

Môi trường kinh doanh luôn biến động đòi hỏi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cần thay đổi phù hợp và thích nghi với những

thay đổi của môi trường. Hơn nữa, quãng đời của một doanh nghiệp cũng có thể được chia ra các giai đoạn khác nhau mà trong đó doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những vấn đề nhất định. Sự thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp diễn ra càng nhanh thì càng có nhiều thách thức được đặt ra với doanh nghiệp.

Có nhiều quan điểm, mô hình mô tả những sự thay đổi giữa các giai đoạn trong vòng đời của một doanh nghiệp và mô tả những nỗ lực mà doanh nghiệp cần phải thực hiện để vượt qua khó khăn trong từng giai đoạn đó. Một trong những mô hình được phổ biến rộng rãi là mô hình phát triển do tác giả Greiner đưa ra năm 1972. Trong mô hình này vòng đời của một doanh nghiệp được chia thành 5 giai đoạn (pha):



Hình 11.1. Mô hình tăng trưởng của Greiner

Nguồn: Greiner, L.E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", Harvard Business Review, *Vol. 50 No.4, pp.339-48*

Pha 1: Sáng tạo

Đây là giai đoạn hình thành và phát triển doanh nghiệp, trong đó sự tăng trưởng có được nhờ sự sáng tạo, đột phá của người chủ doanh nghiệp. Giai đoạn này cũng đòi hỏi phải tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới, các cách thức lãnh đạo và tổ chức đảm bảo tính hiệu quả. Điều này dẫn đến sự khủng hoảng về lãnh đạo ở cuối pha 1. Các nhà quản trị, các nhà đầu tư, thậm chí cả khách hàng sẽ gặp khó khăn trong việc nắm bắt được cách thức chính mà doanh nghiệp tạo ra và chuyển giao giá trị cho khách hàng. Trong giai đoạn này các nguồn lực của doanh nghiệp cũng bị đầu tư dàn trải, phân tán dẫn đến việc kinh doanh kém hiệu quả.

Pha 2: Chỉ huy

Tăng trưởng của giai đoạn này đến từ hoạt động lãnh đạo và chỉ huy có hiệu quả của chủ doanh nghiệp. Trong giai đoạn này người chủ doanh nghiệp phải thể hiện vai trò lãnh đạo và chỉ huy một cách rõ rệt hơn và đưa ra những định hướng cần thiết cho doanh nghiệp phát triển. Vấn đề đặt ra trong giai đoạn này là vấn đề kiểm soát nội bộ và khả năng trao quyền điều hành cho đội ngũ các nhà quản trị. Nhà lãnh đạo sẽ phải đối mặt với vấn đề tự trị trong doanh nghiệp mà chỉ có thể giải quyết được bằng cách xác định vai trò của các nhà quản trị điều hành và trao cho họ quyền hành tương xứng với công việc và trách nhiệm mà họ được giao.

Pha 3: Ủy quyền

Ủy quyền một cách có hiệu quả sẽ thúc đẩy doanh nghiệp tiếp tục tăng trưởng trong pha 3. Mỗi cá nhân, mỗi nhóm đều thấy được vai trò, vị trí của mình trong tổ chức và hoạt động ủy quyền được thực hiện một cách hiệu quả nhằm phát huy tối đa năng lực và sự sáng tạo của các thành viên. Tuy nhiên, về lâu dài, sự ủy quyền kéo dài và thiếu kiểm soát có thể dẫn đến một rủi ro khác là sự thiếu trách nhiệm cá nhân. Điều này có thể dẫn đến việc thiếu kiểm soát một số hoạt động kinh doanh cụ thể - một trong những điểm hạn chế của những người chủ doanh nghiệp.

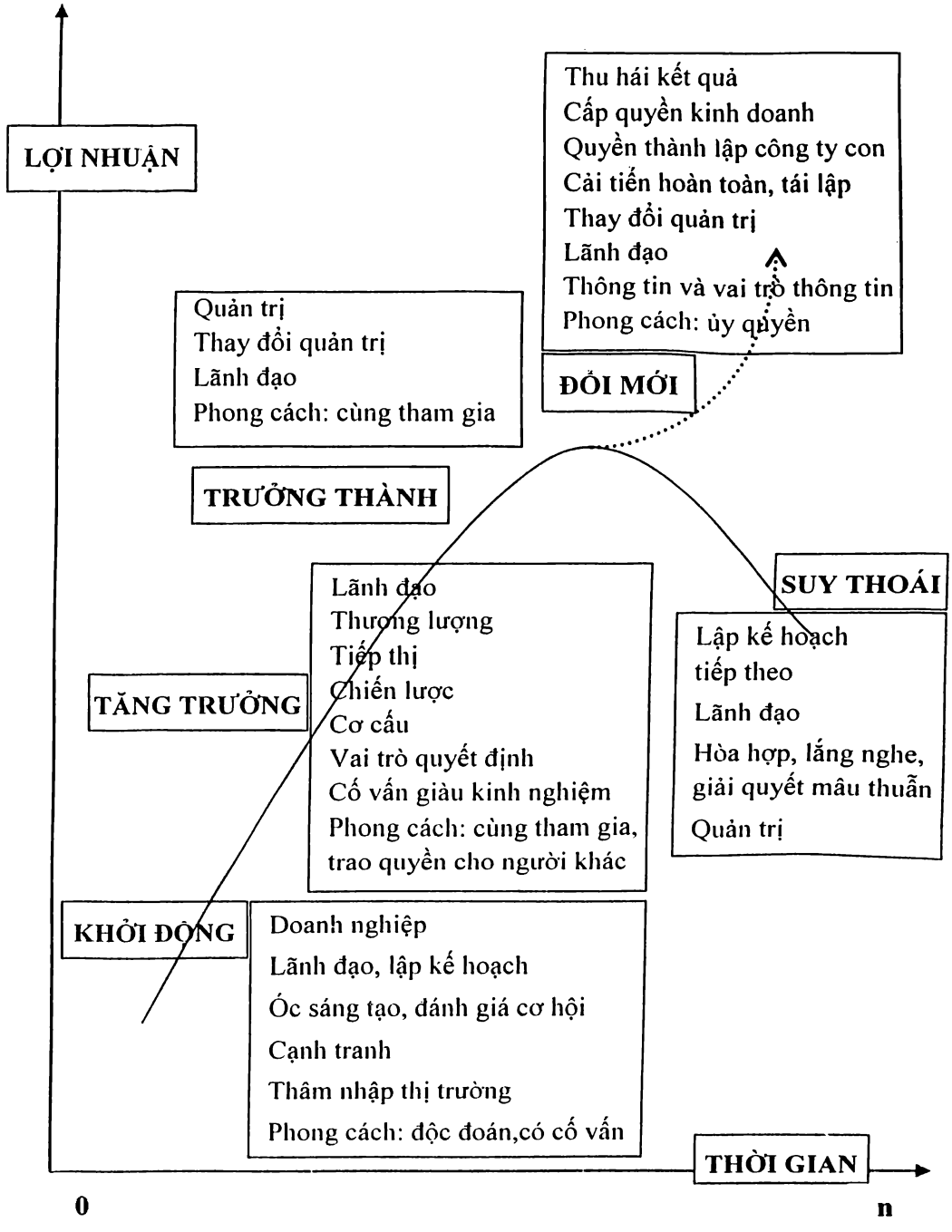
Pha 4: Phối hợp

Tăng trưởng của giai đoạn này có được nhờ sự phối hợp nhịp nhàng giữa các nhà quản trị và đội ngũ nhân viên dưới quyền. Hoạt động kiểm soát được thực thi một cách có hiệu quả. Giai đoạn này doanh nghiệp phải đối mặt với một loạt những vấn đề do người sở hữu đồng thời cũng là

người điều hành doanh nghiệp; hoạt động kinh doanh có thể không đi đúng theo ý tưởng sáng lập ban đầu. Hoạt động quản trị điều hành có thể trở nên cứng nhắc, hành chính, thậm chí quan liêu cũng là những nguy cơ đe dọa đến sự tăng trưởng ổn định của doanh nghiệp.

Pha 5: Hợp tác

Theo quan điểm của Greiner, sự máy móc, hành chính, quan liêu, cứng nhắc là thách thức mà doanh nghiệp phải đối mặt trong pha 4 chỉ có thể được giải quyết bằng tinh thần hợp tác giữa các thành viên. Tinh thần hợp tác đó đến từ sự thông cảm và thấu hiểu về nhiệm vụ và mục tiêu chung của cá nhân, nhóm và tổ chức thay vì dựa vào các nguyên tắc và quy tắc ứng xử mang tính cứng nhắc. Điều này nói một cách khác là xây dựng văn hóa doanh nghiệp.



Hình 11.2. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp và cách ứng xử

Như vậy, trong mỗi giai đoạn doanh nghiệp lại phải đối mặt với những vấn đề cụ thể và phải vượt qua những khủng hoảng khác nhau. Để vượt qua những khó khăn đó, tiếp tục tồn tại và phát triển, doanh nghiệp cần phải thích nghi và thay đổi. Chính việc nhận diện những khó khăn, thích nghi và thay đổi phù hợp là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho sự phát triển và trường tồn của doanh nghiệp. Trong những vấn đề đó, việc xác định một chiến lược phát triển đúng đắn, xác định các rào cản đối với sự phát triển và các bước đi phù hợp là những vấn đề rất quan trọng.

Trên đây chỉ là một trong nhiều quan điểm khác về chu kỳ tăng trưởng, việc phân chia thành các pha có thể có sự thay đổi nhất định về cách tiếp cận, về số lượng các pha. Tuy nhiên vòng đời của doanh nghiệp về cơ bản là sẽ từ giai đoạn Hình thành – Phát triển – Trưởng thành – Suy thoái. Dưới đây là một quan điểm tiếp cận khác về chu kỳ kinh doanh. Trong mô hình này, dưới tác động của hoạt động quản trị và nhà quản trị, chu kỳ sống của doanh nghiệp có thể vượt qua hoặc không vượt qua đỉnh dốc rồi suy thoái nhưng cũng có thể thay đổi và tiếp tục đi lên ngay ở giai đoạn tăng trưởng hay trưởng thành. Điều này có ý nghĩa rất lớn vì không phải mọi doanh nghiệp đều có tuổi thọ giống nhau mà hoàn toàn có thể kéo dài chu kỳ sống của doanh nghiệp bằng các tác động quản trị đúng lúc và đúng hướng.

Về cơ bản, chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp có thể được chia thành các giai đoạn chính sau đây:

Thứ nhất, giai đoạn khởi động

Giai đoạn này bắt đầu từ việc lựa chọn ý tưởng kinh doanh, tiến hành phân khúc thị trường và đánh giá khả năng hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần có năng lực lãnh đạo và lập kế hoạch, óc sáng tạo và khả năng đánh giá cơ hội kinh doanh. Trong giai đoạn này doanh nghiệp chưa phải đối mặt với những vấn đề lớn về cạnh tranh và quản lý nhưng sẽ gặp nhiều chi phí phát sinh cho việc chứng minh tính khả thi của ý tưởng, phát triển các kế hoạch và việc tiếp cận các nguồn vốn.

Thứ hai, giai đoạn tăng trưởng

Dây là giai đoạn doanh nghiệp bắt đầu quá trình cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho thị trường. Giai đoạn này doanh nghiệp phải đối mặt với rất nhiều khó khăn về tài chính khi các khoản thu mang lại không đủ

bù đắp các khoản chi phí về nhân lực, marketing và các khoản chi phí đầu tư ban đầu.

Trong giai đoạn này, bắt đầu xuất hiện những vấn đề khó khăn trong quản trị do quy mô gia tăng; phạm vi kiểm soát rộng đòi hỏi những chuẩn hóa trong quy trình quản trị, quy trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ.

Hộp 11.1. Samsung – Tái cấu trúc vượt qua khủng hoảng

Khủng hoảng tài chính châu Á những năm 1996 – 1997 đã dẫn đến sự sụp đổ hàng loạt các chaelbol (tập đoàn) Hàn quốc, trong đó có Samsung. Người có công đầu vực dậy Samsung là Yun Jong Yong – Tổng Giám đốc điều hành kiêm Phó chủ tịch.

Không chỉ mạnh tay sa thải 1/3 số lượng công nhân (tương đương 24.000 người) và thay một nửa số nhà quản trị cấp cao, Yun còn bán một loạt tài sản trị giá 1,9 tỉ USD, từ máy bay riêng cho quan chức cao cấp đến nguyên một nhà máy sản xuất bán dẫn. Ông cũng bán đi 16 nhà máy khác hoạt động không hiệu quả hoặc không là thế mạnh của Samsung như nhà máy sản xuất nước ép trái cây, máy nhắn tin, máy rửa bát... Đồng thời ông cũng cắt giảm khoảng 50% chi phí các loại. Điều này giúp Samsung cải thiện tình hình tài chính và có khả năng đầu tư cho những ý tưởng kinh doanh mới hiệu quả hơn.

Về hoạt động kinh doanh, Yun nhận thấy đồ điện tử trong kỷ nguyên khoa học và công nghệ phát triển nhanh như hiện nay càng để lâu trong kho thì giá bán càng thấp. Yun đưa ra lý thuyết Sashimi (lấy theo tên một món cá của Nhật). Khi mới được bắt và đem ra chợ bán, cá được bán với giá cao cho những nhà hàng danh tiếng; hôm sau, số cá ế được bán với giá chỉ còn một nửa cho các nhà hàng hạng trung; hôm sau nữa, giá cá chỉ còn ¼ và được bán cho các nhà hàng loại thường. "Sau đó – Yun nói – mớ cá đã thành cá khô rồi".

Samsung luôn tìm cách tung ra dòng sản phẩm mới trước đối thủ và thay thế liên tục bằng các sản phẩm tốt hơn. Chỉ khi đó mới có thể bán được giá cao nhất. Trung bình, cứ 5 tháng Samsung tung ra một dòng sản phẩm mới thay vì từ 12 – 18 tháng như các đối thủ cạnh tranh. Yun cũng thể hiện khả năng dự báo khi đánh mạnh vào dòng sản phẩm kỹ thuật cao phục vụ cho giới trẻ ngày càng đam mê "đồ chơi" kỹ thuật số.

Thành công của chiến lược này giúp Samsung và Yun Jong Yong nổi tiếng toàn cầu. Năm 2003, Samsung đã đạt lợi nhuận 5 tỉ USD trên tổng doanh thu 36 tỉ USD. Cũng trong năm 2003, Samsung được Business Week xếp là nhãn hiệu thứ 25 trên thế giới và được Interbrand định giá thương hiệu vào khoảng 10,8 tỉ USD. Những thành công này được coi là bước thay đổi mạnh mẽ giúp Samsung chinh phục thế giới trong một thập kỷ tiếp theo.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Ở giai đoạn này lãnh đạo doanh nghiệp cần có sự cố vấn từ các chuyên gia giàu kinh nghiệm hoặc các nhà quản trị cấp dưới trong việc ra quyết định kinh doanh. Các nhà quản trị các cấp nên bắt đầu phân quyền và trao quyền cho các nhà quản trị cấp dưới.

Thứ ba, giai đoạn trưởng thành

Ở giai đoạn này lãnh đạo doanh nghiệp cần có sự cố vấn từ các chuyên gia giàu kinh nghiệm hoặc từ các nhà quản trị cấp dưới trong việc ra quyết định kinh doanh. Các nhà quản trị các cấp nên bắt đầu phân quyền và trao quyền cho các nhà quản trị cấp dưới.

Đây là giai đoạn thu hoạch sau một thời gian dài đầu tư và cố gắng không ngừng, các chủ sở hữu và các nhà đầu tư hài lòng về mặt tài chính. Về cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp cũng đã vượt qua được những khó khăn về mặt tổ chức để có thể tiếp tục tăng trưởng trong dài hạn. Tuy nhiên, giai đoạn này doanh nghiệp cũng phải đối mặt với vấn đề khó khăn là nguy cơ lạc hậu, lỗi thời của các sản phẩm, dịch vụ.

Nếu không có một chiến lược phát triển đúng đắn, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với sự suy giảm doanh thu và lợi nhuận. Giai đoạn này cũng đánh dấu sự thay đổi về phong cách lãnh đạo và quản trị theo hướng tăng sự tham gia của cấp dưới vào các quyết định quản trị trong doanh nghiệp.

Thứ tư, giai đoạn đổi mới hoặc suy thoái

Giai đoạn này sẽ thực sự diễn ra theo một trong hai chiều hướng là đổi mới để tiếp tục phát triển hoặc suy thoái nếu như doanh nghiệp không manh nha các hoạt động điều chỉnh cần thiết ngay từ giai đoạn trước đó. Doanh thu và lợi nhuận sẽ giảm dần cho đến khi không còn lợi nhuận. Trong giai đoạn này tình hình sẽ đặc biệt khó khăn nếu có sự biến động lớn trong nền kinh tế vĩ mô hoặc sự biến động lớn trong nhu cầu của khách hàng.

Một là đổi mới

Sự đổi mới của doanh nghiệp có thể hướng đến một số hoạt động như: cấp quyền kinh doanh, quyền thành lập công ty con, thay đổi hoặc tái cấu trúc doanh nghiệp, thay đổi phong cách lãnh đạo và phương pháp quản trị... Những thay đổi này là cần thiết để thúc đẩy doanh nghiệp sang một chu kỳ phát triển tiếp theo.

Hai là suy thoái

Trong giai đoạn suy thoái, doanh nghiệp có thể có hai sự lựa chọn phụ thuộc vào sự phát triển của ngành. Nếu sự suy thoái của doanh nghiệp do sự suy thoái của ngành kinh doanh đưa lại thì doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược sáp nhập theo chiều dọc hoặc ngang để trở thành người dẫn đầu trong ngành suy thoái; chiến lược thu hoạch để tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận; thu hẹp phân đoạn thị trường khi lựa chọn chiến lược thị trường độc tôn hoặc lựa chọn chiến lược rút lui để tái đầu tư vào một ngành khác có tiềm năng phát triển hơn. Nếu sự suy thoái của doanh nghiệp diễn ra trong khi ngành vẫn đang phát triển hoặc tương đối ổn định; có thể do sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp không còn sức cạnh tranh trên thị trường thì doanh nghiệp nên lựa chọn chiến lược thu hoạch và rút lui để hạn chế tối đa những tổn thất về mặt kinh tế. Nhưng nhìn chung, trong giai đoạn này, sự lựa chọn đúng đắn phải trên cơ sở lắng nghe, hợp tác trong việc phát hiện vấn đề, nguyên nhân và các biện pháp giải quyết, điều chỉnh.

Các doanh nghiệp dù ở trong các ngành nghề kinh doanh khác nhau và với quy mô khác nhau cũng đều phải trải qua các giai đoạn phát triển này. Thực tế, việc không thể sống sót sau giai đoạn đầu tiên hay không thể phát triển đến giai đoạn đỉnh cao đối với một số doanh nghiệp hoàn toàn có thể xảy ra. Như vậy, có bao nhiêu giai đoạn trong vòng đời của doanh nghiệp và thời gian diễn ra mỗi giai đoạn hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và chiến lược tái cấu trúc của doanh nghiệp khi đối mặt với những khó khăn trong từng giai đoạn đó.

11.1.1. Thách thức và rào cản đối với sự phát triển doanh nghiệp

11.1.1.1. Thách thức từ môi trường kinh doanh

Thứ nhất, toàn cầu hóa và chu kỳ kinh tế

Toàn cầu hóa đang là một xu thế không thể cưỡng lại của nền kinh tế thế giới. Bản chất và đích cuối cùng của toàn cầu hóa là tạo ra sân chơi chung thực sự bình đẳng cho mọi doanh nghiệp; tạo ra tính bình đẳng trong tìm kiếm công ăn, việc làm của mọi người dân trên Trái Đất.

Mặc dù mới chỉ đang ở giai đoạn thực hiện các mục đích và nhiệm vụ của toàn cầu hóa, toàn cầu hóa và hội nhập đã đang tạo ra nhiều cơ hội

kinh doanh và cũng đặt các doanh nghiệp trước những thách thức mới. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải thích nghi và xác định được những chiến lược phát triển phù hợp.

Một mặt, hội nhập và toàn cầu hóa mang lại nhiều cơ hội và sự thuận lợi hơn trong tiếp cận thị trường thế giới. Tuy nhiên, cũng phải thừa nhận rằng sự cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng sẽ khắc nghiệt hơn. Sự cạnh tranh này đến từ các sản phẩm nhập khẩu, các nhà đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp nếu không tự đổi mới và nâng cao khả năng cạnh tranh thì có khả năng sẽ mất thị trường trong nước trước sự xâm nhập của các sản phẩm từ các nước trong khu vực và từ các quốc gia phát triển khác. Đồng thời, sự cạnh tranh không chỉ đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mà các doanh nghiệp còn phải cạnh tranh với nhau trong việc thu hút và duy trì lực lượng lao động, cạnh tranh trong đổi mới công nghệ và cạnh tranh trước các cơ hội kinh doanh hoặc liên doanh liên kết khác.

Việc hội nhập quốc tế đã dẫn đến sự biến đổi sâu sắc về vấn đề việc làm. Các doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng lao động có kỹ năng, có trí tuệ và lao động quản trị. Cạnh tranh trong tuyển dụng lao động là rất lớn và sự dịch chuyển lao động thường xuyên xảy ra không phải ở phạm vi một quốc gia, khu vực mà ở phạm vi toàn cầu. Những người lao động có trình độ cao có quyền chọn cho họ nơi làm việc với môi trường làm việc và môi trường sống thuận lợi, thu nhập cao.

Với chính sách sử dụng lao động, chính sách tiền lương cũng như những vấn đề khác ở các doanh nghiệp nhà nước hiện nay, với nhận thức ngắn hạn cũng như khả năng tài chính hạn hẹp của các doanh nghiệp dân doanh, các doanh nghiệp Việt Nam rất khó thu hút, giữ chân những lao động có năng lực. Đặc biệt khi các dự án đầu tư nước ngoài vào cùng lĩnh vực tăng lên thì khả năng mất các lao động giỏi là rất cao. Một vài thị trường xuất khẩu đã dựng lên một vài rào cản kỹ thuật kiểm soát chặt chẽ hàng hóa xuất khẩu vào quốc gia. Do đó, doanh nghiệp cần phải thay đổi công nghệ, đầu tư nhiều máy móc dẫn đến nhu cầu vốn là rất lớn trong khi các doanh nghiệp lại gặp khó khăn về vốn kinh doanh.

Trong một chừng mực nhất định, một vài rào cản có thể được chính phủ các quốc gia dựng lên và được sử dụng rộng rãi như thuế chống phá

giá, các phòng vệ đặc biệt, những quy định kỹ thuật chặt chẽ, chuẩn mực về vệ sinh, môi trường, lao động, trách nhiệm xã hội,... nhưng về lâu dài các rào cản đó sẽ lần lượt bị vượt qua và doanh nghiệp muốn phát triển được chỉ có một con đường duy nhất là thích nghi và phát triển.

Toàn cầu hóa cũng đặt môi trường kinh tế của mỗi quốc gia vận động theo chu kỳ chung của kinh tế thế giới với quá trình mở rộng và thu hẹp sản xuất. Do đó, hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư mở rộng sản xuất của doanh nghiệp cũng cần tính tới sự vận động mang tính chu kỳ của nền kinh tế. Tuy nhiên, cần chú ý là sự vận động của chu kỳ kinh tế thế giới nói chung và chu kỳ kinh tế của mỗi quốc gia cũng có thể không giống nhau. Thậm chí trong một quốc gia, các chu kỳ kinh tế lặp đi lặp lại cũng theo các chu kỳ không giống nhau, với một biên độ không giống nhau và sự tác động của nó tới các ngành, các lĩnh vực kinh doanh cũng hoàn toàn khác biệt. Do đó, cần có sự dự đoán về độ dài, hướng tác động và ảnh hưởng của chu kỳ kinh doanh đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là trước những quyết định mang tính dài hạn, có độ trễ hoặc có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả sản xuất kinh doanh như quyết định đổi mới công nghệ, quyết định thu hẹp/mở rộng đầu tư...

Thứ hai, tính chất và cường độ cạnh tranh trong ngành

Tính chất và cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tốc độ tăng trưởng của ngành, số lượng các đối thủ cạnh tranh, mức độ khác biệt hóa trong sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, chi phí chuyển đổi của khách hàng... Nhìn chung, cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành càng cao thì áp lực đổi mới và phát triển càng mạnh mẽ hơn; ngược lại, nếu cường độ và áp lực cạnh tranh trong ngành không gay gắt, các doanh nghiệp đã hài lòng với vị trí hiện tại thì áp lực đổi mới và phát triển sẽ yếu hơn.

Trong ngành kinh doanh đang tăng trưởng, đặc biệt là trong những ngành tăng trưởng cao mà tốc độ tăng nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ cao hơn tốc độ tăng trưởng năng lực sản xuất của các doanh nghiệp và chưa thấy dấu hiệu về sự xâm nhập của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn thì tại đó các doanh nghiệp không cần quan tâm đến cạnh tranh và đổi mới. Các doanh nghiệp chỉ cần tập trung vào sản xuất và mở rộng quy mô sản xuất để đáp

ứng nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, việc mở rộng sản xuất cần được cân nhắc kỹ lưỡng do tình trạng thuận lợi trên không duy trì mãi, đến thời điểm ngành tăng trưởng chậm lại các doanh nghiệp mở rộng quá mức năng lực sản xuất thường sẽ gặp nhiều khó khăn hơn.

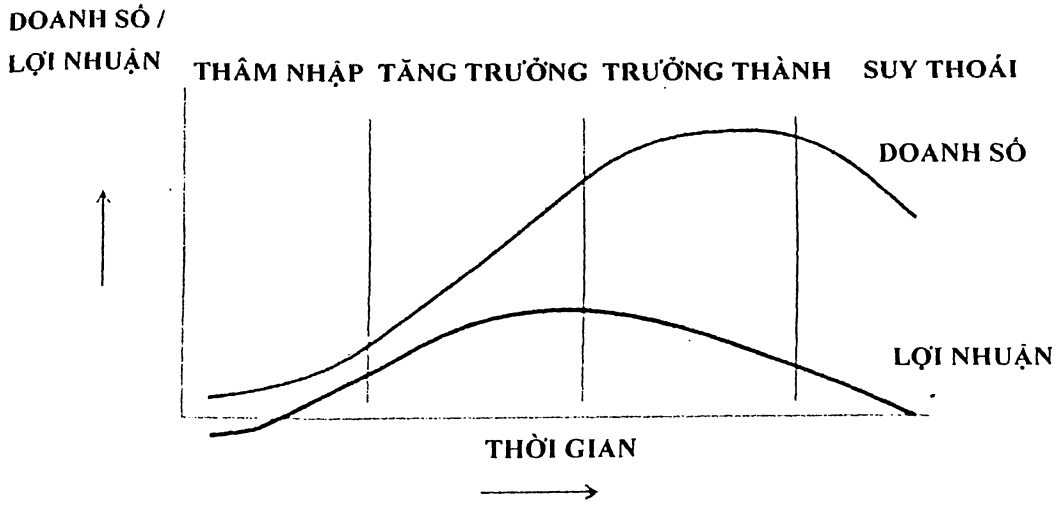
Trong một ngành tập trung với một số lượng hữu hạn các đối thủ cạnh tranh và có doanh nghiệp dẫn đầu ngành thì cường độ và mức độ cạnh tranh cũng thường thấp hơn do các doanh nghiệp có thể tìm hiểu và nắm rõ động thái chiến lược của nhau, dễ thỏa hiệp với nhau và hành động theo sự dẫn dắt của doanh nghiệp lãnh đạo ngành. Ngược lại, trong một ngành phân tán với một số lượng lớn các dối thủ cạnh tranh và năng lực của các đối thủ cạnh tranh không có nhiều khác biệt thì cường độ và mức độ cạnh tranh thường gay gắt hơn. Khi đó, áp lực về đổi mới, cải tiến, thay đổi để tạo ra sự khác biệt hóa sẽ lớn hơn.

Cuối cùng, sự khác biệt hóa của sản phẩm, dịch vụ cũng tác động đến cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Nếu sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp trong ngành có sự khác biệt hóa thì cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành thường không cao do sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ. Đồng thời khi đó chi phí chuyển đổi cao cũng khiến khách hàng gắn bó với doanh nghiệp hơn và trở thành khách hàng trung thành. Tuy nhiên, trong trường hợp này cần chú ý tác động mang tính hai mặt. Một mặt, về hình thức, sự khác biệt hóa sản phẩm khiến cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành thấp, áp lực đổi mới, phát triển thấp. Mặt khác, để duy trì được sự khác biệt hóa doanh nghiệp lại phải thường xuyên thay đổi, đổi mới, phát triển sản phẩm, công nghệ... Các doanh nghiệp tìm kiếm và mong muốn duy trì lợi thế cạnh tranh từ sự khác biệt hóa thường theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực thực sự trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển và lĩnh vực marketing.

Thứ ba, sự thay đổi trong cầu thị trường đối với hàng hóa và dịch vụ

Sự thay đổi về cầu thị trường đối với hàng hóa và dịch vụ của ngành cũng ảnh hưởng rất lớn đến cường độ và mức độ cạnh tranh trong ngành. Sự thay đổi này gắn trực tiếp với chu kỳ sống của sản phẩm. Đối với vấn đề này cần có hai điểm đáng chú ý. Thứ nhất, chu kỳ sống của mỗi sản

phẩm, dịch vụ kéo dài trong một thời gian nhất định phụ thuộc vào đặc tính của sản phẩm, dịch vụ và của ngành kinh doanh. Thứ hai, mỗi doanh nghiệp có thể sản xuất và cung ứng đồng thời nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau trong đó mỗi loại sản phẩm và dịch vụ có thể ở giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống.



Hình 11.3. Chu kỳ sống sản phẩm, dịch vụ

Nguồn: http://www.mrdashboard.com/Product_Life_Cycle.html

Chu kỳ sống của sản phẩm, dịch vụ hoặc ngành kinh doanh có thể chia thành 4 giai đoạn chính bao gồm: giai đoạn thâm nhập, giai đoạn tăng trưởng, giai đoạn trưởng thành (bão hòa) và giai đoạn suy thoái.

Giai đoạn 1 - Thâm nhập

Đây là giai đoạn đầu tiên trong chu kỳ sống của sản phẩm/dịch vụ. Trong giai đoạn này cầu của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ còn thấp. Sản phẩm và dịch vụ chưa tìm được chỗ đứng và chưa hoàn toàn được thị trường chấp nhận; doanh nghiệp đang thử nghiệm để đưa sản phẩm hoặc dịch vụ thâm nhập thị trường. Do đặc điểm chi phí thâm nhập thị trường rất cao, hàng bán được chưa nhiều nên lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận cũng chưa cao.

Hộp 11.2. Apple – Samsung: Cuộc chiến công nghệ không hồi kết

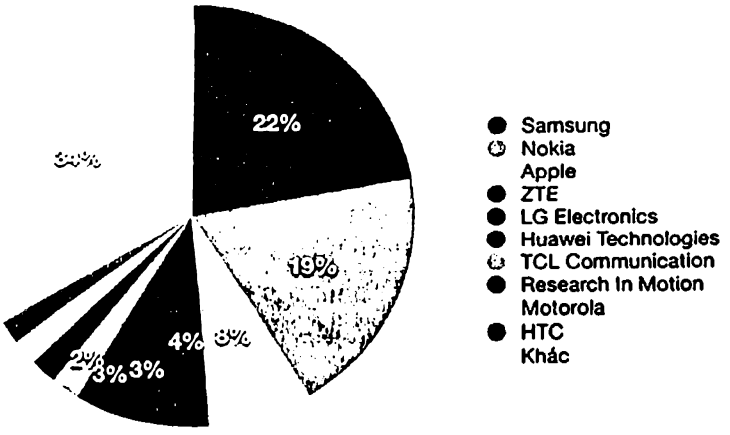
Trong thế giới công nghệ cao, vấn đề công nghệ luôn là bí mật quan trọng nhất, là tài sản quý giá nhất mà một công ty muốn duy trì được vị thế và thị phần cần tạo lập, duy trì và đổi mới. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt hóa bằng công nghệ luôn gặp sức ép lớn trong việc đổi mới công nghệ cũng như giữ bí mật những công nghệ của mình trước con mắt của các đối thủ cạnh tranh.

Mối quan hệ của Samsung và Apple từ lâu nay đã và đang là một trong những sự việc phức tạp lớn nhất của thế giới công nghệ. Một mặt, cả hai vẫn là những đối tác không thể thiếu của nhau khi mà mỗi năm, một nửa lượng bộ nhớ NAND, chip dùng trong các iDevices được cung cấp bởi Samsung theo một hợp đồng có trị giá ước tính khoảng 8 – 10 tỷ USD, nhiều hơn GDP của cả một số quốc gia. Một mặt, Samsung là đối tượng mà Apple đang hành hạ ở tòa án khắp nơi trên thế giới, mặt khác Samsung cũng đang có những nỗ lực pháp lý để lật ngược tình thế đồng thời tung ra một loạt các chiến dịch quảng cáo nhằm chống lại Apple. Tóm lại, Apple đang cố gắng tìm cách hạn chế Samsung, cáo buộc Samsung – đối thủ Android thành công nhất tính đến thời điểm hiện tại.

Trong năm 2012, nếu chỉ tính riêng trong lĩnh vực kinh doanh điện thoại thì Samsung vẫn tiếp tục giữ vững vị trí dẫn đầu với 22% thị phần, tiếp theo là Nokia (19%) và Apple (8%). Đấy là tính chung cho cả dòng điện thoại phổ thông vốn phổ biến trên thị trường, còn nếu chỉ tính tới thị trường điện thoại thông minh, số sản phẩm mà Apple và Samsung bán ra đã lên tới gần 350 triệu sản phẩm, chiếm một nửa thị phần điện thoại thông minh thế giới. Sự thống trị này tiếp tục được duy trì trong những tháng đầu của năm 2013 khi Samsung và Apple tiếp tục là hai thế lực nắm phần lớn thị phần của làng di động. Số liệu thống kê đã cho thấy, trong quý I năm 2013, Samsung vẫn tiếp tục đà tăng trưởng của mình với việc gia tăng thêm 3,1% thị phần, đẩy mức thị phần của công ty này lên 33,1% thị phần smartphone thế giới. Trái ngược với Samsung, thị phần của Apple đã bị tụt giảm đáng kể khi tính hết quý thứ nhất của năm 2013, Apple chỉ còn nắm giữ 17,9% thị phần.

Về cuộc chiến công nghệ giữa Apple và Samsung, có hai luồng ý kiến trái ngược nhau. Một quan điểm cho rằng đó là kết quả tất yếu của việc các sản phẩm của Samsung giống Apple đến khó hiểu cả về kiểu dáng và tính năng; do đó Apple nên tiếp tục theo đuổi vụ kiện và lấy lại những thiệt hại về kinh tế mà Samsung đã gây ra cho mình. Ngược lại, cũng có ý kiến cho rằng, Apple nên kết thúc vụ kiện một cách khôn ngoan vì càng theo đuổi vụ kiện thì Apple càng phải tiết lộ các bí mật công nghệ và kinh doanh của mình để minh chứng các

cáo buộc đối với Samsung. Nếu cứ tiếp tục như vậy thì có thể thu được một số lợi ích trước mắt nhưng sẽ "vạch áo cho người xem lưng" và mất đi lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.



Thị phần điện thoại thế giới trong năm 2012

Từ trước đến nay, bí mật bên trong Apple luôn được xem là một trong những điều tạo nên sự hấp dẫn và gây chú ý nhất, đặc biệt khi mà những bí mật đó được giới truyền thông thêu dệt thành những "huyền thoại". Tuy nhiên, dựa vào những tài liệu, hình ảnh và thông tin tại các phiên tòa giữa Samsung và Apple, giờ đây những bí mật của Apple đang dần hé lộ, từ ý tưởng sản phẩm, tổ chức thiết kế, cách thức triển khai xây dựng sản phẩm... Nhiều hình ảnh nguyên mẫu về thiết kế sản phẩm của Apple cũng cho thấy Apple cũng đã gặp không ít khó khăn trong việc chọn lựa một mẫu thiết kế đẹp mắt. Điều đó chứng tỏ rằng không phải sản phẩm nào do Apple thiết kế cũng hoàn hảo và đẹp mắt như mọi người lầm tưởng. Bên cạnh đó, những bí mật nội bộ bên trong Apple cũng được tiết lộ, chẳng hạn như riêng quảng cáo sản phẩm iPhone đã tiêu tốn của Apple lên đến 100 triệu USD mỗi năm hay việc iPhone được thiết kế trong một tòa nhà được bảo mật hết sức nghiêm ngặt trong trụ sở của Apple - nơi được trang bị các camera giám sát kỹ càng với những cánh cửa được khóa chặt, và phần lớn các nhân viên tham gia dự án xây dựng iPhone đều không biết rõ họ đang làm việc với thiết bị gì.

Tuy nhiên, những thông tin trên chỉ được xem là những sự khởi đầu, khi mà phiên tòa vẫn còn kéo dài trong nhiều tuần tới, dự báo sẽ còn tiếp tục hé lộ thêm những bí mật, được xem là thú vị đối với giới truyền thông và những ai yêu thích công nghệ, nhưng lại chẳng mấy dễ chịu với Apple khi "Quả táo" phải "vạch áo cho người xem lưng".

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Ở giai đoạn thâm nhập, chưa có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia vào ngành nên mức độ cạnh tranh trong ngành còn thấp. Doanh nghiệp rất cần có chiến lược thâm nhập hoặc rút khỏi thị trường phù hợp với đặc điểm của giai đoạn này.

Giai đoạn 2 - tăng trưởng

Trong giai đoạn này, sản phẩm dịch vụ đã khẳng định được chỗ đứng trên thị trường và có tốc độ tăng trưởng cao. Cầu thị trường trong giai đoạn này tăng cao kéo theo sự cạnh tranh cũng cao lên do có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia vào ngành. Tuy nhiên, nhìn chung trong giai đoạn này dù mức độ cạnh tranh cao nhưng các doanh nghiệp vẫn thu được lợi nhuận tốt do chi phí sản xuất giảm.

Giai đoạn 3 - trưởng thành (bão hòa)

Tốc độ tăng trưởng của ngành đã chững lại. Nhu cầu trong ngành đã đạt đến mức cao nhất và sẽ duy trì trong một thời gian nhất định trước khi rơi vào giai đoạn suy thoái. Ở giai đoạn này các doanh nghiệp vẫn có doanh thu và sản lượng tiêu thụ cao nhưng các doanh nghiệp đã phải chú trọng đến vấn đề cắt giảm chi phí để đảm bảo các chỉ tiêu về tài chính. Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp phải cạnh tranh nhau rất gay gắt để giành giật thị phần.

Giai đoạn 4 - suy thoái

Đây là giai đoạn mà sự cạnh tranh diễn ra gay gắt nhất, các doanh nghiệp phải cạnh tranh khốc liệt khi mà tốc độ tăng trưởng giảm (thậm chí âm) quy mô thị trường thu hẹp. Trong giai đoạn này, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trong ngành cũng phụ thuộc vào rào cản rút lui khỏi ngành. Rào cản rút lui càng cao thì cường độ cạnh tranh càng lớn.

11.1.2. Rào cản trong nội bộ doanh nghiệp

11.1.2.1. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Một trong những rào cản rất lớn mà doanh nghiệp phải vượt qua là những thách thức trong hoạt động quản trị điều hành khi quy mô doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh được mở rộng. Trong đó có hai vấn đề đáng chú trọng hơn cả đối với hoạt động quản trị và điều hành là:

Thứ nhất, năng lực lãnh đạo, quản trị

Một là, năng lực lãnh đạo của Hội đồng quản trị và các nhà sáng lập

Về hoạt động lãnh đạo của Hội đồng quản trị, doanh nghiệp khi tăng trưởng sẽ mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh theo hai cách thức, hoặc mở rộng quy mô sản xuất nhưng vẫn trong ngành kinh doanh hiện tại hoặc mở rộng ra ngoài lĩnh vực kinh doanh ban đầu. Dù mở rộng và phát triển theo cách thức nào thì lãnh đạo doanh nghiệp cũng gặp phải nhiều thách thức trong định hướng và điều hành doanh nghiệp. Trong trường hợp mở rộng cùng ngành kinh doanh, khi quy mô doanh nghiệp tăng lên mức độ phức tạp trong quản trị tăng lên do số lượng nhân viên và đầu mối công việc tăng nhưng lãnh đạo doanh nghiệp không gặp những thách thức về kinh nghiệm và năng lực kinh doanh trong ngành sản xuất mới. Trong trường hợp doanh nghiệp mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh ra ngoài chuỗi giá trị hay ra ngoài ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động thì thách thức đối với hoạt động lãnh đạo và điều hành chính là kinh nghiệm và khả năng quản trị trong lĩnh vực kinh doanh mới mà danh nghiệp tham gia.

Hai là, năng lực điều hành của Ban giám đốc và nhà quản trị các cấp

Vai trò của đội ngũ lãnh đạo và đội ngũ điều hành là rất quan trọng trong việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Trong đó vai trò của nhà lãnh đạo được thể hiện trong việc xác định định hướng phát triển và tầm nhìn cho doanh nghiệp cũng như việc thiết lập các cơ chế tổ chức thực hiện và kiểm soát cần thiết. Cụ thể, vai trò của nhà quản trị cao cấp được thể hiện rõ ràng trong các nhiệm vụ dưới đây:

- *Hình thành ý tưởng kinh doanh và xác định tầm nhìn cho doanh nghiệp:* Điều này giúp cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp tập trung thực hiện những mục tiêu hướng đích, tạo ra và chuyển giao giá trị đến cho khách hàng và phản ứng kịp thời trước những thách thức do môi trường kinh doanh đặt ra.

- *Xác định mục tiêu dài hạn và xây dựng chiến lược kinh doanh:* Việc xác định chiến mục tiêu và chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp làm rõ được cái đích cần hướng đến và cách thức đạt được.

- *Xây dựng quy trình truyền đạt thông tin và truyền đạt thông tin một cách hiệu quả:* Ngay khi được hình thành, mục tiêu và tầm nhìn chiến lược cũng như chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải được truyền đạt cho tất cả các đối tượng hữu quan trong doanh nghiệp để đảm bảo sự chấp nhận và cam kết thực hiện từ phía họ.

- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:* Văn hóa được hiểu là những giá trị có thể được sử dụng để phân biệt một nhóm này với một nhóm khác. Trong một doanh nghiệp, văn hóa được hiểu là những giá trị được tạo ra, được thừa nhận và được chia sẻ chung trong một tổ chức. Nó tạo ra sự khác biệt và được dùng để phân biệt giữa doanh nghiệp này với một doanh nghiệp khác.

- *Giám sát và kiểm soát hoạt động:* Đây là hoạt động mang tính thủ tục mà các nhà quản trị cao cấp thường kém hào hứng và có thể thực hiện kém hiệu quả nhất. Thông thường các nhà quản trị cao cấp ưa thích hệ thống giám sát và kiểm tra phi chính thức mang tính cá nhân và trực tiếp hơn là một hệ thống giám sát chính thức với việc nắm bắt thông tin thông qua hệ thống văn bản báo cáo. Tuy nhiên, quy mô hoạt động của doanh nghiệp càng tăng lên, càng gây áp lực và làm cho hệ thống giám sát phi chính thức có thể sụp đổ và cần được thay thế bằng một quy trình chặt chẽ hơn.

Các nhà quản trị chỉ có thể đạt được sự thành công trong một doanh nghiệp tăng trưởng nếu xây dựng được một đội ngũ các nhà quản trị thừa hành có thể thực hiện được các chiến lược và tầm nhìn mà các nhà quản trị cao cấp đề ra. Việc lựa chọn và xây dựng đội ngũ các nhà quản trị thừa hành dựa trên căn cứ như kỹ năng chuyên môn, sự hiểu biết về thị trường và sự hiểu biết về ngành kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Vai trò của nhà lãnh đạo là lựa chọn đội ngũ các nhà quản trị, tạo sự kết dính giữa các cá nhân và tạo động lực để họ làm việc và cống hiến.

Thứ hai, năng lực đội ngũ những người lao động

Con người là nguồn tài nguyên chiến lược vô giá, là nhân tố quyết định nhất đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Ngoài chất lượng đội ngũ các nhà quản trị như đã trình bày ở trên, doanh nghiệp không thể thiếu đội ngũ các nhà kỹ thuật và những người lao động ở mọi lĩnh vực hoạt động.

Doanh nghiệp mới thành lập thường có quy mô nhỏ, tiềm lực tài chính chưa mạnh nên thường chưa thực hiện thù lao thỏa đáng như các doanh nghiệp đang hoạt động. Đây là vấn đề quan trọng vì có thể dẫn đến khó thu hút và giữa chân được người tài, cần được những người sáng lập nhận thức đúng đắn và chú trọng ngay từ đầu.

11.1.2.2. Năng lực marketing

Khi muốn ở rộng quy mô hoặc ngành nghề kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần có năng lực marketing mạnh. Năng lực marketing trong trường hợp này thể hiện ở năng lực tìm kiếm và phát triển thị trường; năng lực marketing và bán hàng.

Một mặt, năng lực tìm kiếm và phát triển thị trường giúp doanh nghiệp phát hiện ra những đoạn thị trường mới, những khoảng trống mà sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp có thể lấp đầy. Việc phát hiện ra và khai thác thị trường tiềm năng là rất quan trọng do doanh nghiệp đầu tiên luôn chiếm một vị trí quan trọng trong tâm trí khách hàng và một thị phần đáng kể. Thông thường doanh nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng hoặc một khu vực thị trường khi nhu cầu đó xuất hiện nhưng trong nhiều trường hợp doanh nghiệp phải đi trước một bước để có được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh. Khi đó năng lực tìm kiếm giúp doanh nghiệp phát hiện ra nhu cầu tiềm ẩn hoặc thậm chí định hướng nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của một nhóm khách hàng hoặc một khu vực thị trường. Năng lực phát triển thị trường giúp doanh nghiệp tiết lập kênh phân phối hiệu quả.

Mặt khác, khi doanh nghiệp gia tăng quy mô sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp cũng đồng thời gây áp lực lên hệ thống kênh phân phối hiện tại và dẫn đến nhu cầu tất yếu trong việc gia tăng năng lực phân phối và bán hàng. Khi đó doanh nghiệp cần triển khai các hoạt động marketing và xúc tiến bán để hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm trên kênh phân phối mới thiết lập.

11.1.2.3. Năng lực ứng dụng khoa học công nghệ

Vấn đề về công nghệ và năng lực công nghệ ngày càng được chú trọng do nền kinh tế tri thức khiến cho vòng đời của một công nghệ có xu hướng ngắn lại, tốc độ phát triển và đổi mới công nghệ ngày càng tăng. Do đó, công nghệ sản xuất của doanh nghiệp càng mau chóng trở nên lỗi thời. Điều này đặt ra áp lực thực sự cho doanh nghiệp trong việc đổi mới và ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất. Doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư cho công nghệ và đổi mới công nghệ. Đây thường là những quyết định mang tính dài hạn và có tầm ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cũng cần chú ý là các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh khác nhau sẽ có sự nhạy cảm đối với công nghệ và tốc độ đổi mới, cải tiến công nghệ khác nhau. Do đó, không thể áp dụng mô hình quản lý hay cách thức đánh giá năng lực công nghệ của doanh nghiệp này với năng lực công nghệ của doanh nghiệp khác. Nhưng có một điều chắc chắn rằng những doanh nghiệp chú trọng và đầu tư đúng hướng vào nâng cao năng lực công nghệ đều có chất lượng sản phẩm cao, khả năng cạnh tranh của sản phẩm tốt và tăng trưởng bền vững.

Những nguồn năng lực trên là những nguồn lực cốt lõi của bất kỳ doanh nghiệp nào song thường là thách thức với các doanh nghiệp mới thành lập.

11.2. CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DỰA VÀO NGUỒN NỘI LỰC

Những chiến lược tăng trưởng nội bộ hay chiến lược tăng trưởng nội sinh bao gồm những nỗ lực từ chính các bộ phận bên trong doanh nghiệp như phát triển sản phẩm mới, khác biệt hóa sản phẩm và sự mở rộng thị trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm cả thị trường nội địa và thị trường quốc tế với mục đích dành và duy trì lợi thế cạnh tranh, tăng doanh thu bán hàng và lợi nhuận. Đặc trưng của sự tăng trưởng xuất phát từ nội bộ là doanh nghiệp phải dựa vào năng lực, kinh nghiệm thực tiễn kinh doanh và nguồn nhân lực hiện tại của chính mình. Sự tăng trưởng dựa vào nội lực thường được gọi là sự tăng trưởng nội bộ bởi vì nó không dựa vào sự can thiệp của bên ngoài. Hầu hết các doanh nghiệp tăng trưởng dựa vào nội lực trong suốt giai đoạn sớm của chu kỳ sống của tổ chức của họ. Chính vì vậy, việc chủ động hình thành các chiến lược phát triển dựa vào nội lực có ý nghĩa tạo ra sự chủ động phát triển ngay từ khi mới thành lập doanh nghiệp.

11.2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm là chiến lược nhằm gia tăng lượng hàng hóa tiêu thụ bằng cách thay đổi hoặc cải tiến sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại. Không chỉ đòi hỏi một ngân sách lớn hơn cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, các doanh nghiệp thường xuyên theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm còn phải có năng lực thực sự trong hoạt động nghiên

cứu phát triển và hoạt động marketing nhằm đưa sản phẩm, dịch vụ mới tới tay người tiêu dùng.

Chiến lược phát triển sản phẩm đặc biệt hữu hiệu trong một số trường hợp như khi một sản phẩm rất thành công của doanh nghiệp đã bắt đầu đi vào giai đoạn bão hòa trong chu kỳ sống sản phẩm; chiến lược này nhằm thu hút những khách hàng đã thỏa mãn với những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp tiếp tục thử và tiêu dùng các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Hoặc khi doanh nghiệp hoạt động và cạnh tranh trong ngành có tốc độ đổi mới và phát triển công nghệ cao; trong khi đối thủ cạnh tranh chính có thể đưa ra sản phẩm có chất lượng tốt hơn nhưng ở mức giá cạnh tranh. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể áp dụng chiến lược này nếu kinh doanh trong ngành có tốc độ tăng trưởng cao và khi doanh nghiệp có thế mạnh thật sự trong hoạt động nghiên cứu và phát triển.

Cần lưu ý rằng chiến lược phát triển sản phẩm cần có điều kiện là doanh nghiệp có đội ngũ những người lao động làm công tác nghiên cứu, sáng tạo cũng như những người làm công việc nghiên cứu thị trường có chất lượng cao.

11.2.2. Chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược phát triển thị trường là chiến lược nhằm đưa các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại tiêu thụ trên các khu vực địa lý mới. Chiến lược này hướng đến việc cung ứng các sản phẩm, dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp tới các khách hàng mới, do đó việc khai thác các nhóm khác hàng mới trong khu vực địa lý hiện tại mà doanh nghiệp đang hoạt động cũng có thể được coi là chiến lược phát triển thị trường. Với chiến lược này doanh nghiệp cần thiết lập kênh phân phối mới cho sản phẩm hàng hóa và dịch vụ hiện tại, do đó doanh nghiệp cũng cần cân nhắc về chi phí và hiệu đầu tư, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế suy thoái.

Chiến lược phát triển thị trường đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp có một/một số các điều kiện dưới như sau: khi doanh nghiệp có thể thiết lập được một kênh phân phối mới hiệu quả: ổn định, sẵn sàng và với chi phí hợp lý; khi một doanh nghiệp đang kinh doanh rất hiệu quả trong ngành kinh doanh mà nó tham gia và có năng lực dư thừa; khi tồn tại một đoạn thị trường nào đó chưa được khai thác hoặc chưa bão hòa; khi doanh nghiệp có nguồn lực cần thiết (vốn, nhân lực...) để triển khai

và quản trị hoạt động kinh doanh tại đoạn thị trường mới hoặc khi doanh nghiệp đang hoạt động dưới năng lực sản xuất hiện tại. Ngoài ra, chiến lược này cũng có thể rất phù hợp nếu ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang tham gia có xu hướng mở rộng về phạm vi trên toàn cầu.

Cần lưu ý rằng chiến lược phát triển thị trường cần có điều kiện là doanh nghiệp có đội ngũ những người làm công việc nghiên cứu thị trường cũng như những người lao động làm công tác nghiên cứu, sáng tạo có chất lượng cao.

11.3. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG SỬ DỤNG NGUỒN LỰC TỪ BÊN NGOÀI

Chiến lược tăng trưởng ngoại sinh dựa vào việc thiết lập mối quan hệ và huy động nguồn lực từ các đối tác bên ngoài thông qua các hình thức như mua lại, sáp nhập, liên minh chiến lược, liên doanh, cấp bản quyền và nhượng quyền. Trong đó, liên doanh, cấp bản quyền và nhượng quyền là những sự lựa chọn chiến lược mà các doanh nghiệp sử dụng để vừa gia nhập thị trường nước ngoài. Đặc điểm của chiến lược này là tốc độ tăng trưởng nhanh hơn, cùng với cách tiếp cận hướng về tăng trưởng hơn là tốc độ tăng trưởng chậm hơn chiến lược nội sinh, như phát triển sản phẩm mới và mở rộng thị trường nước ngoài.

11.3.1. Chiến lược hội nhập

Chiến lược hội nhập được chia thành hội nhập dọc và hội nhập ngang căn cứ vào chiều hướng của hoạt động hội nhập trong chuỗi giá trị của ngành kinh doanh. Các chiến lược hội nhập này cũng nằm trong xu thế chung của hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (M&A). Nhìn chung về cơ bản, chiến lược hội nhập được hiểu là những nỗ lực nhằm sở hữu (một phần hoặc hoàn toàn) hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp, nhà phân phối hoặc đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Chiến lược hội nhập bao gồm hội nhập dọc (về phía trước hoặc về phía sau) và hội nhập ngang.

Thứ nhất, chiến lược hội nhập dọc

Hội nhập dọc về phía trước là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà phân phối hoặc người bán lẻ. Chiến lược này đặc biệt phù hợp trong trường hợp nhà phân phối hiện tại có chi

phí cao, không đáng tin cậy hoặc không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp trong việc phân phối hàng hóa/dịch vụ.

Ngày nay ngày càng có nhiều nhà sản xuất theo đuổi chiến lược hội nhập về phía trước bằng cách thiết lập các website nhằm bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng. Một hình thức hội nhập dọc về phía trước khác cũng rất hiệu quả là nhượng quyền thương mại (Franchising). Tại Hoa Kỳ, hiện tại có trên 2.000 công ty trong 50 ngành công nghiệp khác nhau áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền để phân phối sản phẩm/dịch vụ của mình. Doanh số bán hàng hàng năm thông qua hình thức kinh doanh này khoảng 1.000 tỷ USD. Với hình thức này, hoạt động kinh doanh có thể mở rộng rất nhanh bởi chi phí và cơ hội kinh doanh được chia sẻ cho rất nhiều người. Tuy nhiên, cũng có thể xảy ra những rạn nứt trong mối quan hệ giữa người nhượng quyền và người nhận nhượng quyền, đặc biệt là những trường hợp có xung đột về lợi ích.

Theo Fred R.David, chiến lược hội nhập dọc về phía trước có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây:

- Khi các nhà phân phối hiện tại có chi phí cao, không đáng tin cậy hoặc có chất lượng nhưng có giới hạn về năng lực;
- Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành đang tăng trưởng và có triển vọng tăng trưởng rõ ràng trong tương lai;
- Khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản lý tốt lĩnh vực kinh doanh mới là hoạt động phân phối sản phẩm/dịch vụ của chính doanh nghiệp;
- Ngoài ra, doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược này khi nhà phân phối hoặc người bán lẻ có lợi nhuận cận biên cao, trường hợp này cho thấy rằng một doanh nghiệp có thể thu được lợi nhuận lớn hơn nếu tự phân phối hàng hóa và dịch vụ mình sản xuất và bán với mức giá cạnh tranh hơn thông qua việc hội nhập dọc về phía trước.

Hội nhập về phía sau là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp. Chiến lược này đặc biệt thích hợp trong trường hợp nhà cung cấp hiện tại của doanh nghiệp ở mức giá cao, không đáng tin cậy hoặc không đáp ứng được các yêu cầu nhất định.

Tuy nhiên, trong một số lĩnh vực, thay vì hội nhập dọc theo cách truyền thống nhằm sở hữu các nhà cung ứng, các doanh nghiệp lại chủ trương đàm phán với các nhà cung ứng bên ngoài một cách rộng rãi để thu được lợi ích lớn nhất. Khi đó, các doanh nghiệp mua sắm các yếu tố đầu vào từ khắp nơi, so sánh các nhà cung ứng với nhau để có thể đạt được thỏa thuận tốt nhất. Cạnh tranh toàn cầu thúc đẩy các doanh nghiệp giảm số lượng các nhà cung ứng và yêu cầu cao hơn về chất lượng và dịch vụ với các nhà cung ứng mà họ lựa chọn. Mặc dù về truyền thống, có nhiều nhà cung cấp có thể đảm bảo cho doanh nghiệp mức giá cạnh tranh và tránh được sự gián đoạn sản xuất, các doanh nghiệp Hoa Kỳ ngày nay cũng đã học tập phương pháp của các doanh nghiệp Nhật Bản. Các doanh nghiệp Nhật Bản là những người tiên phong theo chủ trương lựa chọn càng ít nhà cung cấp càng tốt nhưng thiết lập mối quan hệ rất gần gũi và dài hạn.

Theo Fred R.David, chiến lược hội nhập dọc về phía sau có thể trở nên đặc biệt hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây: khi các nhà cung ứng hiện tại của doanh nghiệp không đáng tin cậy, chi phí cao hoặc không đáp ứng nhu cầu; khi doanh nghiệp cần được cung ứng đầu vào một cách nhanh chóng; khi số lượng các cung cấp thì ít và số lượng các đối thủ cạnh tranh thì nhiều; khi các doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành có tốc độ tăng trưởng cao; khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản lý tốt lĩnh vực kinh doanh mới là hoạt động cung ứng nguyên vật liệu cho chính doanh nghiệp; ngoài ra, giống với hội nhập dọc về phía trước, đoanh nghiệp nên áp dụng chiến lược này khi nhà cung ứng hiện tại của doanh nghiệp có lợi nhuận cận biên cao, điều này cho thấy rằng hoạt động cung ứng hàng hóa và dịch vụ trong ngành là phát đạt.

Thứ hai, chiến lược hội nhập ngang

Hội nhập ngang là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh. Một trong những xu hướng đáng chú ý trong quản trị chiến lược ngày nay là tăng cường sử dụng chiến lược hội nhập theo chiều ngang như một chiến lược tăng trưởng. Mua bán, sáp nhập, giành quyền kiểm soát giữa các đối thủ cạnh tranh cho phép tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và cho phép doanh nghiệp chuyển giao các nguồn lực và năng lực cạnh tranh.

Theo Fred R.David, chiến lược hội nhập ngang có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây: khi doanh nghiệp có thể độc quyền kinh doanh trong một khu vực hay một vùng nhất định; khi ngành kinh doanh có tốc độ tăng trưởng cao; khi tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội cho doanh nghiệp; khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản trị thành công sau khi quy mô đã mở rộng; khi đối thủ cạnh tranh cần một nguồn lực nhất định nào đó mà doanh nghiệp đang sở hữu. Cần chú ý rằng chiến lược hội nhập theo chiều ngang không thích hợp trong trường hợp các đối thủ cạnh tranh đều hoạt động kém hiệu quả vi trong trường hợp đó có thể ngành đang trên đà suy giảm.

Những doanh nghiệp nước ta thường là những doanh nghiệp không có sức cạnh tranh như các doanh nghiệp mạnh ở các nước khác; mặt khác, doanh nghiệp mới thành lập lại càng hạn chế hơn. Trừ một vài ngoại lệ, chiến lược thích hợp nhất với các doanh nghiệp mới thành lập ở nước ta là có chiến lược ngay từ đầu để có thể hội nhập được vào chuỗi giá trị toàn cầu đã có.

11.3.2. Chiến lược liên kết và một số cách thức khác

11.3.2.1. Liên doanh

Liên doanh là hình thức liên minh chiến lược trong đó các bên tham gia liên doanh (từ hai bên trở lên) cùng đóng góp nguồn lực và năng lực của mình để hình thành một chủ thể kinh tế độc lập về mặt pháp lý. Liên doanh là hình thức rất hiệu quả để thiết lập mối quan hệ hợp tác mang tính dài hạn và chuyển giao các kiến thức và kỹ năng phi văn bản. Các kiến thức và kỹ năng này không thể văn bản hóa được và chỉ có thể chuyển giao cùng với kinh nghiệm, thông qua quá trình làm việc và hợp tác chung giữa các thành viên cùng làm việc trong liên doanh. Thực tế đã chỉ ra rằng liên doanh có thể được xem là hình thức hợp tác phù hợp nhất trong trường hợp các bên tham gia liên doanh cần kết hợp các nguồn lực và khả năng của nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh mới, khác biệt hoàn toàn so với lợi thế cạnh tranh mà từng đối tác tham gia liên doanh sở hữu; và trong trường hợp mục đích của các bên tham gia nhằm xâm nhập vào một thị trường có nhiều biến động và thiếu ổn định.

Một doanh nghiệp có tư duy chiến lược liên doanh nếu ngay từ ngày đầu thành lập, với các điều kiện thực tế của lĩnh vực kinh doanh, thị trường và các đối thủ kinh doanh đã vạch sẵn chiến lược liên doanh để phát triển sản phẩm/dịch vụ mà bản thân những người sáng lập thấy có thể triển khai nhưng chỉ riêng doanh nghiệp sẽ không có khả năng biến thành hiện thực. Đồng thời, phải có ý thức theo đuổi tư duy chiến lược đó để biến ý tưởng thành hiện thực. Tính chủ động có tính chiến lược này là điểm khác biệt giữa người có tư duy chiến lược liên doanh và người bình thường khác.

Cần chú ý là chiến lược liên doanh cũng cần có những điều kiện nhất định mà trước hết là ở tư duy nhìn xa, trông rộng; tư duy lường trước trong chiến lược liên doanh và sau nữa, các nhà quản trị phải rất am hiểu luật pháp và có kỹ năng khi liên doanh với các đối tác khác.

11.3.2.2. Liên minh chiến lược

Một doanh nghiệp có tư duy liên minh chiến lược nếu ngay từ ngày đầu thành lập, với các điều kiện thực tế của lĩnh vực kinh doanh, thị trường và các đối thủ kinh doanh đã vạch sẵn chiến lược liên minh để phát triển sản phẩm/dịch vụ hoặc mở rộng thị trường mà bản thân những người sáng lập thấy có thể triển khai nhưng chỉ riêng doanh nghiệp sẽ không có khả năng biến thành hiện thực. Đồng thời, phải có ý thức theo đuổi tư duy chiến lược đó để biến ý tưởng thành hiện thực. Tính chủ động có tính chiến lược này là điểm khác biệt giữa người có tư duy chiến lược liên doanh và người bình thường khác.

Những doanh nghiệp nước ta thường là những doanh nghiệp không có sức cạnh tranh như các doanh nghiệp mạnh ở các nước khác; mặt khác, doanh nghiệp mới thành lập lại càng hạn chế hơn. Trừ một vài ngoại lệ, chiến lược thích hợp nhất với các doanh nghiệp mới thành lập ở nước ta là có tư duy liên minh chiến lược ngay từ đầu để có thể hội nhập được vào chuỗi giá trị toàn cầu đã có. Trong trường hợp này, được tham gia vào một chuỗi giá trị toàn cầu đã là thành công lớn của doanh nghiệp nên chiến lược ban đầu chỉ là được tham gia với vai trò phụ. Sau khi đã phát triển công nghệ - kỹ thuật cũng như kỹ năng quản trị, các doanh nghiệp nước ta mới có thể nghĩ đến các chiến lược liên minh to tát hơn.

Có thể có các hình thức liên minh chiến lược sau:

Thứ nhất, liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần

Liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần là hình thức liên minh trong đó các bên đối tác sở hữu một tỷ lệ phần trăm nhất định cổ phần của doanh nghiệp nhằm kết hợp các nguồn lực và năng lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và mang lại lợi ích cho các bên tham gia liên minh. Rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng và các tổ chức tín dụng, đã lựa chọn hình thức này để tiến hành đầu tư trực tiếp vào các quốc gia như Trung Quốc, Việt Nam... trong thời gian qua. Trong trường hợp này, các doanh nghiệp mới thành lập có thể có chiến lược liên minh để huy động nguồn vốn và các nguồn lực khác từ nước ngoài. Khi đã phát triển hơn, các doanh nghiệp cần nghĩ đến chiến lược liên minh mà mình chủ động cung ứng vốn để chiếm quyền sơ hữu doanh nghiệp khác.

Thứ hai, liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần

Liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần là hình thức liên minh trong đó các bên tham gia liên minh thiết lập và phát triển các mối quan hệ thông qua các hợp đồng hợp tác để chia sẻ các nguồn lực riêng biệt nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Đối với hình thức liên minh này, các bên tham gia liên minh không thành lập chủ thể kinh tế độc lập và cũng không nắm giữ cổ phần của nhau. Do đó, so với hình thức liên doanh và liên minh thông qua sở hữu cổ phần, hình thức liên minh này ít chính thống hơn và đòi hỏi ít hơn sự cam kết và ràng buộc giữa các bên tham gia liên minh. Sự thiếu chính thống trong quan hệ và mức độ ràng buộc thấp hơn khiến cho hình thức liên minh này không phù hợp với các sự án kinh doanh phức tạp mà sự thành công của nó đòi hỏi sự hợp tác và chuyển giao một cách hiệu quả các kiến thức và kỹ năng phi văn bản.

Tuy nhiên, ngày nay, các doanh nghiệp vẫn có xu hướng tăng cường sử dụng hình thức liên minh này dưới các dạng thức khác nhau chẳng hạn như hợp đồng licence, thỏa thuận phân phối hay hợp đồng cung ứng (outsourcing).

Một nguyên nhân quan trọng khiến cho hình thức liên minh chiến lược ngày càng trở nên phổ biến là do sự phức tạp và không ổn định của thị trường các ngành công nghiệp cũng như dịch vụ trong xu hướng toàn

cầu hóa nền kinh tế thế giới. Chính sự không ổn định và đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng đã dẫn đến mỗi doanh nghiệp dù lớn cũng rất khó thành công nếu không hợp tác với các doanh nghiệp khác. Vì thế, ngày nay đã xuất hiện các chuỗi giá trị toàn cầu và sẽ rất tốt nếu ngay từ đầu các doanh nghiệp mới thành lập nước ta có chiến lược liên minh trong một chuỗi giá trị cụ thể nào đó.

11.3.2.3. Nhượng quyền thương mại

Hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại đã xuất hiện và phát triển từ lâu ở những nước có nền kinh tế phát triển. Theo thông lệ quốc tế, nhượng quyền thương mại được coi là một hoạt động thương mại, trong đó, bên nhượng quyền (franchisor) sẽ chuyển mô hình kinh doanh, nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo cho bên nhận quyền (franchisee). Bên nhận quyền sau khi ký hợp đồng nhượng quyền (uniform franchise offering circular - UFOC) được phép khai thác trên một không gian địa lý nhất định và phải trả phí nhượng quyền (franchise fee) và tỷ lệ phần trăm doanh thu định kỳ (loyalty fee) cho bên nhượng quyền trong một khoảng thời gian nhất định. Nhượng quyền thương mại cũng đã du nhập vào Việt Nam và được dự đoán sẽ phát triển bùng nổ trong một vài năm tới. Hiện nay, có rất nhiều thương hiệu nổi tiếng đã vào Việt Nam theo con đường này như KFC, Mc Donald's, Qualitea, Starbuck Cafe, Lotteria, Jollibee, The Body Shop... Các thương hiệu Việt đi tiên phong phát triển mô hình này cũng có thể kể đến như Cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Bánh Kinh Đô, thời trang Foci, chuỗi cửa hàng tiện lợi G7 Mart...

Việc phát triển một thương hiệu nhượng quyền hay kinh doanh nhượng quyền thương mại tương đối phức tạp và chịu sự tác động của nhiều nhân tố:

Thứ nhất, về phía người nhượng quyền

Khi quyết định tiến hành nhượng quyền để mở rộng kinh doanh, doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các sản phẩm/dịch vụ của nó phải đáp ứng một số tiêu chí nhất định; nếu không hệ thống nhượng quyền sẽ không mang lại kết qiả và hiệu quả như mong muốn. Cụ thể, sự thành công của việc kinh doanh phụ thuộc vào:

- *Bản sắc thương hiệu:* Đây chính là giá trị cốt lõi, là phần hồn của thương hiệu giúp tạo dấu ấn trong tâm trí khách hàng, giúp tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Chính bản sắc thương hiệu tạo ra lợi thế cạnh tranh tuyệt đối cho người nhận nhượng quyền bắt đầu khởi sự hoạt động kinh doanh.

- *Tính độc đáo của sản phẩm/dịch vụ*: Tính độc đáo có thể đem lại giá trị cho khách hàng, là yếu tố điển hình cần thiết cho khả năng mở rộng kinh doanh.

- *Tính ổn định về lợi nhuận*: Trước khi nhượng quyền doanh nghiệp nên mở một số cửa hàng để thử nghiệm trước và đảm bảo tính khả thi của ý tưởng kinh doanh. Luôn phải nhớ rằng, người ta chỉ sẵn sàng trả phí cho mô hình, cách thức kinh doanh đã được chứng minh là hiệu quả.

- *Tính chất không mùa vụ của hoạt động kinh doanh*: Doanh nghiệp phải có lợi nhuận đều trong năm, chứ không chỉ tập trung vào một mùa. Những doanh nghiệp có sản phẩm mang tính mùa vụ thường phải bổ sung thêm hàng hóa dịch vụ để bán trong những mùa vắng khách; nếu không người ta sẽ không lựa chọn nhượng quyền để kinh doanh.

- *Tính chất rõ ràng về quy trình kinh doanh của doanh nghiệp*: Hệ thống và chu trình vận hành kinh doanh phải hoàn thiện, tất cả các quy trình phải được văn bản hóa. Tất cả các hệ thống và quy trình phải dễ hiểu, dễ truyền đạt cho bên được nhượng quyền

Đối với người nhượng quyền, kinh doanh theo mô hình nhượng quyền thương mại có nhiều ưu điểm sau:

- Mở rộng thị trường nhanh chóng, chi phí thấp vì bên nhận nhượng quyền chịu phần lớn chi phí cho mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh được mở rộng tương đối nhanh chóng mà không cần vốn đầu tư quá lớn.

- Có thu nhập từ phí nhượng quyền: gồm có hai loại là phí nhượng quyền ban đầu, thứ hai là phí nhượng quyền hàng tháng; mức phí tùy thuộc vào từng nhãn hiệu nhượng quyền và hình thức nhượng quyền.

- Động cơ và thái độ tích cực của bên nhận nhượng quyền do phải bỏ vốn ra kinh doanh nên họ buộc phải cố gắng kinh doanh thành công.

- Tiếp cận được các ý tưởng và đề xuất mới từ bên nhận nhượng quyền; lựa chọn và áp dụng các dề xuất này cho toàn hệ thống các của hàng.

- Giảm chi phí: bên được nhượng quyền cùng chia sẻ nhiều chi phí cho doanh nghiệp, như chi phí quảng cáo, chi phí phát triển thị trường...

- Tăng sức khả năng gây sức ép lên nhà cung cấp: nhượng quyền làm quy mô kinh doanh tăng lên, bên nhượng quyền mua hàng hóa đầu vào với số lượng lớn làm tăng sức mạnh trong thương lượng của doanh nghiệp với nhà cung cấp.

Song song với các ưu điểm trên, mô hình kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại cũng có một số nhược điểm dưới đây:

- Chia sẻ lợi nhuận: bên nhượng quyền chấp nhận chia sẻ lợi nhuận từ việc khai thác sản phẩm và dịch vụ của họ với bên nhận nhượng quyền.

- Mất kiểm soát: bên nhượng quyền thường khó kiểm soát được hoạt động của bên nhận nhượng quyền hơn so với việc kiểm soát hoạt động của nhân viên của mình mặc dù bị ràng buộc bởi các quy tắc trong hệ thống nhượng quyền.

- Mâu thuẫn giữa hai bên nhượng quyền: xung đột giữa 2 bên nhượng quyền thường xuyên xảy ra ở các vấn đề như chi trả phí nhượng quyền, giờ giấc hoạt động, vi phạm trong hợp đồng nhượng quyền, các cuộc thanh tra.

- Quản trị sự phát triển: công ty nhượng quyền hoạt động trong ngành kinh doanh có tốc độ tăng trưởng nhanh và có thương hiệu mạnh thường đạt mức tăng trưởng nhanh nhưng phát triển nhanh thì lại khó quản trị. Nếu hệ thống nhượng quyền phát triển quá nhanh thì bên nhượng quyền phải tuyển thêm nhân viên đảm bảo việc cung cấp các hỗ trợ cho bên được nhượng quyền.

- Sự khác biệt trong kỹ năng kinh doanh: kỹ năng cần thiết để điều hành kinh doanh thành công hoàn toàn khác với kỹ năng đòi hỏi để vận hành hệ thống nhượng quyền.

- Chi phí dịch vụ pháp lý: mỗi quốc gia/vùng có luật riêng về nhượng quyền. Nếu doanh nghiệp muốn nhượng quyền ở nhiều vùng khác nhau thì cần thuê dịch vụ pháp lý để tiến hành kinh doanh theo đúng pháp luật.

Để nhượng quyền thành công, cần phải tuân thủ 9 bước thiết lập hệ thống nhượng quyền như mô tả trong Hình 11.4:

Bước 1: Lập kế hoạch nhượng quyền

Kế hoạch nhượng quyền cũng có kết cấu giống như kế hoạch kinh doanh tuy nhiên cần nhấn mạnh tới tính hợp lý của hình thức nhượng quyền với hoạt động kinh doanh của công ty, được sử dụng như kim chỉ nam cho tổ chức hoạt động nhượng quyền sau này. Cần chú ý đặc biệt tới mô tả vị trí đặt các đại lý nhượng quyền dự kiến và cách thức tổ chức quản lý hệ thống nhượng quyền.

Bước 2: Xin ý kiến tư vấn của các chuyên gia

Nên hỏi ý kiến của các nhà tư vấn, chuyên gia và những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực nhượng quyền trước khi tiến hành những bước đầu tiên. Nếu bản thân doanh nghiệp, hoặc lĩnh vực kinh doanh không/chưa thích hợp với nhượng quyền, thì lời khuyên của các chuyên gia sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, tiền bạc và tránh những thất bại có thể xảy ra.

Bước 3: Đăng ký bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ

Tất cả các văn bản, tài liệu tiếng và hình, các hướng dẫn hoạt động, đào tạo, quảng cáo... của công ty đều phải đăng ký bản quyền. Nếu công ty có mô hình, phương thức kinh doanh độc đáo thì cũng phải đăng ký bảo hộ. Việc đăng ký bảo hộ quyền sở hữu này tối quan trọng với công ty, vì sau khi nhượng quyền, thương hiệu, phương thức và mô hình kinh doanh của công ty không còn là bí mật với các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cũng cần kiểm tra đảm bảo rằng nhãn hiệu của công ty không bị dễ nhầm lẫn với nhãn hiệu các công ty khác.

Bước 4: Soạn thảo các văn bản nhượng quyền

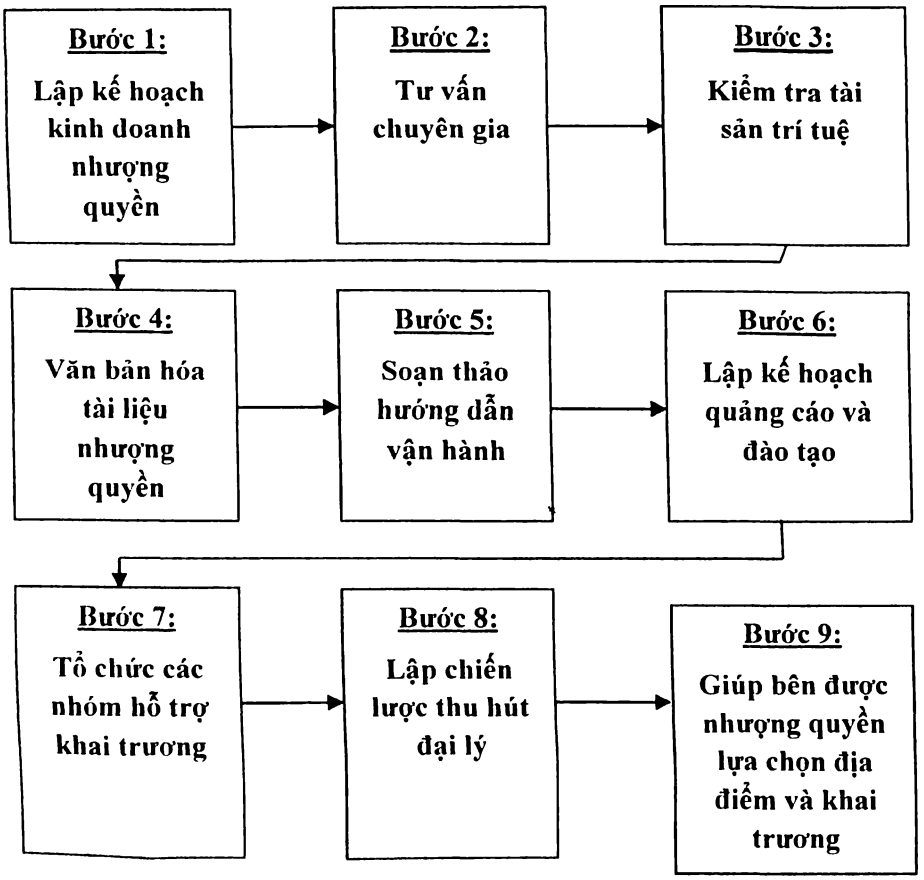
Cần lưu ý rằng, ngay ở bước đầu tiên trong quy trình đánh giá nhượng quyền, bên nhượng quyền đã phải chuẩn bị văn bản đề xuất nhượng quyền và thỏa thuận nhượng quyền. Nội dung và hình thức của các văn bản này có thể được tư vấn từ những luật sư chuyên về nhượng quyền.

Bước 5: Soạn thảo quy chế hoạt động

Hệ thống nhượng quyền phải có quy chế hoạt động rõ ràng để phổ biến cho bên được nhượng quyền hiểu và tuân thủ trong suốt thời gian nhận nhượng quyền. Để tạo điều kiện cho bên nhận nhượng quyền thì bên nhượng quyền phải văn bản hóa tất cả các quy định đó.

Bước 6: Lập chiến lược quảng cáo và chương trình đào tạo đại lý

–Bên được nhượng quyền thường yêu cầu cho biết về chiến lược quảng cáo và đào tạo của doanh nghiệp. Phạm vi của các chương trình trên phải phù hợp với tốc độ phát triển của hệ thống nhượng quyền.



Hình 11.4. Các bước thiết lập hệ thống nhượng quyền

Nguồn: Bruce R.Barringer và R. Duane Ireland, Entrepreneurship – Successfully Launching New Venture, 4th Global Edition, Pearson Education, 2012

Bước 7: Thành lập đội hỗ trợ đại lý nhượng quyền mới

Phải thành lập một tổ, nhóm chuyên trách hỗ trợ các doanh nghiệp được nhượng quyền mới gia nhập hệ thống. Thành viên của đội này phải được đào tạo và có đủ kỹ năng để đào tạo và hướng dẫn các đại lý mới.

Bước 8: Lập kế hoạch thu hút đại lý

Bên nhượng quyền có thể sử dụng nhiều kênh thông tin để thu hút doanh nghiệp khác làm đại lý nhượng quyền cho mình như hội chợ, quảng cáo báo chí, các tạp chí về nhượng quyền, các phương tiện thông tin đại chúng, và internet.

Bước 9: Giúp bên được nhượng quyền lựa chọn địa điểm và khai trương

Hộp 11.3. Phở 24 – Từ món ngon dân dã đến thương hiệu kinh doanh nhượng quyền hàng đầu tại Việt Nam

Trong văn hóa ẩm thực Việt Nam, phở là món ăn nổi tiếng. Đây vốn là món ăn đặc trưng của miền Bắc nhưng đã vượt qua khỏi ranh giới vùng miền để trở thành món ăn phổ biến trong cả nước và ngày càng được bạn bè quốc tế biết đến. Tuy nhiên, từ trước khi xuất hiện thương hiệu Phở 24, món phở vẫn được biết đến như một món ăn bình dân, bán ở các quán lề đường hoặc trong các cửa hàng nhỏ lẻ. Phở 24 và một số thương hiệu khác như Phở Vuông, Phở Cali và đã dần thay đổi hình ảnh này.

Phở 24 được chế biến từ 24 thành phần nguyên liệu và gia vị hảo hạng, được chắt lọc tinh tế từ khẩu vị của 3 miền, tạo nên thứ nước dùng thơm ngon, vừa miệng với phần lớn các thực khách. Nguyên liệu chính là thịt bò hảo hạng và bánh phở tươi 100%, không chứa chất bảo quản mới được lựa chọn để phục vụ thực khách. Do được áp dụng 1 công thức chung cho toàn bộ chuỗi cửa hàng nên mỗi tô Phở 24 đều mang đậm phong vị Việt Nam với chất lượng cam kết luôn luôn nhất quán. Khẩu vị của phở cũng được tính toán sao cho phù hợp với đại da số khách hàng trong nước và nước ngoài nhưng vẫn giữ được những hương vị riêng có của món phở so với các món ăn tương tự khác. Quy trình chế biến cũng rất nghiêm ngặt để đảm bảo vệ sinh và bổ dưỡng của món ăn.

Không gian của cửa hàng cũng được chăm chút tạo nên một hình ảnh độc đáo, hoàn chỉnh cho Phở 24. Không gian mang đậm không khí ẩm thực Việt với những chiếc bàn nhỏ, những băng ghế dài, những chiếc ghế đẩu đều gần gũi mà hấp dẫn. Trên tường là những bức tranh dụng cụ làm bếp, dãy phin cà phê kiểu Việt Nam. Thức uống cũng là những món quen thuộc như café đen, café sữa nóng, café đá, café sữa đá cũng hấp dẫn không chỉ khách hàng người Việt.

Chiến lược phát triển lâu dài của Phở 24 là nhân rộng mô hình quán phở tại Việt Nam và nước ngoài thông qua hình thức nhượng quyền thương mại và hợp tác kinh doanh. Trong 2 năm đầu, Phở 24 tập trung xây dựng tính đồng bộ của mô hình kinh doanh nhằm tạo nền tảng cho chiến lược nhượng quyền thương mại (franchising) dài hạn sau này. Thương hiệu Phở 24 cũng được đăng

ký trong và ngoài nước. Các khâu tổ chức, huấn luyện, đào tạo... cũng được đầu tư để hỗ trợ tối đa cho phía đối tác được nhượng quyền (franchisee).

Hiện nay, Phở 24 là một trong những mô hình franchise thành công tại Việt Nam được vận hành và xây dựng thương hiệu khá bài bản. Tiến sĩ Lý Qúy Trung, đồng sáng lập và là Chủ tịch của Nam An Group đã mở tiệm Phở 24 đầu tiên vào tháng 6/2003 tại số 5 Nguyễn Thiệp, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh với số vốn ban đầu 1 tỷ đồng. Đến 6/2010, Phở 24 đã mở được 57 cửa hàng tại 6 tỉnh, thành phố (Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Vũng Tàu, Nha Trang, Bình Dương) và 16 cửa hàng ở nước ngoài tại Jakarta (Indonesia), Manila (Philippines), Seoul (Hàn Quốc), Phnom Penh (Cambodia) và Hong Kong.

Tuy nhiên, vài năm trở lại đây ngày càng xuất hiện nhiều thách thức trong hệ thống quản lý chuỗi Phở 24. Giống như bất cứ chuỗi bán lẻ nào, việc mở rộng quy mô kinh doanh dưới mọi hình thức cũng đồng nghĩa với việc gia tăng thách thức trong quản trị chất lượng và kiểm soát hệ thống. Đặc biệt là mô hình franchise, một dạng của DODO (Dealer Own Dealer Operate) người bán sở hữu và người bán vận hành, mà Phở 24 đang triển khai thì thách thức trong kiểm soát càng lớn hơn. Ngoài ra, khác với các chuỗi thức ăn nhanh công nghiệp khác, việc nấu một tô phở ngon cũng cần sự kiểm soát khẩu vị chặt chẽ hơn. Duy trì chất lượng của phở khi công nghiệp hóa/đại trà hóa sẽ là thách thức rất lớn. Đã xuất hiện nhiều lời phàn nàn rằng, bánh phở trong một số tiệm Phở 24 không mềm như ở Hà Nội, nước phở không nóng, giá đắt. Phở là món ăn đặc biệt mang yếu tố địa phương hóa rất rõ nét, cho nên việc cố gắng tạo ra một mùi vị chung trong tô phở mà cả người Hà Nội lẫn Sài Gòn cùng chấp nhận là rất khó. Phở 24 gặp một số khó khăn trong việc quản lý chuỗi tiệm phở, vì họ không có kinh nghiệm quản lý chuỗi. Theo đánh giá của các nhà quản trị doanh nghiệp, trong khi đạt được một số thành công khi mở rộng thị trường ra nước ngoài, Phở 24 lại tỏ ra lúng túng về mặt chiến lược sản phẩm tại thị trường Việt Nam (như menu, khẩu vị, định vị phân khúc thị trường). Việc này càng kéo dài càng bất lợi cho Phở 24 nên họ muốn giải quyết sớm, nhưng do thiếu kinh nghiệm về quản lý chuỗi cửa hàng nên Phở 24 vẫn còn loay hoay với chiến lược phát triển và mô hình quản lý.

Cuối năm 2011, ông Lý Quý Trung quyết định bán Phở 24 cho Công ty Việt Thái Quốc Tế, đơn vị sở hữu Highlands Coffee, với giá 20 triệu USD sau 2 năm đàm phán. Điều đáng nói là Công ty Việt Thái Quốc Tế, sau khi sở hữu 100% cổ phần thương hiệu Phở 24, đã bán lại 50% cổ phần cho Jollibee (Philippines). Các chuyên gia đồng loạt mổ xẻ nguyên nhân tại sao ông Lý Quý Trung quyết định bán Phở 24. Quyết định này gây khá nhiều ngạc nhiên cho người trong

giới vì ai cũng biết tham vọng đưa Phở 24 ra thế giới của ông Trung mạnh mẽ như thế nào. Ông Trung từng tuyên bố Phở 24 sẽ là công ty của cả cộng đồng, lên sàn giao dịch và là tên tuổi quốc tế. Dù ngạc nhiên nhưng hầu hết các chuyên gia đều đánh giá ông Trung đã có quyết định đúng đắn vì Phở 24 đã có dấu hiệu đi xuống trước thời điểm bị thâu tóm. Lúc đó, các cửa hàng trong nước đuối sức, mặc dù cách phục vụ cũng như chất lượng món ăn vẫn được bảo đảm và bộc lộ rõ nhưng yếu điểm của hệ thống nhượng quyền.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Đối với ngành kinh doanh bán lẻ, địa điểm cửa hàng là rất quan trọng. Bên nhượng quyền sẽ cùng phối hợp với bên được nhượng quyền lựa chọn địa điểm và hỗ trợ lễ khai trương cửa hàng.

Bên cạnh đó, bên nhượng quyền cũng cần quan tâm duy trì mối quan hệ tốt với bên được nhượng quyền để đảm bảo thành công của hệ thống, đảm bảo thực hiện các cam kết về nghĩa vụ, cũng như xây dựng danh tiếng của mình trong kinh doanh nhượng quyền.

Vấn đề là ở chỗ hoặc doanh nghiệp làm ăn theo kiểu "được chăng, hay chớ", không dự định trước sẽ hoàn toàn khác với doanh nghiệp chủ động có chiến lược ngay từ đầu:

- Kinh doanh theo phương thức nhượng quyền và gia nhập thị trường theo phương thức nhượng quyền thương mại

- Doanh nghiệp mới ra đời với việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ mới có nhiều lợi thế trên thị trường nên ngay từ khi mới thành lập đã có chiến lược từng bước bán quyền kinh doanh sản phẩm/dịch vụ của mình cho các doanh nghiệp khác bằng phương thức nhượng quyền thương mại.

Ở nước ta cũng xuất hiện nhiều doanh nghiệp có tư duy liên minh chiến lược dưới hình thức nhượng quyền thương mại thành công như hệ thống các doanh nghiệp kinh doanh gà rán, Phở 24; cũng có những bức tranh do thiếu chiến lược liên minh đúng đắn mà lúc đầu tưởng chừng thành công, sau vượt tầm kiểm soát của doanh nghiệp bán quyền thương mại như cà phê Trung Nguyên,...

11.3.3. Phát triển hệ thống kinh doanh

Để phát triển kinh doanh, các doanh nghiệp có thể lựa chọn theo các phương thức khác nhau. Doanh nghiệp có thể tự mở hệ thống cửa hàng

của mình. Tuy nhiên, nếu lựa chọn theo cách này thì doanh nghiệp phải đối mặt với thách thức là phải huy động được đủ vốn tài trợ cho hoạt động mở rộng. Doanh nghiệp phải đi vay, kêu gọi đầu tư hoặc bỏ vốn tự có, tất cả các nguồn này đều huy động không hề dễ với một doanh nghiệp mới thành lập. Cách thức thứ hai là tiến hành nhượng quyền. Đây là cách đặc biệt hấp dẫn với các doanh nghiệp trẻ, vì phần lớn tiền để mở rộng kinh doanh là từ các doanh nghiệp được nhượng quyền. Nhượng quyền phù hợp với doanh nghiệp có tiềm năng hoặc có thương hiệu mạnh, có mô hình kinh doanh được thiết kế tốt và mong muốn phát triển. Các thức này đã được trình bày rất chi tiết ở trên.

Tuy nhiên, hệ thống nhượng quyền sẽ thất bại nếu các đại lý nhượng quyền không tạo ra được giá trị gia tăng cho khách hàng và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp không được tổ chức tốt. Thậm chí ngay cả khi hoạt động kinh doanh tốt và mô hình hoạt động của doanh nghiệp rất phù hợp thì hoạt động kinh doanh nhượng quyền vẫn có thể thất bại chỉ vì lý do rất cơ bản là lĩnh vực kinh doanh đó không phù hợp với hình thức kinh doanh nhượng quyền. Do đó, với những lĩnh vực kinh doanh không phù hợp với hình thức nhượng quyền thì doanh nghiệp phải tự mình phát triển hệ thống kinh doanh là điều cần thiết. Đặc biệt là trong những ngành manh mún hay những ngành có tính phi tập trung hóa cao thì doanh nghiệp thường lựa chọn hình thức phát triển hệ thống kinh doanh.

Việc doanh nghiệp có chiến lược tự mình phát triển hệ thống kinh doanh được hiểu là sử dụng chiến lược tăng trưởng tập trung hay tăng trưởng nội bộ. Với chiến lược này, doanh nghiệp có thể chủ động tốc độ và hướng phát triển hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với rất nhiều áp lực, trong đó có hai áp lực cơ bản là áp lực tài chính và áp lực quản trị.

Đối với áp lực tài chính, doanh nghiệp phải huy động đủ tiền để tài trợ cho các hoạt động tăng trưởng trong đó có 3 nguồn cơ bản là nguồn tài chính cá nhân, nguồn vốn vay từ các tổ chức tín dụng, nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm và một số cách thức huy động vốn khác.

Nguồn tài chính cá nhân được hiểu là nguồn tài chính từ cá nhân một/các chủ sở hữu doanh nghiệp hoặc được huy động từ thành viên gia

đình, bạn bè, người thân. Việc sử dụng vốn của (các) thành viên sáng lập để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh không chịu áp lực về thời hạn thanh toán cũng như chi phí vốn như sử dụng vốn vay. Quyền kiểm soát doanh nghiệp nằm trong tay (các) thành viên sáng lập, không phải chia sẻ cho người ngoài như trường hợp kêu gọi góp vốn. Tuy nhiên, cũng không nên bỏ ra những đồng tiền cuối cùng vào kinh doanh để đề phòng trường hợp cần tiền gấp mà không thể huy động nhanh từ các nguồn khác.

Vốn vay từ bạn bè, gia đình, người thân thường là những khoản vốn không lớn nhưng rất hữu ích trong giai đoạn đầu khi doanh nghiệp khó tiếp cận các nguồn vốn khác. Hình thức này thường đến dưới dạng những khoản vay và đầu tư, nhưng cũng có thể bao gồm những khoản biếu tặng, người làm công (bạn hoặc thành viên trong gia đình) từ chối hay trì hoãn nhận thù lao hoặc các khoản giảm trừ hay miễn phí tiền thuê tài sản, thiết bị.

Khi lượng vốn mà một doanh nghiệp mới khởi nghiệp cần lại vượt quá ngân quỹ cá nhân, tiền huy động từ bạn bè và gia đình thì vay nợ và tìm kiếm thêm người góp vốn là hai nguồn quỹ thông dụng nhất. Điều quan trọng nhất một nhà kinh doanh phải làm vào thời điểm đó là xác định chính xác những gì doanh nghiệp cần và nguồn nào phù hợp nhất để đạt được những khoản tiền này. Một cách tiếp cận được lên kế hoạch chu đáo để huy động tiền làm tăng cơ hội thành công và tiết kiệm được đáng kể thời gian huy động. Trong đó, có thể cân nhắc việc vay vốn từ các ngân hàng thương mại hoặc tìm kiếm các khoản vay được bảo lãnh.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn vay từ các quỹ đầu tư mạo hiểm, đầu tư mạo hiểm từ doanh nghiệp hoặc các cách thức huy động vốn sáng tạo khác như thuê tài chính, tín dụng từ người bán, bán hàng trả trước hoặc tìm đối tác chiến lược trong kinh doanh,...

Áp lực quản trị sẽ trở nên rất quan trọng đối với doanh nghiệp khi quy mô và phạm vi hoạt động của kinh doanh tăng nhanh, vượt quá tầm kiểm soát của chủ doanh nghiệp hoặc người điều hành doanh nghiệp. Đây cũng là vấn đề dẫn đến khủng hoảng trong pha 3 - khủng hoảng về kiểm soát hoạt động trong doanh nghiệp và mối quan hệ giữa người sở hữu với người điều hành và mối quan hệ giữa người điều hành và nhân viên dưới quyền. Để giải quyết được vấn đề này, doanh nghiệp cần xác định rõ công việc và nhiệm vụ của từng vị trí, trao cho họ những quyền hạn tương

xứng với nhiệm vụ để họ có đủ điều kiện cần thiết giải quyết công việc một cách chủ động và sáng tạo.

11.4. CHIẾN LƯỢC THU HOẠCH VÀ RÚT LUI

11.4.1. Chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình và ngoài gia đình

Việc chuyển giao quyền sở hữu và điều hành doanh nghiệp giữa các thành viên trong hoặc ngoài gia đình được hiểu như sự tiếp nối và chuyển giao thế hệ hoặc mở rộng hoạt động kinh doanh. Các tập đoàn, công ty, doanh nghiệp tồn tại hàng trăm năm sẽ phải trải qua nhiều lần chuyển giao thế hệ. Trong đó, truyền thống và thế mạnh của doanh nghiệp là những yếu tố được kế thừa nhưng sự chuyển giao có yếu tố bên ngoài cũng đảm bảo cho sự sáng tạo, sự đổi mới trong quản trị và điều hành doanh nghiệp.

Việc chuyển giao giữa các thành viên trong gia đình dưới dạng chuyển giao thế hệ sẽ đảm bảo cho sự nối tiếp truyền thống trong khi đó sự chuyển giao sở hữu hoặc điều hành giữa các thành viên trong gia đình khi mở rộng hoạt động kinh doanh sẽ đảm bảo sự thấu hiểu, thông cảm và hỗ trợ lẫn nhau.

Tuy chưa có những bằng chứng xác thực chứng minh hiệu quả của việc hợp tác và chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình nhưng những yếu tố dưới đây đã cho thấy việc chuyển giao này có nhiều ưu điểm.

Thứ nhất, sự cam kết

Việc chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình sẽ đảm bảo sự cam kết và lòng tin giữa các thành viên.

Thứ hai, kiến thức, thông tin

Việc chuyển giao giữa các thành viên trong gia đình sẽ đảm bảo những thông tin được chuyển giao một cách chi tiết và bảo mật. Các bí mật kinh doanh, các quan hệ đối tác sẽ được bảo vệ trong phạm vi gia đình.

Thứ ba, chiến lược dài hạn

Việc chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên và thế hệ trong gia đình sẽ đảm bảo cho việc chuyển giao cả những giá trị vô hình, những

mục tiêu dài hạn và chiến lược xuyên suốt trong một thời kỳ dài, đảm bảo sự phát triển bền vững và trường tồn của doanh nghiệp.

Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa các thành viên trong gia đình được phát triển qua một thời gian dài do đó những giá trị văn hóa và giao tiếp trong doanh nghiệp cũng vì thế mà được thiết lập chắc chắn và ổn định.

Thứ năm, rút ngắn quá trình xử lý thông tin và ra quyết định

Quá trình xử lý thông tin và ra quyết định nhanh chóng do mối quan hệ chặt chẽ và tính trách nhiệm giữa các thành viên trong gia đình.

Thứ sáu, duy trì lòng tin và niềm tự hào

Cuối cùng, sự chuyển giao trong gia đình sẽ giúp duy trì lòng tin và niềm tự hào về các giá trị đối với khách hàng của doanh nghiệp. Các khách hàng và đối tác sẽ có cơ sở nhiều hơn về hoạt động kinh doanh và hình ảnh của doanh nghiệp.

Việc chuyển giao hoạt động kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình như vậy là tương đối phổ biến, đặc biệt là trong các lĩnh vực kinh doanh cần nhiều uy tín cá nhân hoặc lòng tin người tiêu dùng được xây dựng dựa phần lớn vào chuyên môn, tay nghề, phong cách hay hình ảnh cá nhân của nhà kinh doanh.

11.4.2. Chuyển doanh nghiệp thành công ty đại chúng (IPO)

Cách thức thứ hai để chuyển giao doanh nghiệp và rút lui khỏi ngành kinh doanh là phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO). Các chủ sở hữu doanh nghiệp lựa chọn hình thức này với hai mục đích, thứ nhất để thoái vốn khỏi doanh nghiệp mà mình đã đầu tư, thứ hai là tìm cách huy động thêm vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

IPO được hiểu là việc bán chứng khoán của một công ty đến công chúng lần đầu tiên. Bất kỳ việc phát hành cổ phiếu nào sau đó đều được gọi là phát hành cổ phiếu thứ cấp. Khi một công ty trở thành công ty đại chúng, chứng khoán của nó thường được giao dịch ở một trong những sở giao dịch chứng khoán chủ chốt. Thông thường, một công ty không thể trở thành công ty đại chúng cho đến khi nó chứng minh được tính khả thi và tương lai tương sáng của mình.

Những công ty quyết định trở thành công ty đại chúng vì một số lý do. *Đầu tiên,* đây là một cách để huy động vốn chủ sở hữu để đầu tư vào những hoạt động hiện hành hay tương lai. *Hai là,* IPO nâng cao uy tín xã hội của một công ty, khiến việc thu hút những khách hàng cao cấp, đối tác hợp tác, và nhân viên dễ dàng hơn. *Ba là,* IPO là một hình thức thoái vốn đối với những cổ đông công ty và các nhà đầu tư muốn thu hồi lại khoản đầu tư của mình. Cuối cùng, bằng cách trở thành công ty đại chúng, một công ty tạo nên những cơ hội tài chính khác để phát triển công ty.

Mặc dù có nhiều lợi thế khi trở thành công ty đại chúng song đây là một quá trình phức tạp và bắt buộc các công ty dành ra khoảng chi phí đáng kể liên quan đến quá trình này.

Bước đầu tiên trong việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng là công ty thuê một tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành. Tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành là tổ chức hoạt động với tư cách một người bảo hiểm hay người đại diện cho chứng khoán của công ty phát hành. Tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành hoạt động như người ủng hộ và người hướng dẫn đồng thời cùng đồng hành với công ty trong suốt giai đoạn trở thành công ty đại chúng. Vấn đề quan trọng nhất mà công ty và tổ chức tư vấn của nó cần thống nhất là lượng vốn công ty cần, loại chứng khoán phát hành, giá của chứng khoán khi nó phát hành ra công chúng, và chi phí công ty cần bỏ ra để phát hành cổ phiếu.

Ngoài việc làm cho hoạt động phát hành được chấp nhận, tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành còn phải chịu trách nhiệm hỗ trợ cho việc phát hành. Là một phần của quá trình này, tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành thường tổ chức các buổi họp công bố thông tin về doanh nghiệp sắp phát hành.

11.4.3. Bán lại doanh nghiệp

Bán lại doanh nghiệp hay đóng cửa được hiểu là bán toàn bộ tài sản của doanh nghiệp căn cứ vào giá trị hữu hình của chúng. Chiến lược đóng cửa có thể hiểu là sự thừa nhận thất bại và thường là một chiến lược rất khó khăn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp việc đóng cửa doanh nghiệp còn có lợi hơn nhiều so với tiếp tục hoạt động với những khoản thua lỗ ngày càng lớn.

Hàng năm có một tỷ lệ rất lớn các doanh nghiệp nhỏ phải đóng cửa do việc khởi sự và vận hành thành công một doanh nghiệp nhỏ là không hề đơn giản. Ngoài ra, ở Trung Quốc, Nga và cả Việt Nam hàng năm cũng có hàng ngàn các doanh nghiệp nhà nước đóng cửa do những quốc gia này đang chủ trương cổ phần hóa và củng cố lại các ngành công nghiệp.

Theo Fred R.David, chiến lược đóng cửa có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây: khi một doanh nghiệp đã theo đuổi cả chiến lược cắt giảm và chiến lược bán bớt nhưng đều không mang lại kết quả như mong đợi; khi doanh nghiệp chỉ có một sự lựa chọn duy nhất là phá sản thì đóng cửa doanh nghiệp là sự lựa chọn thể hiện sự chủ động và có kế hoạch nhằm thu lại số tiền lớn nhất có thể được từ những tài sản của doanh nghiệp; khi việc bán tài sản của doanh nghiệp có thể bù đắp cho các chủ sở hữu một phần các khoản thiệt hại về tài chính.

Việc đóng cửa doanh nghiệp theo hình thức bán lại cho một chủ sở hữu mới đồng nghĩa với việc bán tất cả các nguồn thu và nghĩa vụ tài chính có liên quan. Trong khi đó, việc phá sản doanh nghiệp lại bắt nguồn từ việc doanh nghiệp không còn khả năng thanh toán và chi trả các nghĩa vụ tài chính đến hạn.

TÓM TẮT VÀ THỰC HÀNH CHƯƠNG 11

Tóm tắt chương

Như vậy, có thể thấy sự phát triển của doanh nghiệp qua các giai đoạn và thời kỳ sẽ có những đặc trưng khác nhau nhưng mang tính chu kỳ và có thể dự đoán. Việc nhận diện được những cơ hội và nguy cơ từ môi trường kinh doanh cộng với sự am hiểu các vấn đề lãnh đạo và quản lý trong từng giai đoạn giúp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể xác định được chiến lược phát triển đúng đắn và lâu dài của doanh nghiệp mình.

Để phát triển, doanh nghiệp có thể dựa vào nguồn lực nội sinh hoặc ngoại sinh, việc lựa chọn này tùy thuộc vào điều kiện và định hướng của doanh nghiệp, mối quan hệ và khả năng huy động nguồn lực từ các đối tác bên ngoài doanh nghiệp.

Khi lựa chọn và theo đuổi chiến lược tăng trưởng, doanh nghiệp thường phải đối mặt với nhiều thách thức từ môi trường kinh doanh như toàn cầu hóa và chu kỳ kinh tế, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, sự thay đổi trong cầu hàng hóa và dịch vụ hay những thách thức từ trong nội bộ doanh nghiệp như sự đáp ứng của nguồn nhân lực, năng lực marketing và năng lực công nghệ, năng lực nghiên cứu phát triển. Để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế toàn cầu có nhiều biến động như hiện nay, các doanh nghiệp phải đánh giá được những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, căn cứ vào chu kỳ kinh doanh và sự biến động trên thị trường để xác định được những hướng đi phù hợp.

Thuật ngữ

Chu kỳ kinh doanh

Chu kỳ sống của sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược thâm nhập thị trường

Chiến lược hội nhập

Chiến lược liên kết

Liên doanh

Liên minh chiến lược

Nhượng quyền thương mại

Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO)

Câu hỏi ôn tập

1. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Hãy phân tích những vấn đề cơ bản mà doanh nghiệp cần phải đối mặt trong từng giai đoạn của chu kỳ kinh doanh (Lựa chọn một trong hai cách tiếp cận về chu kỳ kinh doanh).
2. Trong quá trình phát triển doanh nghiệp sẽ gặp những thách thức gì từ môi trường kinh doanh? Phân tích và lấy ví dụ minh họa.
3. Trong quá trình phát triển doanh nghiệp phải đối mặt với những nguy cơ gì từ trong nội bộ tổ chức? Phân tích và lấy ví dụ minh họa.
4. Trình bày ngắn gọn nội dung chiến lược tăng trưởng dựa vào nội bộ. Đặc trưng của các chiến lược này. Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tăng trưởng dựa vào nội bộ có thể phải đối mặt với những nguy cơ nào?
5. Trình bày ngắn gọn các cách thức tăng trưởng dựa vào nguồn lực từ bên ngoài. So sánh điểm khác biệt cơ bản giữa các hình thức này.
6. Chiến lược hội nhập là gì? Ưu nhược điểm của hình thức này? Trong điều kiện nào chiến lược hội nhập sẽ phát huy tác dụng tốt nhất?
7. Chiến lược liên kết là gì? Có những hình thức liên kết nào? Ưu nhược điểm chính của mỗi hình thức?
8. Hệ thống kinh doanh là gì? Có những hình thức phát triển hệ thống kinh doanh nào? Ưu nhược điểm của mỗi hình thức?
9. Chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình là gì? Lợi thế của hình thức này so với các hình thức chuyển giao kinh doanh khác?
10. IPO là gì? Lý do gì khiến doanh nghiệp quyết định chuyển thành công ty đại chúng?

Câu hỏi đúng/sai và giải thích

1. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp luôn biến động do đó hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phải thường xuyên thay đổi theo hướng càng đa dạng càng tốt để phù hợp và thích nghi với những thay đổi của môi trường.

2. Việc phân chia vòng đời của một doanh nghiệp thành các giai đoạn khác nhau không có ý nghĩa gì đối với việc quản trị kinh doanh và quản trị nội bộ doanh nghiệp.

3. Tất cả các doanh nghiệp đều trải qua đầy đủ tất cả các giai đoạn phát triển trong chu kỳ kinh doanh.

4. Để tăng trưởng và phát triển, doanh nghiệp luôn phải vượt qua những thách thức và rào cản từ môi trường kinh doanh và trong chính nội bộ doanh nghiệp.

5. Các doanh nghiệp chỉ kinh doanh tại thị trường nội địa sẽ không phải đối mặt với những thách thức và nguy cơ từ xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.

6. Toàn cầu hóa mang lại nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra nhiều nguy cơ đối với các doanh nghiệp khi tham gia thị trường quốc tế và thậm chí ngay tại thị trường nội địa.

7. Cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành hoàn toàn không gây ra áp lực gì đáng kể đối với doanh nghiệp.

8. Cầu thị trường về hàng hóa và dịch vụ của một ngành kinh doanh là tương đối ổn định do đó không ảnh hưởng gì đến chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp.

9. Vấn đề quản trị và điều hành, trong đó trọng tâm là năng lực của đội ngũ lãnh đạo và người lao động, được đặt ở vị trí trọng tâm khi quy mô doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh được mở rộng.

10. Do việc mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp xuất phát từ sự thay đổi trong nhu cầu thị trường nên doanh nghiệp không nhất thiết phải nâng cao năng lực marketing và bán hàng.

11. Các doanh nghiệp trong các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh khác nhau sẽ có tốc độ đổi mới và phát triển công nghệ khác nhau nhưng đều cần chú trọng nâng cao năng lực công nghệ để nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo tiền đề cho tăng trưởng nhanh và bền vững.

12. Doanh nghiệp thường sử dụng chiến lược tăng trưởng dựa vào nội bộ hay chiến lược tăng trưởng nội sinh vào những giai đoạn sớm trong chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp.

13. Chiến lược tăng trưởng ngoại sinh dựa vào việc thiết lập mối quan hệ và huy động nguồn lực từ các đối tác bên ngoài.
14. Chiến lược tăng trưởng ngoại sinh dựa chủ yếu vào năng lực, kinh nghiệm thực tiễn kinh doanh và nguồn nhân lực hiện tại của chính mình.

Câu hỏi trắc nghiệm

1. Việc nghiên cứu chu kỳ kinh doanh là cần thiết do:
   a. Môi trường kinh doanh luôn biến động
   b. Mỗi giai đoạn lại đặt ra những vấn đề quản trị khác nhau
   c. Khoa học công nghệ không ngừng thay đổi
   d. Tất cả các phương án trên
2. Tăng cường kiểm soát nội bộ đồng thời tăng mức độ trao quyền và ủy quyền cho các nhà quản trị dưới quyền là những biện pháp giúp doanh nghiệp vượt qua giai đoạn khủng hoảng nào dưới đây:
   a. Pha 1 và Pha 2
   b. Pha 2 và Pha 3
   c. Pha 3 và Pha 4
   d. Pha 4 và Pha 5
3. Nhận định nào dưới đây là không chính xác:
   a. Giai đoạn hình thành và phát triển doanh đòi hỏi sự sáng tạo và đột phá của người chủ doanh nghiệp
   b. Giai đoạn tăng trưởng đòi hỏi sự tập quyền ở mức cao nhất để thống nhất chỉ huy và thống nhất mục tiêu
   c. Giai đoạn trưởng thành xuất hiện sự khủng hoảng giữa quyền sở hữu và quyền điều hành doanh nghiệp
   d. Để phát triển ổn định và bền vững cần có môi trường chia sẻ và hợp tác trong doanh nghiệp
4. Nhận định nào dưới đây là không chính xác:
   a. Tất cả các doanh nghiệp đều trải qua các giai đoạn của chu kỳ kinh doanh

b. Các doanh nghiệp có thể không trải qua hết tất cả các giai đoạn của chu kỳ kinh doanh

c. Đặc điểm của chu kỳ kinh doanh phụ thuộc vào ngành nghề và quy mô kinh doanh của doanh nghiệp

d. Đặc điểm của chu kỳ kinh doanh phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và chiến lược tái cấu trúc của doanh nghiệp

5. Nhận định nào dưới đây là về toàn cầu hóa là đúng:

a. Tạo ra sân chơi chung, bình đẳng cho các doanh nghiệp

b. Mang lại cho doanh nghiệp các cơ hội và đặt ra các thách thức mới

c. Cơ hội tiếp cận thị trường thế giới đến cùng với áp lực cạnh tranh gay gắt hơn trên thị trường nội địa

d. Tất cả các nhận định trên đều đúng

6. Nhận định nào dưới đây là không chính xác:

a. Mức độ và cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố

b. Mức độ và cường độ cạnh tranh trong ngành gây ra áp lực đổi mới và phát triển triển đối với các doanh nghiệp trong ngành

c. Đặc điểm kinh tế kỹ thuật của ngành không ảnh hưởng đến chiến lược phát triển kinh doanh và doanh nghiệp

d. Mức độ khác biệt hóa của sản phẩm/dịch vụ ảnh hưởng đến định hướng và chiến lược phát triển doanh nghiệp

7. Sự thay đổi của thị trường về cầu hàng hóa và dịch vụ trong ngành:

a. Rất ít khi xảy ra

b. Có thể xảy ra nhưng không ảnh hưởng đến cường độ và mức độ cạnh tranh trong ngành

c. Ảnh hưởng đến mức độ, cường độ cạnh tranh trong ngành và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

d. Tất cả các phương án trên

8. Khi quy mô và phạm vi kinh doanh tăng lên, doanh nghiệp cần chú trọng đến những thách thức nào dưới đây trong hoạt động quản lý và điều hành:

a. Năng lực lãnh đạo của Hội đồng quản trị
b. Năng lực điều hành của Ban giám đốc và nhà quản trị các cấp
c. Năng lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp
d. Tất cả các phương án trên

9. Lý do nào dưới đây khiến doanh nghiệp phải nâng cao năng lực marketing trong quá trình mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp:
   a. Giúp doanh nghiệp tìm kiếm và phát hiện ra những đoạn thị trường mới
   b. Giúp doanh nghiệp phát hiện ra những khoảng trống thị trường, những nhu cầu sản phẩm / dịch vụ tiềm ẩn
   c. Giúp doanh nghiệp thiết lập kênh phân phối hiệu quả
   d. Tất cả các phương án trên
10. Lý do nào dưới đây khiến doanh nghiệp phải luôn tìm cách nâng cao năng lực ứng dụng khoa học và công nghệ:
   a. Xu thế rút ngắn trong vòng đời sản phẩm và công nghệ
   b. Có ảnh hưởng lớn và tác động mang tính dài hạn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
   c. Điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm
   d. Tất cả các phương án trên

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bruce R.Barringer và R. Duane Ireland (2012): *Entrepreneurship – Successfully Launching New Venture,* 4th Global Edition, Pearson Education.
2. Burns Paul (2011): *Entrepreneurship and Small Business,* Palgrave Macmillan, New York
3. Greiner, L.E. (1972): *Evolution and Revolution as Organizations Grow,* Harvard Business Review, Vol. 50 No.4, pp.339-48.).
4. Lý Quý Trung (2007): *Franchise – Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh,* NXB Trẻ.
5. Ngô Kim Thanh (2012): *Giáo trình Quản trị chiến lược,* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Giáo trình

KHỞI SỰ KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Website: http://nxb.neu.edu.vn E-mail: nxb@neu.edu.vn
Điện thoại/Fax: (024) 36282486

Chịu trách nhiệm xuất bản: **TS. NGUYỄN ANH TÚ**
Giám đốc Nhà xuất bản

Chịu trách nhiệm nội dung: **GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ**
Tổng biên tập

Biên tập: TRỊNH THỊ QUYÊN
Chế bản: TRẦN THỊ HUYỀN TÂM
Thiết kế bìa: TRẦN THỊ MAI HOA
Sửa bản in và đọc sách mẫu: TRỊNH THỊ QUYÊN

In 300 cuốn, khổ 16x24cm tại Xưởng in Trung tâm Dịch vụ Hỗ trợ đào tạo
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Phường Đồng Tâm, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.
Mã số ĐKXB: 1085-2020/CXBIPH/1-88/ĐHKTQD và ISBN 978-604-946-813-1
Số Quyết định xuất bản: 133/QĐ-NXBĐHKTQD cấp ngày 08 tháng 05 năm 2020
In xong và nộp lưu chiểu quý III năm 2020