

# HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Bài giảng:

## **KHỞI SỰ KINH DOANH**

Biên soạn: PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An  
TS. Trần Thị Thập  
Th.S. Trần Diệu Linh

**2018**

## LỜI GIỚI THIỆU

Môn học Khởi sự kinh doanh là môn học thuộc phần kiến thức chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp trong chương trình đào tạo đại học ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Bài giảng môn học Khởi sự kinh doanh được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Tổng quan về khởi sự kinh doanh. Chương này giới thiệu về vai trò của doanh nhân và hoạt động khởi sự kinh doanh (khởi sự), cách nhận diện cơ hội và hình thành ý tưởng kinh doanh, cũng như vai trò của bản kế hoạch kinh doanh trong quá trình khởi sự.

Chương 2: Soạn thảo kế hoạch kinh doanh. Chương này giới thiệu cách lập kế hoạch kinh doanh khi khởi sự.

Chương 3: Một số vấn đề triển khai hoạt động kinh doanh. Chương này giới thiệu về lập kế hoạch hành động cũng như cách thức triển khai hoạt động kinh doanh.

Hy vọng tập bài giảng này sẽ là học liệu hữu ích cho sinh viên trong quá trình nghiên cứu, học tập môn học Khởi sự kinh doanh, giúp sinh viên rèn luyện kỹ năng cần thiết để có thể tự mình khởi sự kinh doanh ở một lĩnh vực cụ thể.

Bài giảng do PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An chủ biên, TS. Trần Thị Thập và Th.S. Trần Diệu Linh tham gia biên soạn.

Mặc dù tập thể tác giả đã có nhiều cố gắng nhưng chắc chắn tập bài giảng khó tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa chất lượng bài giảng.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn các bạn đồng nghiệp đã góp ý, giúp đỡ trong quá trình biên soạn bài giảng này.

**Tập thể tác giả**

## MỤC LỤC

|   |    |
|---|----|
| LỜI GIỚI THIỆU.....   | 1  |
| MỤC LỤC.....  | 2  |
| CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KHỞI SỰ KINH DOANH.....                      | 4  |
| 1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ KHỞI SỰ KINH DOANH VÀ NGƯỜI KHỞI SỰ..... | 4  |
| 1.1.1. Khởi sự kinh doanh.....                                      | 4  |
| 1.1.2. Lợi ích và rủi ro của việc khởi sự kinh doanh.....           | 9  |
| 1.1.3. Nghề kinh doanh và đặc trưng của nghề kinh doanh.....        | 11 |
| 1.1.4. Tổ chất của người làm kinh doanh.....                        | 15 |
| 1.1.5. Phát triển năng lực doanh nhân.....                          | 18 |
| 1.2. NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH.....         | 23 |
| 1.2.1. Nhận diện cơ hội kinh doanh.....                             | 23 |
| 1.2.2. Đánh giá bản thân người khởi sự.....                         | 29 |
| 1.2.3. Hình thành ý tưởng kinh doanh.....                           | 32 |
| 1.2.4. Đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh.....                 | 37 |
| 1.2.5. Mô tả ý tưởng kinh doanh.....                                | 39 |
| 1.3. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH.....                          | 39 |
| 1.3.1. Khái niệm và phân loại kế hoạch kinh doanh.....              | 40 |
| 1.3.2. Tầm quan trọng và vai trò của kế hoạch kinh doanh.....       | 41 |
| 1.3.3. Cấu trúc điển hình của một bản kế hoạch kinh doanh.....      | 42 |
| CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 1.....                                      | 44 |
| CHƯƠNG 2: SOẠN THẢO KẾ HOẠCH KINH DOANH.....                        | 45 |
| 2.1. TRANG BÌA, MỤC LỤC VÀ TÓM LƯỢC.....                            | 45 |
| 2.2. PHÂN TÍCH NGÀNH, KHÁCH HÀNG VÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH.....         | 46 |
| 2.3. MÔ TẢ CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM.....                                 | 54 |
| 2.4. KẾ HOẠCH MARKETING VÀ BÁN HÀNG.....                            | 56 |
| 2.5. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT / TÁC NGHIỆP.....                            | 61 |
| 2.5.1. Chu kỳ chuyển hoá tài sản của doanh nghiệp.....              | 62 |
| 2.5.2. Hoạt động và quá trình sản xuất.....                         | 63 |
| 2.5.3. Đối tác cung ứng và tiêu thụ.....                            | 63 |
| 2.6. KẾ HOẠCH NHÂN SỰ.....  | 64 |
| 2.6.1. Nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp.....            | 65 |
| 2.6.2. Ban cố vấn, hội đồng quản trị.....                           | 65 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.6.3. Tổ chức bộ máy nhân sự của công ty.....               | 66  |
| 2.6.4. Thù lao và quyền sở hữu.....                          | 66  |
| 2.7. KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG RỦI RO.....                           | 66  |
| 2.8. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH.....                                 | 67  |
| 2.8.1. Lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn.....             | 67  |
| 2.8.2. Dự báo bán hàng.....                                  | 68  |
| 2.8.3. Báo cáo thu nhập.....                                 | 69  |
| 2.8.4. Bảng cân đối kế toán.....                             | 70  |
| 2.8.5. Báo cáo dòng tiền.....                                | 71  |
| 2.8.6. Phân tích hòa vốn.....                                | 73  |
| 2.8.7. Xác định một số chỉ tiêu hiệu quả.....                | 73  |
| CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 2.....                               | 77  |
| CHƯƠNG 3. MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH..... | 78  |
| 3.1. TẠO LẬP DOANH NGHIỆP.....                               | 78  |
| 3.1.1. Lập kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp.....      | 78  |
| 3.1.2. Lựa chọn hình thức tạo lập doanh nghiệp.....          | 80  |
| 3.1.3. Những công việc cơ bản tạo lập doanh nghiệp mới.....  | 84  |
| 3.2. TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....                    | 101 |
| CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 3.....                               | 104 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO.....                                      | 105 |

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KHỞI SỰ KINH DOANH

## 1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ KHỞI SỰ KINH DOANH VÀ NGƯỜI KHỞI SỰ

### 1.1.1. Khởi sự kinh doanh

#### 1.1.1.1. Khái niệm khởi sự kinh doanh (entrepreneurship)

Khởi sự kinh doanh theo nghĩa tiếng Việt thông thường là việc bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Để đi đến một định nghĩa chính thức về khởi sự kinh doanh sử dụng trong bài giảng này, chúng ta có thể xem xét một số định nghĩa của các nhà khoa học khác như sau:

Theo Howard Stevenson, giáo sư của trường kinh doanh Harvard (2014)<sup>1</sup>: Khởi sự kinh doanh là việc theo đuổi cơ hội vượt ra khỏi các nguồn lực được kiểm soát (*Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond resources controlled*).

Theo [Barringer & Ireland](#) (2015)<sup>2</sup>: Khởi sự kinh doanh được định nghĩa là quá trình một cá nhân theo đuổi cơ hội kinh doanh mà không quan tâm đến các nguồn lực mà họ hiện đang kiểm soát cho mục đích giới thiệu hàng hóa hoặc dịch vụ trong tương lai. (*Entrepreneurship is defined as the process by which individuals pursue opportunities without regard to resources they currently control for the purpose of exploiting future goods and services*). Cũng theo các tác giả này, khởi sự kinh doanh chính là nghệ thuật biến những ý tưởng kinh doanh thành hiện thực.

Như vậy có hai khía cạnh được nhấn mạnh ở các định nghĩa trên. Một là xét về phía cá nhân (hoặc một nhóm) thì khởi sự kinh doanh là hoạt động “tự tạo việc làm” thay vì đi làm thuê cho người khác. Việc làm ở đây là thành lập và vận hành một doanh nghiệp, các nguồn lực mà người khởi sự (*entrepreneur*) sử dụng đã vượt qua phạm vi nguồn lực của chính họ, đó là các nguồn lực như vốn, lao động, công nghệ... và được coi là khó kiểm soát. Khía cạnh thứ hai là doanh nghiệp, một doanh nghiệp hiện đang hoạt động, luôn triển khai các ý tưởng kinh doanh thành các dự án kinh doanh trong thực tế thì không được gọi là khởi nghiệp. Trong bài giảng này định nghĩa về khởi sự kinh doanh được phát biểu như sau: **Khởi sự kinh doanh là việc một người hay một nhóm người khởi tạo một doanh nghiệp mới. Về mặt quá trình, khởi sự kinh doanh bao gồm việc nhận diện các cơ hội kinh doanh, thu thập và phối hợp tất cả các nguồn lực cần thiết (như tài chính, nhân lực, công nghệ...) để chuyển một ý tưởng kinh doanh thành một công việc kinh doanh thực sự.**

#### 1.1.1.2. Khái niệm người khởi sự kinh doanh (người khởi sự)

Scarborough & Norman trong cuốn sách “Khởi nghiệp và quản lý hiệu quả doanh

---

1 Thomas R. Eisenmann, *Entrepreneurship: A Working Definition*, Harvard Business Review, January 10, 2014.

2 [Bruce R. Barringer](#) & [R. Duane Ireland](#), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (5th Edition)*, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2015.

ng nghiệp nhỏ”, NXB Pearson (2014)<sup>3</sup> cho rằng khởi sự kinh doanh hay người khởi sự là người tạo ra một công ty mới trên cơ sở chấp nhận những rủi ro và bất trắc nhằm mục đích đạt được lợi nhuận và sự phát triển bằng cách nhận diện các cơ hội và thu thập các nguồn lực cần thiết để làm cho cơ hội đó sinh lời.

Tương tự như vậy, O.C.Ferrell và cộng sự (2016)<sup>4</sup> định nghĩa người khởi sự “là những cá nhân chấp nhận rủi ro trong việc sử dụng tiền bạc, thời gian và nỗ lực của họ để tìm kiếm lợi nhuận trong việc cung cấp một sản phẩm mang tính sáng tạo hoặc thực hiện những việc tương tự khác”

Mariotti & Glackin (2012)<sup>5</sup> lại đưa ra định nghĩa đơn giản hơn về người khởi sự, trong đó nhấn mạnh sự khác biệt giữa người lao động và người khởi sự. Trong khi người lao động làm thuê cho một công ty của người khác thì người khởi sự tạo lập công ty của riêng mình và làm việc cho chính bản thân mình.

Trong nhiều cuốn sách về khởi sự kinh doanh nói riêng và quản trị kinh doanh nói chung, thuật ngữ “entrepreneur” còn được dịch sang tiếng Việt là “doanh nhân”. Cần lưu ý là từ “doanh nhân” được các phương tiện truyền thông của Việt Nam sử dụng để xác định một thành phần kinh tế tư nhân xuất hiện từ sau những năm 90 của thế kỷ 20. Thực chất có nhiều cách hiểu không thống nhất về doanh nhân. Theo nghĩa rộng, doanh nhân đôi khi được hiểu là những người nắm giữ vị trí quản lý cấp cao trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong phạm vi môn học này, doanh nhân được hiểu là những người tự bỏ vốn ra tiến hành sản xuất – kinh doanh và tự điều hành hoạt động sản xuất – kinh doanh của chính mình.

Ngoài khái niệm người khởi sự kinh doanh, người khởi sự và doanh nhân, chúng ta cũng cần phân biệt các khái niệm liên quan khác như *người quản lý doanh nghiệp*, *người thành lập doanh nghiệp*, *người đại diện theo pháp luật*, *chủ tịch hội đồng quản trị*, và *giám đốc điều hành*.

Theo điều 4 Luật Doanh nghiệp (2014):

*Người quản lý doanh nghiệp* là người quản lý công ty và người quản lý doanh nghiệp tư nhân, bao gồm chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh, chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân giữ chức danh quản lý khác có thẩm quyền nhân danh công ty ký kết giao dịch của công ty theo quy định tại Điều lệ công ty.

*Người thành lập doanh nghiệp* là tổ chức, cá nhân thành lập hoặc góp vốn để thành lập doanh nghiệp.

3 Scarborough & Norman, *Entrepreneurship and Effective Small Business Management*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2014.

4 O. C. Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell, *Business: A Changing World - Standalone Book* - 10th Edition, McGraw-Hill Education; 10 edition, 2015.

5 Mariotti S. & Glackin C., *Entrepreneurship & Small Business Management*, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2012.

*Người đại diện theo pháp luật* của doanh nghiệp là cá nhân đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các quyền và nghĩa vụ phát sinh từ giao dịch của doanh nghiệp, đại diện cho doanh nghiệp với tư cách nguyên đơn, bị đơn, người có quyền lợi, nghĩa vụ liên quan trước Trọng tài, Tòa án và các quyền và nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật. Công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần có thể có một hoặc nhiều người đại diện theo pháp luật.

*Chủ tịch hội đồng quản trị / hội đồng thành viên và Giám đốc điều hành*

Tùy theo qui mô của doanh nghiệp mà đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp sẽ có cơ cấu tương ứng, nhưng phổ biến nhất thì đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp thường bao gồm các thành viên hội đồng quản trị (hoặc hội đồng thành viên với công ty TNHH và công ty hợp danh) và ban điều hành (ban giám đốc).

Hội đồng quản trị do các chủ sở hữu bầu ra để thay mặt họ quản lý và điều hành doanh nghiệp. Hội đồng quản trị hoạt động theo nguyên tắc lãnh đạo tập thể, đồng cấp. Các quyết định của hội đồng quản trị dựa trên nguyên tắc phổ thông đầu phiếu. Trên góc độ pháp luật, hội đồng quản trị là cơ quan quản trị công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông.

Chủ tịch hội đồng quản trị hay chủ tịch hội đồng quản trị được bầu theo cơ chế sau:

- Đối với công ty TNHH hai thành viên trở lên, hội đồng thành viên bầu một thành viên làm Chủ tịch.
- Đối với công ty TNHH một thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên do chủ sở hữu bổ nhiệm hoặc do các thành viên Hội đồng thành viên bầu theo nguyên tắc quá bán, theo trình tự, thủ tục quy định tại Điều lệ công ty.
- Đối với doanh nghiệp nhà nước, Chủ tịch Hội đồng thành viên do cơ quan đại diện chủ sở hữu bổ nhiệm. Chủ tịch Hội đồng thành viên không được kiêm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc công ty của công ty mình và các doanh nghiệp khác.
- Đối với công ty cổ phần, hội đồng quản trị bầu một thành viên của Hội đồng quản trị làm Chủ tịch. Chủ tịch Hội đồng quản trị có thể kiêm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc công ty trừ trường hợp có quy định khác hoặc điều lệ công ty không cho phép. Công ty cổ phần do Nhà nước nắm giữ trên 50% tổng số phiếu biểu quyết thì Chủ tịch Hội đồng quản trị không được kiêm Giám đốc hoặc Tổng giám đốc.

Tổng giám đốc hoặc Giám đốc điều hành (*Chief Executive Officer - CEO*) là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị / hội đồng thành viên về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình.

Cần phân biệt hoạt động quản trị doanh nghiệp của bộ máy điều hành và hoạt động quản trị công ty trong công ty đại chúng (công ty cổ phần). Trong công ty, CEO là người đứng đầu Ban điều hành chịu trách nhiệm điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp, CEO có thể là chủ sở hữu công ty (cổ đông) hoặc cá nhân độc lập từ bên ngoài. Cùng với Ban điều hành này là Hội đồng quản trị (có thể có Ban giám



sát) phụ trách việc định hướng cho công ty.

### **Hộp 1.1. Không nên đánh đồng startup với khởi nghiệp**

Theo các nghiên cứu về startup trên thế giới, mẫu số chung cho các startup không nằm ở lĩnh vực kinh doanh hay tiền vốn họ cần để cạnh tranh mà chính là ở khả năng “tăng trưởng nhanh” về khách hàng hoặc doanh thu. Thế nhưng, “nhanh” như thế nào mới được gọi là startup? Ai mới có thể đánh giá được khả năng “tăng trưởng nhanh” khi startup còn chưa có lợi nhuận và thậm chí mới ở giai đoạn ý tưởng? Và liệu có nhất thiết phải tách khái niệm khởi nghiệp và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo không khi khởi sự kinh doanh nào cũng rất cần được khuyến khích và hỗ trợ?

*Phát biểu tại Ngày hội khởi nghiệp KH&CN Việt Nam – Techfest 2016, Phó Thủ tướng Vũ Đức Đam gọi startup là doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, một cách nói ngắn gọn của doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Đó là một cộng đồng đặc biệt vì theo ông, “tính chất tạo ra những sản phẩm mới, phân khúc khách hàng mới bằng những công nghệ mới và ý tưởng mới chưa từng có, cách tiếp cận thị trường mới, thường là liên quan đến công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và vì qua mạng nên không có tính biên giới”.*

*Thế nhưng, trả lời cho câu hỏi: “Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là gì?” không hề đơn giản. Chủ tịch HĐQT của FPT Trương Gia Bình cho rằng: “nói đến startup phải nói đến đỉnh cao của khoa học công nghệ, nói đến điều thế giới chưa từng làm” và không tính đến các doanh nghiệp mở quán cà phê hay quán phở. Một bài báo khác phản hồi lại lời của ông Trương Gia Bình lại cho rằng không nhất thiết startup phải ở trong lĩnh vực công nghệ, chẳng hạn như chuỗi cửa hàng cà phê The Coffee House là startup. Tuy nhiên, bài báo này lại cho rằng mô hình tương tự - chuỗi cửa hàng the Kafe lại không phải là startup vì “không giải quyết được những vấn đề chính của thị trường và khả năng phát triển chậm do cần nhiều vốn để cạnh tranh”. Thế nhưng, the Kafe đã nhận được 5,5 triệu USD của các quỹ đầu tư mạo hiểm (tổ chức chỉ đầu tư duy nhất cho startup) ở Hong Kong.*

*Theo các nghiên cứu về startup trên thế giới, mẫu số chung cho các startup không nằm ở lĩnh vực kinh doanh hay tiền vốn họ cần để cạnh tranh mà chính là ở khả năng “tăng trưởng nhanh” về khách hàng hoặc doanh thu. Thế nhưng, “nhanh” như thế nào mới được gọi là startup? Ai mới có thể đánh giá được khả năng “tăng trưởng nhanh” khi startup còn chưa có lợi nhuận và thậm chí mới ở giai đoạn ý tưởng? Và liệu có nhất thiết phải tách khái niệm khởi nghiệp và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo không khi khởi sự kinh doanh nào cũng rất cần được khuyến khích và hỗ trợ?*

*Tia Sáng đã có một cuộc trao đổi ngắn về quan điểm cá nhân của chị Phan Hoàng Lan, một trong các tác giả chính của Quyết định số 844/QĐ - TTg<sup>1</sup> của Chính phủ phê duyệt Đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST, thành viên Ban tổ chức Techfest 2015, 2016 xung quanh những tranh cãi về “Startup là gì?”*

*Đại diện của Btaskee, startup với ứng dụng kết nối giữa chủ nhà và người giúp việc theo giờ, trao đổi với Phó Thủ tướng Vũ Đức Đam trong ngày hội khởi nghiệp Techfest 2016.*

*Theo chị thì xác định startup là gì quan trọng như thế nào?*

*Việc xác định startup là gì là một việc quan trọng, bởi vì nếu không hiểu startup là gì thì rất khó để có những hỗ trợ đúng và sát với nhu cầu của họ được. Đặc biệt, nếu truyền thông về startup mà không đúng sẽ làm cho nhiều người hiểu nhầm, sẽ có thể có*



tác dụng ngược đối với việc phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp.

Tuy nhiên, hiểu về startup khác với việc cứng nhắc trong việc đưa ra các tiêu chí định lượng vì hầu hết việc xác định startup là gì dựa trên các tiêu chí định tính. Chính vì vậy mà về mặt chính sách, gần như các nước trên thế giới không đưa ra các tiêu chí cứng nhắc mà thông qua các đơn vị tư nhân như các quỹ đầu tư mạo hiểm, vườn ươm doanh nghiệp, chuyên gia để lựa chọn những startup xứng đáng được hỗ trợ.

*Tại sao rất nhiều người lại cho rằng startup phải là những doanh nghiệp dựa trên các kết quả nghiên cứu khoa học, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin?*

Tại vì số đông startup không chỉ ở Việt Nam mà trên thế giới là trong lĩnh vực công nghệ thông tin và có công nghệ mới. Điều này thực ra rất tự nhiên. Vì startup theo khái niệm là phải có mô hình kinh doanh có thể “lập lại hoặc mở rộng nhanh chóng” mà doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin lại dễ có được đặc tính này hơn các doanh nghiệp trong lĩnh vực khác. Tuy nhiên, bảo startup là “phải” có công nghệ hoặc “phải” nằm trong lĩnh vực công nghệ thông tin thì cũng chưa hoàn toàn đúng. Vì cũng có những startup trong lĩnh vực khác vẫn đảm bảo được sự “lập lại hoặc mở rộng nhanh chóng” này, vì họ có thể không có công nghệ nhưng có mô hình kinh doanh mới. Ở Việt Nam ví dụ như Kafe có thể coi là startup trong lĩnh vực F&B (đồ ăn uống) vì mô hình của họ có thể lập đi lập lại và mở rộng được.

*Đa số startup đều được định nghĩa bởi sự tăng trưởng nhanh. Nhưng với một công ty ở giai đoạn đầu, chưa mở rộng thì đánh giá khả năng tăng trưởng sẽ dựa vào cái gì?*

Thực ra, theo các khái niệm về mặt học thuật trên thế giới, startup được định nghĩa bởi “tiềm năng” lập lại hoặc mở rộng nhanh chóng, cũng có thể nói là “tiềm năng tăng trưởng nhanh” về quy mô người dùng, khách hàng hay doanh thu, lợi nhuận. Tuy nhiên, đây chỉ là “tiềm năng” thôi chứ không phải tại bất kỳ thời điểm nào startup cũng thể hiện được việc tăng trưởng nhanh của mình. Đặc biệt khi startup ở giai đoạn đầu, còn đang loay hoay tìm hiểu nhu cầu khách hàng hoặc làm sản phẩm thử nghiệm thì số lượng người dùng cũng chưa nhiều mà có thể chưa có doanh thu gì cả. Vậy thì tiềm năng này được thể hiện ở “đầu vào” của startup, hầu hết là công nghệ mới hay mô hình kinh doanh mới hoặc có thể lập lại hoặc có thể được nhanh chóng mở rộng. Đặc biệt, startup phải chứng minh được thực sự có nhu cầu lớn trên thị trường đối với sản phẩm của mình (có thể chưa cần có sản phẩm hoặc bán hàng nhưng đã phỏng vấn được số lượng khách hàng tiềm năng nhất định mà có những nhu cầu khá tương đồng đối với ý tưởng, sản phẩm của startup).

Thường thì những người có kinh nghiệm thường xuyên làm việc với startup, hỗ trợ startup như các nhà đầu tư, chuyên gia tư vấn, huấn luyện viên khởi nghiệp sẽ có thể đánh giá được tiềm năng này một cách chính xác nhất. Nhưng không phải mọi người đều có ý kiến giống nhau và cũng không có gì là “chuẩn tuyệt đối” được.

*Theo chị, có thực sự cần phải phân biệt giữa startup ở Việt Nam và ở nước ngoài không?*

Theo tôi không cần phân biệt giữa startup ở Việt Nam và nước ngoài. Tuy nhiên từ

“khởi nghiệp” ở Việt Nam không nên đánh đồng với từ “startup”. Chính vì vậy về mặt chính sách mới có thuật ngữ “khởi nghiệp đổi mới sáng tạo” để chỉ “startup” và để phân biệt với khởi nghiệp thông thường như mở quán phở hay quán bán quần áo là vì vậy. Sự phân biệt này không có nghĩa là chỉ nên hỗ trợ “khởi nghiệp đổi mới sáng tạo”, không nên hỗ trợ khởi nghiệp thông thường bởi vì dù gì thì tinh thần kinh thương, ở bất kỳ lĩnh vực nào, khía cạnh nào, cũng là tinh thần rất nên cổ vũ. Sự phân biệt này chỉ có nghĩa là nên phân biệt giữa tính chất của hai loại hình khởi nghiệp để có thể hỗ trợ một cách sát sao nhất, phù hợp nhất với tính chất của từng loại hình mà thôi. Ví dụ, khi nhắc đến việc thu hút đầu tư mạo hiểm thì chỉ liên quan đến “khởi nghiệp đổi mới sáng tạo” hay “startup” mà thôi, chứ không một quỹ đầu tư mạo hiểm nào lại đầu tư cho doanh nghiệp khởi nghiệp thông thường cả.

*Xin cảm ơn chị!*

*(Nguyễn Hạnh thực hiện)*

<http://tiasang.com.vn/-doi-moi-sang-tao/Khong-nen-danh-dong--startup-voi-khoi-nghiep-10325> (26/12/2016 15:46)

### **1.1.2. Lợi ích và rủi ro của việc khởi sự kinh doanh**

Để biến một ý tưởng kinh doanh thành một công việc kinh doanh thực sự, những người khởi sự cần phải đầu tư cả thời gian và tiền bạc. Trước khi đưa ra quyết định đầu tư quan trọng này, họ cần phải xem xét kỹ lưỡng hai yếu tố: lợi ích và rủi ro. Lợi ích là những gì người khởi sự có được khi ý tưởng kinh doanh thành hiện thực. Lợi ích ở đây có thể bao gồm tiền bạc, kiến thức và kinh nghiệm. Ngược lại, những người khởi sự cũng phải đối mặt với những rủi ro và thách thức trong quá trình tạo dựng và quản lý doanh nghiệp của mình. Đồng thời, họ cũng phải tính đến những cơ hội mà họ phải từ bỏ để khởi sự kinh doanh. Kỹ thuật phân tích rủi ro / lợi ích chính là việc so sánh những rủi ro và lợi ích tiềm năng để đưa ra quyết định hợp lý nhất.

#### **1.1.2.1. Những lợi ích của việc khởi sự**

- *Sự độc lập*: Là chủ doanh nghiệp của mình, người khởi sự sẽ không phải tuân theo mệnh lệnh của người khác, cũng như không phải làm việc theo đúng khung giờ hành chính. Những người chủ doanh nghiệp là những người kiểm soát và làm chủ được cuộc sống của mình.

- *Cảm giác hài lòng*: Thực hiện đam mê của mình, làm những gì mình thích hoặc biến những kỹ năng, sở thích thành công việc kinh doanh có thể đem lại cảm giác hài lòng cho người khởi sự.

- *Lợi ích về tài chính*: Công việc kinh doanh thành công có thể đem lại mức thu nhập đáng mơ ước cho những người chủ doanh nghiệp, đặc biệt là khi so với mức thu nhập của những người làm công ăn lương.

- *Cảm giác tự hào*: Những người khởi sự biết rằng mình đã tạo ra thứ gì đó có giá trị và đóng góp đáng kể cho xã hội thông qua việc cung cấp những sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của con người, cung cấp cơ hội việc làm và đóng góp vào ngân sách nhà nước. Việc đạt được thành công cũng như được ghi nhận những nỗ lực và đóng góp khiến

những người khởi sự luôn cảm thấy tự vào về bản thân.

- *Tạo sự khác biệt:* Trong khi đa phần sinh viên ra trường quyết định trở thành những người làm công ăn lương, người khởi sự có thể tạo sự khác biệt bằng cách đi theo con đường của riêng mình.

#### *1.1.2.2. Những rủi ro và thách thức của việc khởi sự*

- *Kinh doanh thất bại:* Rất nhiều công ty khởi nghiệp thất bại ngay trong những năm đầu tiên mới thành lập. Theo Mariotti & Glackin (2012), 20% số công ty mới thành lập thất bại trong 8 năm đầu tiên chủ yếu là do những người khởi sự không được đào tạo những kiến thức và kỹ năng cần thiết. Ngoài ra, rất nhiều công ty khác thất bại do bản thân người khởi sự nản chí và từ bỏ. Khi công việc kinh doanh thất bại, những người khởi sự sẽ không chỉ mất khoản tiền họ bỏ ra mà còn làm mất cả khoản tiền do người khác đầu tư cho họ.

- *Những trở ngại:* Sự độc lập của công việc khởi sự kinh doanh đôi khi cũng đồng nghĩa với việc người chủ công ty phải giải quyết những vấn đề một mình. Không phải lúc nào gia đình và bạn bè cũng ủng hộ quyết định khởi sự của họ.

- *Hoàn toàn chịu trách nhiệm với công việc của mình:* Những người khởi sự kinh doanh phải đối mặt với cảm giác đơn độc và đôi khi là sợ hãi khi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước kết quả kinh doanh của mình.

- *Tài chính không ổn định:* Không có gì đảm bảo là người khởi sự sẽ nhận được mức lương cố định hàng tháng như những người làm công ăn lương. Công việc kinh doanh khó khăn đôi khi khiến công ty không đủ tiền để trả lương cho nhân viên của mình, đặc biệt là trong những tháng đầu tiên thành lập công ty.

- *Làm việc nhiều và vất vả:* Mặc dù không phải làm việc theo khung thời gian 8 tiếng như những người làm công ăn lương, những người chủ doanh nghiệp thường phải làm việc nhiều giờ hơn. Rất nhiều người phải làm việc 6 hoặc 7 ngày một tuần, và thường là 12 đến 14 tiếng một ngày trong một thời gian dài.

- *Mức độ căng thẳng cao:* Thời gian làm việc dài, công việc vất vả cùng với rất nhiều vấn đề phải lo nghĩ khiến cho những người chủ doanh nghiệp luôn phải đối mặt với nguy cơ bị căng thẳng.

#### *1.1.2.3. Chi phí cơ hội đối với người khởi sự kinh doanh*

Ngoài những rủi ro và thách thức kể trên, trước khi quyết định khởi sự kinh doanh, người khởi sự cần cân nhắc những cơ hội phải từ bỏ để bắt đầu công việc kinh doanh của mình. Để làm điều này, cần trả lời câu hỏi: “Cơ hội tốt nhất tiếp theo” cho khoản tiền và thời gian mà mình sẽ đầu tư là gì? Các cơ hội đó có thể là việc tiếp tục học cao hơn khi ra trường hoặc làm việc tại một công ty nào đó. Rất nhiều người khởi sự kinh doanh phải hy sinh những cơ hội của mình và chấp nhận mức rủi ro và bất trắc cao hơn những người có công việc ổn định tại những tổ chức lớn. Tất nhiên, rủi ro cao hơn cũng đồng nghĩa với khả năng họ sẽ nhận được sự đền đáp xứng đáng hơn.

### **1.1.3. Nghề kinh doanh và đặc trưng của nghề kinh doanh**

#### **1.1.3.1. Nghề kinh doanh**

Kinh doanh là các hoạt động kinh tế nhằm mục tiêu sinh lời của chủ thể kinh doanh trên thị trường. Hoạt động kinh doanh do một chủ thể thực hiện với mục đích chính là sinh lời. Kinh doanh luôn phải gắn với thị trường và hoạt động của dòng vốn.

Vậy câu hỏi đặt ra là kinh doanh có phải là một nghề không? Trước tiên, cần khẳng định kinh doanh là một nghề và nghề kinh doanh cũng đòi hỏi trí tuệ và kỹ năng như các nghề khác. Tuy nhiên, không phải trong thời kỳ nào nghề kinh doanh cũng được coi trọng đúng mức.

Thời phong kiến, các doanh nhân (thương gia, thương nhân) thời đó đứng cuối trong bậc thang xã hội (“sĩ, nông, công, thương”) và không được coi trọng. Chính vì vậy, khi thành công, họ sẽ cố đầu tư cho con đi học, đi thi để gia nhập vào tầng lớp “sĩ” (quan lại, sĩ phu...) hoặc về quê mua ruộng, mua đất để tự “nông dân hóa” và gia nhập lại tầng lớp “nông”. Suốt thời kỳ này, doanh nhân không được coi là một tầng lớp có địa vị trong xã hội.

Trong thời kỳ thực dân, tầng lớp doanh nhân Việt Nam thực sự hình thành và phát triển. Về mặt số lượng, họ khá đông đảo và bắt đầu một quá trình tích tụ vốn, tri thức và kinh nghiệm để vươn lên kinh doanh, cạnh tranh với tư bản nước ngoài. Nhiều người trong số họ là những người xuất chúng và có những hành động yêu nước thiết thực như Lương Văn Can, Nguyễn Quyền, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà.

Sau giải phóng, tầng lớp doanh nhân gần như bị phân rã, họ không xuất hiện và không được công nhận trong xã hội. Năm 1990 đánh dấu sự ra đời của Luật Công ty và Luật Doanh nghiệp tư nhân, sau này là Luật doanh nghiệp (2005, 2014), đã mở đường cho các doanh nghiệp tư nhân phát triển, cùng với đó là sự hồi sinh và phát triển mạnh mẽ của tầng lớp doanh nhân Việt Nam. Xã hội cũng ngày càng có cách nhìn nhận đúng đắn về tầng lớp doanh nhân. Từ năm 2004, ngày 13/10 là ngày được chọn để tôn vinh doanh nhân Việt Nam và những đóng góp của họ.

#### **1.1.3.2. Đặc trưng của nghề kinh doanh**

##### **➤ Nghề kinh doanh – Một nghề cần trí tuệ**

Trước hết, cũng giống như bao nghề khác, nghề kinh doanh cũng cần những kỹ năng nghề nghiệp. Làm nghề gì cũng cần có kỹ năng nghề nghiệp của nghề đó. Kỹ năng nghề nghiệp đưa người hành nghề đến đỉnh cao của nghề nghiệp và sự thành đạt. Tương tự, kỹ năng kinh doanh là yếu tố quyết định sự thành công của người làm kinh doanh.

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất đối với nghề kinh doanh chính là kỹ năng quản lý. Quản lý là việc chỉ dẫn và kiểm soát một hoặc một nhóm người nhằm điều phối các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung. Người quản lý phải thực hiện các chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo (tạo động lực, giao tiếp, hướng dẫn, khích lệ nhân viên) và cuối cùng là kiểm soát.

Lao động của doanh nhân là lao động quản lý với hai đặc trưng cơ bản:

- Nhà quản lý không trực tiếp thực hiện công việc mà thông qua người khác để đạt được mục tiêu quản lý của mình. Điều này cho thấy chủ thể và đối tượng tác động của hoạt động quản lý đều là con người. Lao động của doanh nhân là lao động quản lý có nghĩa là thông qua việc tác động tới các thành viên khác trong doanh nghiệp, doanh nhân sẽ đạt được mục tiêu kinh doanh của mình.

- Doanh nhân thể hiện vai trò và đạt được mục tiêu trong quản lý thông qua việc thiết lập và thay đổi nguồn lực. Trước đây, người ta coi nguồn lực gồm có ba yếu tố cơ bản là nhân lực, tài chính và vật tư. Cùng với quá trình phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế tri thức, hai nguồn lực là tri thức (hiểu biết, thông tin) và giá trị vô hình của doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng hơn (thương hiệu, phát minh, sáng chế, sở hữu trí tuệ...). Hoạt động quản lý không chỉ là tạo lập, duy trì và khai thác các nguồn lực này mà còn phải không ngừng gia tăng giá trị của chúng đối với doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong tương lai.

Đối với những người theo đuổi nghề kinh doanh, đặc biệt là những người mới khởi sự kinh doanh thì khả năng sáng tạo cũng là một yếu tố quan trọng quyết định tính độc đáo của ý tưởng kinh doanh cũng như sự thành công của công việc kinh doanh sau này. Sáng tạo được hiểu là sự phát hiện, sáng kiến hoặc phát minh ra một cái gì đó mới mà đem lại hiệu quả và hữu ích cho nhu cầu tồn tại và phát triển của con người trong xã hội. Khái niệm sáng tạo được sử dụng trong mọi lĩnh vực của thế giới vật chất và tinh thần. Sáng tạo nhấn mạnh cả điều kiện cần là tính mới và điều kiện đủ là tính hữu ích. Trong kinh doanh, sáng tạo có thể được hiểu là sự phát hiện ra và đáp ứng nhu cầu về một loại sản phẩm – dịch vụ, một lĩnh vực kinh doanh, một đoạn thị trường mới; hay việc áp dụng một phương pháp, một công cụ mới hoặc theo cách thức hoàn toàn mới trong quản lý. Sáng tạo cũng có thể là áp dụng một cách thức giải quyết mới cho một vấn đề không mới hay nhận diện và đề xuất phương án giải quyết cho một vấn đề mới phát sinh. Và chắc chắn là những sáng tạo này không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn cho cộng đồng, xã hội.

Nghề kinh doanh không chỉ cần kỹ năng bình thường mà còn là nghề đòi hỏi trí tuệ. Để thành công trên con đường kinh doanh, người khởi sự cần phải đặt ra và trả lời rất nhiều câu hỏi quan trọng. Đầu tiên là câu hỏi sẽ kinh doanh gì và ở đâu? Đây là câu hỏi không dễ trả lời. Để trả lời được câu hỏi này, người khởi sự cần phải trang bị cho mình rất nhiều kiến thức và phải biết nghiên cứu xem mình sẽ “bán hàng” cho ai, người mua hàng cần gì, và liệu có bao nhiêu người cũng muốn bán thứ hàng mà mình đang muốn bán (đối thủ cạnh tranh)? Khi đã trả lời được câu hỏi đầu tiên, người khởi sự sẽ phải tiếp tục trả lời những câu hỏi: Tôi sẽ kinh doanh với quy mô nào? Tôi sẽ kinh doanh theo phương thức nào?... Tuy nhiên, giai đoạn định hình ý tưởng kinh doanh mới chỉ là những bước đầu tiên trên con đường khởi nghiệp. Khi doanh nghiệp hoạt động, người khởi sự sẽ phải đối đầu với vô vàn thách thức và những vấn đề cần giải quyết. Phải có trí tuệ, người chủ doanh nghiệp mới thoát khỏi vòng tư duy kiểu truyền thống, cũ kỹ và manh mún. Phải có trí tuệ, họ mới nhận thức và dám quyết định tạo ra công nghệ mới, sản phẩm mới, vật liệu mới; mới dám quyết định cần phát triển ở thị trường nào và rút lui 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 cái mới và thực thi sự thay đổi.

➤ *Nghề kinh doanh – Một nghề cần nghệ thuật*

Nói đến nghệ thuật, chúng ta thường nghĩ đến các nghệ sĩ, cảm xúc hay sự thăng hoa. Vậy có hay không nghệ thuật trong kinh doanh? Và nếu vậy, liệu doanh nhân có được coi là nghệ sĩ?

Thực chất, nghệ thuật kinh doanh chính 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 mục tiêu đã xác định với hiệu quả cao nhất. Nói cách khác, nghệ thuật kinh doanh được hiểu là khả năng tiến hành, điều hành hoạt động kinh doanh một cách điều luyện, sáng tạo, hiệu quả hơn mức thông thường. Nghệ thuật kinh doanh thể hiện trên nhiều phương diện, sau đây là một số khía cạnh dễ nhận thấy:

- *Nghệ thuật chớp thời cơ trong kinh doanh*: Thời cơ là các cơ hội, dịp may có khả năng đem lại hiệu quả cao đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nếu doanh nghiệp biết tiếp nhận và khai thác nó. Trong một môi trường kinh doanh cạnh tranh và nhiều biến động, cơ hội kinh doanh không ít nhưng không phải doanh nhân nào cũng nhận ra và sẵn sàng chớp lấy cơ hội kinh doanh. Vấn đề là doanh nhân phải thật sự nhạy bén và có khả năng phân loại, đánh giá cơ hội để đạt được thành công.

- *Nghệ thuật truyền cảm hứng*: Trong doanh nghiệp, sự lan tỏa cảm hứng sẽ giúp khơi dậy trong mỗi nhân viên mong muốn tiến bộ, phát triển, vượt lên chính mình, tự hoàn thiện mình. Với vai trò của mình, doanh nhân chính là người giúp mỗi nhân viên của mình có một tầm nhìn về tương lai tươi sáng và tốt đẹp hơn cho doanh nghiệp và cho chính bản thân họ.

- *Nghệ thuật đàm phán trong kinh doanh*: Đàm phán là một kỹ năng rất quan trọng trong kinh doanh, có ý nghĩa quyết định rất lớn đến thành công của doanh nghiệp. Các bên khi tham gia đàm phán thường phải tuân thủ những nguyên tắc chung như tìm hiểu thông tin về đối tác, xây dựng hình ảnh ban đầu, phân tích thái độ của đối phương hay bám sát mục tiêu đàm phán... Nghệ thuật trong đàm phán của mỗi doanh nhân sẽ thể hiện nhiều hơn trong việc sử dụng câu hỏi và ngôn từ khéo léo để thăm dò và lắng nghe để phán đoán mục đích thực sự của đối tác. Quan trọng hơn nữa trong đàm phán là việc xác định các giới hạn có thể và không được phép vượt qua, sự lùi bước và thỏa hiệp đúng lúc. Điều này vừa thể hiện thiện chí trong đàm phán vừa có thể khiến đối tác xao lãng mục tiêu chính.

- *Nghệ thuật ứng xử*: Nghệ thuật kinh doanh còn bao gồm thái độ, cách ứng xử của các doanh nhân trong các tình huống khác nhau. Khi đã thành lập, doanh nghiệp tồn tại và phát triển 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 bên trong và bên ngoài doanh nghiệp bao gồm mối quan hệ với cán bộ công quyền, đối tác, khách hàng, đồng nghiệp, cấp trên, nhân viên dưới quyền. Bên cạnh trí lực ra quyết định đúng đắn, người chủ doanh nghiệp còn phải biết nên truyền tải quyết định đó

cho ai, vào thời điểm nào và với thái độ như thế nào. Chẳng hạn, việc truyền tải quyết định đã ban hành cho người có trình độ, có tính chủ động cao và cũng có lòng tự ái cao cần thái độ mềm dẻo; ngược lại, khi truyền tải quyết định cho người có tính thụ động cần tỏ thái độ kiên quyết, rõ ràng.

➤ *Nghề kinh doanh – Một nghề cần may mắn*

Trong cuộc sống luôn có yếu tố may mắn. Trên thương trường có nhiều doanh nhân thành công nhưng cũng không ít người cũng phải nếm trải nhiều thất bại. Điều đó cho thấy, bên cạnh nỗ lực và tài năng, những doanh nghiệp thành công, những doanh nhân thành đạt còn cần một chút may mắn.

Nghề kinh doanh gắn với các quyết định đầu tư, mọi quyết định đầu tư đều phải bỏ tiền ra trước, thu lại vốn và có thể có lãi sau. Chính hành vi này dẫn đến nghề kinh doanh có đặc thù gắn với rủi ro cao hơn một số nghề khác. Ngày nay, khoa học quản trị kinh doanh phát triển, các công cụ quản trị đều cố gắng tập trung giải quyết vấn đề dự báo để làm sao để dự báo chính xác nhất có thể những gì sẽ diễn ra trong tương lai. Dự báo càng tốt, càng hạn chế được tính rủi ro. Tuy nhiên, với tính chất biến động ngày càng tăng của môi trường kinh doanh, các công cụ dự báo không phải bao giờ cũng tỏ ra hữu ích. Cũng chính vì vậy, bên cạnh những công cụ dự báo, người chủ doanh nghiệp còn cần có tính nhạy cảm cao trong nhận thức chiến lược, và đôi khi cũng phải trông chờ ở một chút may mắn.

Tuy nhiên, có ý kiến cho rằng, trong kinh doanh, các doanh nhân thành đạt là người có thể tạo may mắn cho chính mình bằng cách luôn có sự chuẩn bị kỹ càng để kịp thời đón nhận những cơ hội từ môi trường bên ngoài. Vì vậy, muốn là người may mắn trong kinh doanh, các người khởi sự trẻ cần chuẩn bị hành trang thật đầy đủ, bao gồm:

✓ Niềm tin: đây là yếu tố quan trọng nhất để tạo ra sự may mắn nhưng cũng là yếu tố ít được quan tâm nhất. Nếu không có niềm tin, thay vào đó là sự hoang mang và hoài nghi, mọi ý tưởng, cơ hội không sớm thì muộn sẽ chết yểu.

✓ Sự kiên trì: cần cù giúp doanh nhân không bao giờ nghỉ ngơi hay bỏ cuộc. Các doanh nhân thành đạt thường kiên nhẫn chờ đợi, chăm chỉ làm việc và điều đó giúp họ sẵn sàng đón nhận các cơ hội và may mắn trong công việc và trong kinh doanh.

✓ Học hỏi từ những sai lầm: người thành công không xem sai lầm là thất bại, họ coi đó là cơ hội để học hỏi, để rút ra bài học nhằm tránh những sai lầm tiếp theo trong tương lai. Có tinh thần học hỏi, hợp tác và chia sẻ sẽ giúp doanh nhân có mối quan hệ tốt đẹp với những người xung quanh. Điều đó giúp họ có nhiều nguồn lực để hoàn tất các công việc thay vì chỉ thực hiện một mình. Tinh thần học hỏi hợp tác cũng mở ra nhiều cơ hội liên kết, hợp tác trong kinh doanh, cơ hội để vượt qua khó khăn, khủng hoảng.

#### **1.1.4. Tổ chất của người làm kinh doanh**

##### **1.4.1.1. Khát vọng làm giàu và thành công**

Khát vọng (mong muốn) là một cảm giác khát khao hay hy vọng. Khát vọng là động lực thúc đẩy, chi phối hành động của con người. Khát vọng làm giàu chính là mong muốn, khát khao vượt lên chiến thắng cảnh nghèo nàn, đạt đến sự giàu có, đầy đủ cho



chính bản thân mình, gia đình và xã hội.

Có nhiều con đường làm giàu, có những con đường làm giàu chính đáng được xã hội đánh giá cao, trân trọng nhưng cũng có những con đường làm giàu phi pháp, thậm chí bán rẻ bản thân và lương tâm của chính mình. Vậy mỗi doanh nhân cần có trong mình một khát vọng làm giàu chính đáng cho dù biết rằng con đường làm giàu không hề bằng phẳng, có nhiều chông gai và đôi khi cũng phải chấp nhận trả giá.

#### 1.4.1.2. Năng lực lãnh đạo và tạo mạng lưới

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng tới các hoạt động và hành vi của cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định. Có người từng nói rằng, điều khác biệt giữa lãnh đạo (*leadership*) và quản lý (*management*) là lãnh đạo biến từ “cái không” ra “cái có” còn quản lý thì giữ “cái có” cho đừng mất đi thành “cái không”.

Do đó lãnh đạo cần tầm nhìn, cần lòng tin, cần sáng tạo, cần khả năng khơi lửa và truyền cảm hứng cho những người theo mình. Quản lý cần quy tắc, phương thức vạch sẵn, duy trì và sử dụng phương thức này để duy trì và phát triển tổ chức. Tuy vậy, năng lực lãnh đạo cũng cần thể hiện thông qua những phương pháp nhất định:

- Phương pháp phân quyền: Ủy quyền **định** đoạt của mình cho cấp dưới. Phương pháp này không chỉ phát huy được năng lực **và** tính **chủ** động của nhân viên dưới quyền mà còn giải phóng cho nhà lãnh đạo **khỏi** những công việc vụn vặt để tập trung vào những vấn đề quan trọng mang tính **chiến lược**.
- Phương pháp hành chính: **Lãnh đạo dựa vào** việc sử dụng chỉ thị, mệnh lệnh mang tính chất bắt buộc, **cưỡng bức** biểu **hiện** dưới nhiều hình thức như nội quy, quy chế, quy định...
- Phương pháp **kinh tế**: **Sử dụng** các công cụ vật chất làm đòn bẩy kinh tế kích thích nhân viên thực hiện **mục tiêu** của nhà lãnh đạo mà không cần mệnh lệnh hành chính.
- Phương pháp tổ chức – giáo dục: Tạo sự liên kết giữa các cá nhân và tập thể theo những mục tiêu đã đề ra trên cơ sở đề cao tính tự giác và khả năng hợp tác của từng cá nhân.
- Phương pháp tâm lý xã hội: Hướng các quyết định (hành động) đến các mục tiêu phù hợp với trình độ nhận thức, tâm lý, tình cảm của con người.

Tuy có những phương pháp cụ thể và rõ ràng nhưng cũng cần phải hiểu lãnh đạo là một nghệ thuật, là hành động chứ không phải là chức danh, vị trí. Doanh nhân phải có tố chất lãnh đạo và thể hiện tố chất đó thông qua tầm nhìn, niềm tin và khả năng truyền cảm hứng cho người khác.

- Tầm nhìn (*vision*) là hướng đi, là đích đến hấp dẫn trong tương lai. Đó không phải là bức tranh treo trên tường hay lời tuyên bố ghi trên một tấm thẻ, hơn thế nó hướng các thành viên của tổ chức, doanh nghiệp đi đến những hành vi mới. Là nhà lãnh đạo, nếu doanh nhân không biết mình sẽ dẫn dắt doanh nghiệp của mình đến đâu và đạt được mục tiêu gì thì chẳng thể mang lại tương lai cho nhân viên và doanh nghiệp.

- Doanh nhân phải có niềm tin, phải có sự say mê, đam mê nhất định. Niềm tin đó có thể hừng hực, rực lửa nhưng chỉ trong một giai đoạn nhất định, hơn thế, doanh nhân phải có một niềm tin mạnh mẽ nhưng tĩnh lặng, cháy âm ỉ nhưng không thể dập tắt. Để có và duy trì niềm tin đó, doanh nhân phải có một cái nhìn lạc quan trong kinh doanh và trong cuộc sống. Doanh nhân phải biết “Nhìn phần nửa đầy của ly nước thay vì nửa vơi”.

- Doanh nhân cũng phải biết khơi lửa và truyền cảm hứng cho người khác. Để có thể khơi lửa, doanh nhân phải là người có lửa trong lòng. Khi đó họ có thể bộc lộ sự phấn khích, nhiệt thành và sinh lực mạnh mẽ – điều mà mọi người có thể nhận thấy và dễ bị cuốn hút. Để truyền cảm hứng, doanh nhân còn phải biết chia sẻ cảm xúc, niềm đam mê với nhân viên, khách hàng và đồng nghiệp; và đánh trúng tâm lý, tình cảm để có lòng trung thành và sự tin cậy của họ.

Ngoài năng lực lãnh đạo, khả năng tạo dựng các mối quan hệ mới, tạo dựng mạng lưới đặc biệt là với những chuyên gia, những người quản lý cấp cao hoặc cán bộ công quyền là nhiệm vụ quan trọng đối với những người muốn phát triển sự nghiệp, mở rộng kinh doanh hoặc tìm kiếm đối tác. Các doanh nhân thành đạt luôn hiểu rõ tầm quan trọng của mạng lưới quan hệ (*network*) đối với sự thành công của họ và quan trọng hơn là khả năng trở thành một thành viên tích cực trong mạng lưới đó (*networker*).

#### 1.4.1.3. Ham học hỏi

Vì kinh doanh là một nghề đòi hỏi trí tuệ; để thành công, các nhà khởi sự kinh doanh cần có ý thức học hỏi, tích lũy kiến thức và kỹ năng cần thiết. Kiến thức của doanh nhân, trước hết phải là sự hiểu biết về các vấn đề chung trong đời sống, kinh tế, chính trị, xã hội. Những hiểu biết chung đó là cơ sở để doanh nhân tìm ra các cơ hội kinh doanh, các thách thức và khó khăn có thể xảy ra đối với ngành, lĩnh vực kinh doanh và cụ thể đối với doanh nghiệp của mình. Kiến thức tổng quát để quyết định đầu tư vào đâu, tham gia vào hay rút lui khỏi ngành kinh doanh nào, cung cấp sản phẩm dịch vụ cụ thể nào ra thị trường.

Ngoài kiến thức chung, doanh nhân còn cần sự am hiểu ở mức độ nhất định đối với các hoạt động chức năng chính trong doanh nghiệp. Những kiến thức này sẽ giúp cho doanh nhân có khả năng phối hợp tốt giữa các bộ phận chức năng, trợ giúp cho mình trong quá trình ra quyết định và điều hành doanh nghiệp. Những hoạt động chức năng chính này bao gồm: hậu cần, đầu vào cho quá trình sản xuất (vật tư, máy móc thiết bị, công nghệ), tổ chức sản xuất, marketing, nhân lực, tài chính – kế toán, nghiên cứu - phát triển, pháp chế... Do đặc trưng của hoạt động quản lý, điều hành ở tầm vĩ mô vì vậy doanh nhân không nhất thiết phải am hiểu quá sâu nhằm tránh sự phân tán khỏi nhiệm vụ chủ yếu. Tuy nhiên để điều hành tốt, doanh nhân không thể thiếu những kiến thức này.

Cuối cùng, doanh nhân cũng cần có sự hiểu biết, kiến thức nhất định về chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Do mỗi ngành, mỗi lĩnh vực kinh doanh đều có những đặc thù nhất định về sản phẩm, thị trường, công nghệ, tổ chức sản xuất, phân phối sản phẩm, marketing, doanh nhân cần có sự hiểu biết sâu về lĩnh vực

mình kinh doanh. Ví dụ, doanh nhân nhất định phải có hiểu biết cần thiết về bản vẽ thiết kế, giám sát thi công, lập hồ sơ và tham gia đấu thầu... nếu doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng. Tuy nhiên, kiến thức hay sự hiểu biết của bản thân doanh nhân thôi chưa đủ, doanh nhân còn phải là người biết sử dụng những người khác giỏi hơn mình ở một khía cạnh hay trong một lĩnh vực nào đó.

#### *1.4.1.4. Ý thức rõ ràng về nhiệm vụ phải hoàn thành*

Đây là đức tính không thể thiếu của mọi người lãnh đạo. Để đưa con thuyền kinh doanh qua mọi thác ghềnh, người chủ doanh nghiệp phải ý thức được nhiệm vụ chèo lái của mình. Cũng giống như con thuyền khi qua vùng nước hiền hòa, khi phải vượt thác ghềnh, một tổ chức cũng sẽ trải qua cả giai đoạn thành công cũng như khủng hoảng. Phải có như vậy 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, sức làm việc lớn, tính bền bỉ và kiên quyết.

#### *1.4.1.5. Dám chấp nhận mạo hiểm*

Như đã trình bày ở trên, kinh doanh là một nghề có mức độ rủi ro cao. Chính vì vậy, chỉ có những doanh nhân dám chấp nhận mạo hiểm mới dám “lái” con thuyền kinh doanh vào nơi mình chưa biết sẽ nguy hiểm ở mức độ nào. Thông thường, mức độ mạo hiểm cao lại hứa hẹn mức lợi nhuận hấp dẫn (*high risk, high reward*). Nếu không có khả năng chấp nhận mạo hiểm, người chủ doanh nghiệp sẽ không dám đưa ra quyết định táo bạo khi cần. Do dự, chần chừ trong nhiều trường hợp đồng nghĩa với việc bỏ lỡ cơ hội kinh doanh và do đó khó đem lại thành công cho doanh nghiệp. Điều này cũng tương tự như người lái thuyền, khi con thuyền sắp đến ngã ba thác ghềnh, không còn thời gian để suy tính mà trong tích tắc phải quyết định rẽ hướng này hoặc ngã khác. Nếu không kịp thời quyết định, có thể chính người lái thuyền sẽ làm cho con thuyền đâm thẳng vào vực xoáy hoặc bờ đá nào đó ngay phía trước. Tổ chất này của người chủ doanh nghiệp biểu hiện ở việc ham thích mạo hiểm, thách thức, không sợ rủi ro, luôn muốn thử nghiệm cái mới.

#### *1.4.1.6. Các tố chất khác của một doanh nhân thành đạt còn bao gồm: biết lo cho tương lai, tự tin, nghị lực, kiên nhẫn và quyết tâm*

Kinh doanh là một công việc đầy khó khăn, phức tạp và lắm rủi ro. Nhiều số liệu thống kê cho thấy có tỷ lệ lớn doanh nghiệp thất bại sau 3 đến 5 năm đầu tiên. Như vậy, mặc dù ngày càng có nhiều doanh nghiệp thành công nhưng chúng ta cũng cần phải chấp nhận một thực tế là vẫn có một tỷ lệ đáng kể các doanh nghiệp mới thành lập gặp thất bại khi khởi sự kinh doanh.

Lo xa và sáng suốt dự phòng giúp người chủ doanh nghiệp tính toán cẩn thận và phòng tránh những bất trắc có thể xảy ra với công việc kinh doanh của họ.

Ngoài ra, doanh nhân thành đạt luôn tự tin. Sự tự tin thể hiện ở sự bình thản, tính độc lập và tinh thần lạc quan của người lãnh đạo. Sự bình thản trước mọi biến cố có thể xảy ra là biểu hiện rõ nét của lòng tự tin, chỉ những doanh nhân có lòng tự tin cao độ mới có thể bình tĩnh ra những quyết định quan trọng trong những giai đoạn khó khăn và

khủng hoảng. Tính độc lập trong suy nghĩ và quyết định chính là biểu hiện khác của lòng tự tin. Người tự tin mới dám độc lập suy nghĩ và quyết định mà không sợ dư luận. Chỉ có người tự tin mới có tinh thần lạc quan trong cuộc sống và thái độ làm việc đầy nhiệt huyết. Tất cả các tố chất này đều cần có ở bất kỳ người chủ doanh nghiệp nào.

Là doanh nhân, khi khởi sự và điều hành hoạt động kinh doanh của mình không ai lên kế hoạch cho thất bại nhưng cũng phải chuẩn bị tinh thần và phương án để đối mặt với những khó khăn, trở ngại, đặc biệt là trong thời gian đầu tiên. Thành công chỉ đến với những doanh nhân có ý chí, giàu nghị lực, có tính kiên nhẫn và lòng quyết tâm.

Thương trường luôn khắc nghiệt, doanh nhân dù có tài ba đến đâu cũng khó tránh khỏi những lần thất bại. Do đó, điều quan trọng là phải căn cứ vào tình hình để ra những quyết định tiến – lui hợp lý. Cho dù ở tình huống nào cũng luôn phải ở thế chủ động và phải có kế hoạch sẵn sàng ứng phó với mọi tình huống.

### **1.1.5. Phát triển năng lực doanh nhân**

#### **1.1.5.1. Nuôi dưỡng khát vọng và tìm kiếm động lực**

Điều đầu tiên và quan trọng nhất đối với mỗi người trước khi khởi nghiệp là phải khơi dậy cho được khát vọng doanh nhân, khát vọng làm giàu. Khát vọng đó là động cơ, là mục đích, là sức mạnh giúp cho mỗi người vượt qua được những khó khăn, thất bại để trở thành một doanh nhân thành đạt trong tương lai.

#### **1.1.5.2. Chuẩn bị các tố chất cần thiết**

Nếu người có ý định khởi nghiệp đã có sẵn những tố chất như đã nêu ở các nội dung trên hoặc là “mẫu người 4D” (*Desire, Drive, Discipline, Determination*) theo quan điểm của các chuyên gia (xem hộp 1.2.), họ đã có tương đối đầy đủ các “tố chất” của một doanh nhân tương lai. Nếu còn thiếu, không có cách nào khác là họ phải tự rèn luyện bản thân mình.

### **Hộp 1.2. Nguồn lực cần thiết để khởi sự 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 4 D**" (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 doanh nghiệp 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? Đây 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 như 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.

(<https://doanhnhansaigon.vn/khoi-nghiep/4-nguon-luc-can-thiet-de-khoi-nghiep-kinh-doanh-1003759.html>)

Nhân cách ảnh hưởng tới cách ứng xử của mỗi người. Những tình huống phát sinh từ những hoạt động hàng ngày và từ những mối quan hệ với bạn bè, đồng nghiệp, người thân là những dịp chúng ta có thể rèn luyện kỹ năng của mình trong vai trò người lãnh đạo. Biết lợi dụng các cơ hội để biểu hiện năng lực chỉ huy của mình trong công việc hàng ngày là cách tốt nhất để rèn luyện kỹ năng lãnh đạo. Một người khởi sự trẻ càng có nhiều những tố chất được nêu ở trên bao nhiêu, họ sẽ càng có cơ hội trở thành doanh nhân thành đạt bấy nhiêu.

Người chủ doanh nghiệp tương lai phải tự xác định cho mình các mục tiêu, thể



hiện khát vọng và nuôi dưỡng các hy vọng thực hiện các mục tiêu đã xác định. Mục tiêu càng rõ ràng bao nhiêu, họ càng có cơ hội để đạt được chúng bấy nhiêu. Để làm được điều đó, người khởi sự 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 các hành động đó. Để xác định những mục tiêu cần đạt được và cách thức để biến các mục tiêu đó thành hiện thực, có thể lập bảng như sau:

**Bảng 1.1. Bảng mục tiêu cá nhân người khởi sự**

| T<br>T | Nhân tố xem xét        | Mục tiêu cụ thể | Hiện trạng | Dự kiến để đạt các mục tiêu |           |
|--------|------------------------|-----------------|------------|-----------------------------|-----------|
|        |                        |                 |            | Hành động                   | Thời gian |
| 1      | Sức khỏe               |                 |            |                             |           |
| 2      | Học vấn                |                 |            |                             |           |
| 3      | Gia đình               |                 |            |                             |           |
| 4      | Bạn bè                 |                 |            |                             |           |
| 5      | Phát triển cá nhân     |                 |            |                             |           |
| 6      | Tiến triển nghề nghiệp |                 |            |                             |           |
| 7      | Chức vụ có thể đạt tới |                 |            |                             |           |
| 8      | Kinh doanh             |                 |            |                             |           |
| 9      | .....                  |                 |            |                             |           |

Người chủ doanh nghiệp cần có cái nhìn cuộc sống lành mạnh. Đây chính là điều kiện giúp họ vượt qua các thăng trầm trong bước đường kinh doanh mà không bị mất thăng bằng.

Người đứng đầu doanh nghiệp phải là người có kỷ luật. Bất luận trong hoàn cảnh nào, họ đều phải chấp hành nghiêm túc pháp luật, quy chế, cũng như những nguyên tắc đạo đức của bản thân mình. Ngoài ra, họ cũng cần tôn trọng những quy định về thời hạn, về hoàn thành công việc, về số lượng, chất lượng và thời gian. Đây không chỉ là điều kiện để họ hoàn thành nhiệm vụ của mình mà còn là cách họ làm gương cho người khác và giữ chữ tín cho mình. Trong khi phần lớn mọi người để cho hoàn cảnh chi phối thái độ của họ, người chủ doanh nghiệp lại phải ngược lại, có thái độ tác động vào hoàn cảnh và sự việc xảy ra.

#### *1.1.5.3. Chuẩn bị các kiến thức cần thiết*

Như đã đề cập ở trên, kiến thức và kỹ năng tốt là những đòi hỏi cần thiết để người khởi sự và đạt được những thành công trong kinh doanh. Có hai con đường để một doanh nhân tích lũy kiến thức: tích lũy thông qua đào tạo và tự tích lũy thông qua sách, báo, kinh nghiệm điều hành thực tiễn.

Sẽ rất tốt nếu trước khi người khởi sự được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng

cần thiết. Các trường đào tạo, các khóa đào tạo về kinh tế, quản trị kinh doanh đều chú trọng cả hai phương diện: cung cấp kiến thức và rèn luyện kỹ năng. Tuy nhiên những kiến thức được cung cấp sẽ mang tính nguyên lý nhiều hơn là việc phản ánh hơi thở của môi trường kinh doanh sôi động đang diễn ra, còn các kỹ năng sẽ chỉ thực sự được làm chủ nếu được hình thành và rèn luyện qua thực tế. Điều đó có nghĩa là sự thành công của doanh nhân trên thương trường phụ thuộc rất nhiều vào ý thức tự học tập, tự tích lũy, tự rèn luyện của họ. Điều này cũng lý giải tại sao trên thế giới có rất nhiều doanh nhân thành đạt dù không được đào tạo bài bản về kinh tế và quản trị kinh doanh.

Thứ nhất, họ phải trang bị cho mình kiến thức kinh doanh cần thiết. Các kiến thức kinh doanh này phải liên quan đến sản phẩm – thị trường, khách hàng, nhà 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 bài bản ở các chương trình 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. Đầu tiên, họ cần tự đánh giá xem mình còn thiếu kiến thức gì, cần học ở đâu, học khi nào? Từ đó, họ chuẩn bị sẵn các kiến thức cần thiết cho quá trình lập nghiệp của mình.

Thứ hai, doanh nhân tương lai cần chuẩn bị các kiến thức quản trị cần thiết. Kiến thức quản trị rất đa dạng. Vấn đề là ở chỗ họ phải biết mình đã có gì, ở mức độ nào, cáo gì mình còn thiếu, chưa có, cái gì mình còn đang có ở trình độ khiêm tốn, cần bổ sung.

Cuối cùng, ngoài những kiến thức chuyên môn trên, người làm kinh doanh còn phải trang bị và thường xuyên cập nhật những kiến thức chung để luôn bắt kịp với những thay đổi diễn ra trong môi trường kinh tế, chính trị, xã hội và công nghệ.

Chuẩn bị các kiến thức cần thiết không có nghĩa là người khởi sự phải có ngay các kiến thức 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 kiến thức khác có thể bổ sung, có thể tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chuyên gia hoặc bằng con đường sử dụng nhân lực.

#### *1.1.5.4. Tìm kiếm sự hỗ trợ từ các cố vấn*

Trong môi trường kinh doanh có nhiều yếu tố biến động và luôn có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ, các doanh nhân cần có sự năng động, nhanh nhạy và sự am hiểu trong nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, không một doanh nhân nào có thể hoàn toàn tự tin mình có đủ kiến thức và sự hiểu biết cần thiết. Mỗi doanh nhân luôn có những khoảng trống tri thức khác nhau cần phải lấp đầy và người giúp doanh nhân lấp đầy các khoảng trống tri thức đó chính là đội ngũ cố vấn. Hiểu mình có gì, biết mình cần những gì cũng là một trong những phẩm chất cần thiết đối với doanh nhân.

Trong quá trình khởi nghiệp và điều hành doanh nghiệp, tùy từng thời điểm và đặc thù kinh doanh, doanh nhân có thể cần một số cố vấn như: cố vấn pháp lý; cố vấn tài chính; cố vấn chuyên môn, kỹ thuật; cố vấn marketing.

#### *Cố vấn pháp lý*



Đây là lĩnh vực tương đối đặc thù, liên quan đến pháp luật và các quy tắc ứng xử trong kinh doanh. Hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh bài bản, có uy tín đều có cố vấn pháp lý riêng. Cố vấn pháp lý có thể giúp doanh nhân các thủ tục và giấy tờ cần thiết ngay từ khi đăng ký thành lập doanh nghiệp; thay đổi loại hình doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh; các vấn đề pháp lý liên quan đến quyền lợi của các đối tượng hữu quan (nhà quản lý, nhân viên, khách hàng, nhà phân phối, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương...); các quy tắc thương mại. Vấn đề này càng quan trọng hơn đối với các doanh nghiệp có hoạt động thương mại quốc tế. Do mỗi thị trường lại có những quy định, tiêu chuẩn và có cách hành xử khác nhau, do đó để thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường các doanh nghiệp, doanh nhân cần có sự hiểu biết về đối tác càng sâu sắc càng tốt. Cố vấn pháp lý sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế tối đa việc bị thua thiệt trong quan hệ thương mại quốc tế. Đặc biệt trong trường hợp có tranh chấp xảy ra, cố vấn pháp lý của doanh nghiệp là người hiểu rõ và sẽ nhanh chóng giúp doanh nghiệp các bước nhằm giải quyết tranh chấp, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của doanh nghiệp.

#### *Cố vấn tài chính*

Nhiệm vụ của cố vấn tài chính là tư vấn cho doanh nhân trong vấn đề huy động, quản lý và sử dụng vốn giúp doanh nghiệp có một cơ cấu vốn hợp lý với một chi phí phù hợp. Như ta đã biết, huy động vốn luôn phải tính tới khả năng tiếp cận, chi phí vốn và những rủi ro có thể xảy ra. Tùy vào tình hình và khả năng tài chính hiện tại cũng như mục đích sử dụng của doanh nghiệp, cố vấn tài chính có nhiệm vụ đưa ra các phương án và chỉ ra ưu nhược điểm của từng phương án, giúp doanh nhân ra quyết định cuối cùng. Mặt khác, cố vấn tài chính cũng giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nhất các nguồn vốn nhân rồi, giúp doanh nhân ra các quyết định đầu tư tài chính đúng đắn. Cố vấn tài chính đồng thời cũng có thể tư vấn cho doanh nhân trước những quyết định mua bán, sáp nhập doanh nghiệp, thời điểm đầu giá và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.

#### *Cố vấn chuyên môn, kỹ thuật*

Người cố vấn này rất cần thiết trong trường hợp doanh nhân không thật sự am hiểu về mặt kỹ thuật, chuyên môn sâu trong lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Như đã đề cập ở trên, doanh nhân, nhà lãnh đạo thành công không nhất thiết là người giỏi nhất về chuyên môn, điều quan trọng là họ biết sử dụng những người giỏi hơn mình. Andrew Carnegie, ông “Vua thép” Hoa Kỳ là một ví dụ điển hình về khả năng sử dụng những người giỏi hơn mình, ít nhất là về mặt chuyên môn, kỹ thuật.

#### *Cố vấn marketing*

Marketing là cầu nối Doanh nghiệp – Doanh nhân – Sản phẩm đến với khách hàng. Marketing giúp doanh nghiệp tạo ra một hình ảnh đẹp trước công chúng và tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm. Năng lực sản xuất của xã hội càng tăng, sản phẩm làm ra ngày càng nhiều thì vai trò của marketing ngày càng quan trọng.

Trong phạm vi và quy mô hoạt động nhất định, doanh nhân có thể tự làm marketing cho doanh nghiệp và sản phẩm của mình. Nhưng khi phạm vi hoạt động và quản lý tăng lên, muốn tạo ra một hình ảnh chuyên nghiệp, một thông điệp đồng nhất cần

có vai trò của cố vấn marketing chuyên nghiệp. Trong xu thế quản trị kinh doanh hiện đại, vai trò của cố vấn marketing rất cần thiết và ngày càng quan trọng hơn.

Như vậy, tùy vào năng lực và sự hiểu biết của từng người, mỗi doanh nhân có thể cần cố vấn trong một số lĩnh vực ở các mức độ khác nhau. Điều này là không bắt buộc nhưng cần thiết để giúp doanh nhân duy trì và mở rộng hơn nữa hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, tránh được các sai lầm không đáng có để đạt tới thành công trong kinh doanh.

## **1.2. NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH**

### **1.2.1. Nhận diện cơ hội kinh doanh**

#### *1.2.1.1. Khái niệm cơ hội kinh doanh*

Hầu hết các công ty được khởi sự theo hai cách. Cách thứ nhất đó là được tiến hành từ bên ngoài. Theo cách này, một doanh nhân quyết định khởi sự, tìm kiếm và nhận biết những cơ hội và sau đó bắt đầu gây dựng doanh nghiệp mình như Jeff Bezos đã làm khi ông xây dựng nên Amazon.com. Ông đã lên kế hoạch và thành lập công ty thương mại điện tử. Cách thứ hai đó là được tiến hành từ bên trong. Theo cách này, một doanh nhân nhận thức được vấn đề hay cơ hội do lỗ hổng thị trường tạo nên và quyết định xây dựng doanh nghiệp để điền vào lỗ hổng thị trường này.

Cơ hội kinh doanh là một nhóm những điều kiện thuận lợi tạo ra nhu cầu cho một sản phẩm, dịch vụ mới hay một hoạt động kinh doanh mới (Barringer & Ireland, 2012).

Một cơ hội thường có 4 đặc trưng cần thiết là: (1) hấp dẫn, (2) bền vững, (3) đúng lúc và (4) gắn chặt với sản phẩm, dịch vụ hay doanh nghiệp giúp tạo ra hay gia tăng giá trị cho người mua. Để một doanh nhân tận dụng cơ hội thì cánh cửa cơ hội của nó phải mở ra. Cụm từ “cánh cửa cơ hội” là một phép ẩn dụ, mô tả khoảng thời gian mà trong đó một công ty có thể gia nhập vào một thị trường mới. Khi thị trường cho một sản phẩm mới được hình thành thì cánh cơ hội sẽ mở ra. Khi thị trường phát triển, các công ty sẽ gia nhập vào thị trường và cố gắng thiết lập vị trí sinh lợi của mình. Đến một lúc nào đó, khi thị trường bão hòa thì cánh cửa cơ hội sẽ đóng lại.

#### *1.2.1.2. Cách thức nhận diện cơ hội kinh doanh*

Nhìn chung, có ba cách thức để các người khởi sự nhận diện các cơ hội kinh doanh: thông qua việc quan sát các xu hướng, thông qua việc giải quyết một vấn đề cụ thể hoặc thông qua việc phát hiện lỗ hổng thị trường.

#### **➤ Cách thứ 1: Quan sát xu hướng**

Cách đầu tiên để nhận diện cơ hội kinh doanh chính là theo dõi các xu hướng và nghiên cứu xem chúng sẽ tạo ra những cơ hội kinh doanh gì. Những xu hướng quan trọng nhất mà người khởi sự cần quan sát và cập nhật chính là:

#### **▪ Các yếu tố thuộc môi trường kinh tế**

Đây là nhóm yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả những người khởi sự. Sự tác động của các yếu tố của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số các yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Những diễn biến của môi

trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau. Chính vì thế các xu hướng về kinh tế cũng giúp quyết định những lĩnh vực chín muồi cho việc khởi sự kinh doanh và những lĩnh vực cần tránh. Những yếu tố thuộc môi trường kinh tế mà các người khởi sự cần quan tâm chính là: tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, mức độ thu nhập khả dụng, tỷ lệ chi tiêu của người tiêu dùng, lãi suất, chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái, lạm phát, hệ thống thuế và mức thuế.

#### ▪ Các xu hướng xã hội

Các xu hướng xã hội thay đổi hành vi và cách thức con người và doanh nghiệp đặt ra những thứ tự ưu tiên. Những xu hướng xã hội mang lại cơ hội cho các doanh nghiệp mới biết thích nghi với những thay đổi đó. Cần lưu ý là sự thay đổi của các yếu tố văn hoá xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Tuy nhiên, sự tác động của các yếu tố văn hoá xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hoá xã hội thường rất rộng, nó xác định cách thức người tiêu dùng sống, làm việc và tiêu thụ các sản phẩm.

Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như: (1) Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; (2) Những phong tục, tập quán, truyền thống (3) Những quan tâm và ưu tiên của xã hội; (4) Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Bên cạnh đó dân số cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố xã hội và yếu tố kinh tế. Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế - xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Những thông tin của môi trường dân số cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược xúc tiến, phân phối và quảng cáo. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm: (1) Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng của dân số, (2) Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc nghề nghiệp, và phân phối thu nhập; (3) Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên; (4) Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng...

#### ▪ Những tiến bộ trong công nghệ

Những tiến bộ trong công nghệ có thể tạo ra nhiều cơ hội cho các người khởi sự. Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Sự ra đời của công nghệ mới cho phép các nhà khởi sự kinh doanh cung cấp những sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp. Trong một số trường hợp, sự tiến bộ của công nghệ có thể tạo ra một ngành kinh doanh mới hoặc triệt tiêu hoàn toàn một ngành kinh doanh cũ.

#### ▪ Những thay đổi về chính trị và luật pháp

Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà khởi sự kinh doanh, các nhà đầu tư quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, các khu vực mà họ có dự định kinh doanh hoặc đầu tư. Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các doanh nhân nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi quốc gia hay quốc tế.

Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống luật pháp như thuế, đầu tư... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt những quy định của pháp luật, nghiên cứu để tận dụng được các cơ hội từ các điều khoản của pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ có thể đến từ những quy định pháp luật tránh được các thiệt hại do sự thiếu hiểu biết về pháp lý trong kinh doanh.

### ➤ *Cách thứ 2: Giải quyết một vấn đề*

Đôi khi nhận diện cơ hội chỉ đơn giản và việc nhận biết một vấn đề và tìm cách giải quyết vấn đề đó. Nhận biết các vấn đề thông qua việc theo dõi những xu hướng hoặc những cách thức đơn giản hơn như trực giác, những tình huống ngẫu nhiên hoặc sự thay đổi.

Một số công ty được thành lập hoàn toàn do việc nhận biết một vấn đề trong những xu hướng mới xuất hiện. Ví dụ như công ty Symantec Corp sáng tạo ra phần mềm diệt virus Norton để giải quyết vấn đề nhiễm virus ngày càng phổ biến của máy tính.

Có nhiều cách để người khởi sự nhận diện cơ hội kinh doanh bằng cách giải quyết một vấn đề. Họ có thể được giao nhiệm vụ giải quyết một vấn đề thực tiễn nào đó và nhận ra rằng giải pháp của họ có thể được ứng dụng rộng rãi và thương mại hóa. Theo cách khác, một số người khởi sự có thể chỉ đơn giản nhận biết một vấn đề mà người khác thường gặp phải và nghĩ ra giải pháp giải quyết vấn đề đó như là một cơ hội kinh doanh. Bảng 1.2 giới thiệu một số công ty được thành lập để giải quyết những vấn đề cụ thể.

**Bảng 1.2. Các công ty được thành lập để giải quyết các vấn đề**

| <i>Người khởi sự</i> | <i>Năm</i> | <i>Vấn đề</i>                         | <i>Giải pháp</i>                                 | <i>Tên doanh nghiệp</i> |
|----------------------|------------|---------------------------------------|--|-------------------------|
| Julie Aigner-Clark   | 1997       | Không có cách thức giúp trẻ nhỏ (từ 6 | Tạo ra một công ty sản xuất các video được thiết | Baby Einstein           |

| <i>Người khởi sự</i>    | <i>Năm</i> | <i>Vấn đề</i>  | <i>Giải pháp</i>  | <i>Tên doanh nghiệp</i>             |
|-------------------------|------------|--|---|-------------------------------------|
|                         |            | tháng đến 3 tuổi) làm quen với nghệ thuật và khoa học  | kế để tạo sự tập trung và kích thích trí tuệ của trẻ nhỏ  |                                     |
| Scott Cook              | 1982       | Cảm giác khó chịu khi phải chi trả các hóa đơn và ghi chép các chi tiêu cá nhân theo cách truyền thống                                   | Tạo ra một chương trình phần mềm (Quicken) để làm cho việc quản lý tài chính cá nhân dễ dàng hơn  | Intuit                              |
| Lisa Druxman            | 2002       | Không có chương trình tập thể thao để giúp các bà mẹ mới sinh con vừa lấy lại vóc dáng vừa được gần con mình cùng một lúc.               | Tạo ra một tổ chức nhượng quyền kinh doanh để phát triển một chương trình tập thể dục (45 phút đi bộ với xe đẩy) giúp những bà mẹ mới sinh và con mình có thể tập cùng nhau | Strollers Strides                   |
| Rob Glaser              | 1995       | Không có cách nào để xem và nghe video và audio trên mạng  | Phát triển phần mềm cho phép xem và nghe video/audio trên internet.   | Real Networks                       |
| Fred Smith              | 1973       | Không có cách nào để vận chuyển những linh kiện nhỏ một cách nhanh chóng cho công ty của anh ta – một công ty bán máy bay (jet aircraft) | Sáng lập một công ty chuyển phát nhanh  | Federal Express (hiện nay là FedEx) |
| Jerry Yang & David Filo | 1994       | Không có cách nào để tìm và tổ chức những websites yêu thích   | Tạo ra cẩm nang online để giúp người dùng tìm và chứa những thông tin yêu thích.  | Yahoo !                             |

(Nguồn: Barringer & Ireland, 2012)

### ➤ **Cách thứ 3: Tìm khe hở trên thị trường**

Cách thứ ba để nhận diện một cơ hội kinh doanh chính là tìm ra một khe hở trên thị trường. Một khe hở trên thị trường có thể được tạo ra khi một nhóm khách hàng cụ thể có nhu cầu về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó mặc dù những nhu cầu đó có thể không



tạo ra một thị trường đủ lớn để tạo sự quan tâm cho các nhà phân phối hoặc nhà sản xuất lớn. Ngoài ra, khe hở trên thị trường có thể được hiểu là những nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng chưa được đáp ứng.

Những nhà bán lẻ lớn cạnh tranh chủ yếu thông qua yếu tố giá bằng cách phục vụ một lượng lớn khách hàng với những nhu cầu tương tự. Họ cung cấp những sản phẩm phổ biến nhất cho nhóm khách hàng chính. Trong khi cách làm này giúp các nhà bán lẻ lớn đạt được hiệu suất do quy mô, nó có thể tạo ra những khe hở trên thị trường. Đó là lý do những cửa hàng thời trang nhỏ, những hiệu may hay những cửa hàng chuyên biệt tồn tại. Những cửa hàng này có thể cung cấp những trang phục tự thiết kế hoặc những trang phục cho đối tượng khách hàng đặc biệt (ví dụ khách hàng quá khổ).

### *1.2.1.3. Thông tin về nhu cầu thị trường*

Như đã trình bày trong các nội dung trên, để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh khả thi, người khởi sự nên hướng vào thị trường để phát hiện xem trên thị trường có những nhu cầu nào chưa được lấp đầy mà bản thân mình có thể đáp ứng.

Nhu cầu chưa được đáp ứng có thể là các nhu cầu đã có nhưng thị trường chưa đáp ứng được đầy đủ, có chỗ cho người khởi sự len vào lấp đầy phần còn lại. Nhu cầu chưa được đáp ứng có thể là nhu cầu hoàn toàn mới ~~la chưa~~ hề xuất hiện trên thị trường.

Với nhu cầu đã có, nếu muốn biết ~~thị trường đang~~ có nhu cầu gì chưa được đáp ứng đầy đủ, có thể thực hiện nhiều cách ~~tùy thuộc~~ vào quy mô và phạm vi kinh doanh. Nếu chỉ kinh doanh nhỏ và ở ~~chính nơi sinh sống~~, hãy tìm cách tiếp cận và tìm hiểu tại địa bàn mà mình có ý định kinh doanh bằng phương pháp quan sát trực tiếp, nghiên cứu thị trường và có thể nhờ người ~~quen~~ trợ giúp. Nếu kinh doanh ở quy mô khá lớn cần phải thận trọng nghiên cứu từ ~~nhiều~~ nguồn tài liệu khác nhau và sử dụng các phương pháp nghiên cứu và dự báo thích ~~hợp~~.

Với nhu cầu hoàn toàn mới ~~la~~, hãy xuất phát từ ý tưởng về nhu cầu cơ bản của con người rồi tìm cách kiểm chứng bằng phương pháp thăm dò ý kiến chuyên gia. Cần rất thận trọng vì không phải bao giờ ý tưởng mới cũng thành công. Vấn đề là không dừng lại ở nhu cầu chung chung mà bạn hãy cố gắng xác định càng cụ thể càng tốt.

Các nội dung cần xác định và mô tả về nhu cầu thị trường bao gồm:

#### *➤ Xác định khách hàng dự kiến*

Phần này cần mô tả đầy đủ và cụ thể các khách hàng tiềm năng cho sản phẩm và dịch vụ dự định cung cấp cho thị trường. Nên xác định đặc điểm cụ thể của khách hàng, chỉ rõ khách hàng nhạy cảm với giá hay chất lượng hơn, họ mua hàng trong những trường hợp nào và quan tâm đến những điều gì. Phần này càng cố gắng mô tả kỹ càng tốt.

Cần vận dụng các tiêu chí phân đoạn thị trường thích hợp khi mô tả khách hàng tiềm năng. Ví dụ như một công ty chuyên cung cấp hoa quả phải xác định khách hàng của mình là ai? Nếu là người tiêu dùng cuối cùng (cá nhân) thì họ có thu nhập ở mức nào? Có cung cấp cho các khách hàng tổ chức không? Đó là những cơ quan, doanh nghiệp với ngành nghề, qui mô nào?

Nội dung mô tả khách hàng dự kiến cần ngắn gọn, đồng thời nêu rõ những điểm

khác biệt giữa sản phẩm của mình so với các công ty khác trên thị trường. Cần lưu ý là những điểm đó phải có giá trị với khách hàng, giúp họ thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của mình. Cần đưa vào những đánh giá cam kết của khách hàng. Đồng thời, cần giải thích rõ cơ sở khoa học của dự đoán số lượng khách hàng sẽ gia tăng và cách thức để đạt được điều này. Một số yêu cầu khi mô tả khách hàng dự kiến gồm:

- Tránh mô tả bằng những thuật ngữ chung chung
- Lập hồ sơ khách hàng để liệt kê những đặc điểm của các cá nhân và tổ chức sẽ mua sản phẩm của doanh nghiệp
- Xác định đầy đủ và chi tiết khu vực địa lý của khách hàng mà công ty có điều kiện đáp ứng
- Không sử dụng các thuật ngữ chuyên ngành, tiếng lóng địa phương
- Trong trường hợp đơn giản, có thể mô tả một cách ngắn gọn những khách hàng mà công ty muốn hướng tới.

➤ *Xác định quy mô và xu hướng thị trường*

Phần này sẽ xác định quy mô của toàn bộ thị trường cũng như phân đoạn thị trường mà người khởi sự muốn nhắm vào. Cần sử dụng các số liệu cũng như thông tin về xu hướng của thị trường để vạch ra một thị trường hiện thực và xu hướng phát triển của nó.

Sau khi đã xác định được toàn bộ thị trường, hãy mô tả thị trường tiềm năng và thực hiện việc phân đoạn thị trường theo các tiêu chí thích hợp như: sử dụng những thông tin về địa lý, quy mô công ty, tổ chức kinh doanh, lối sống, giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp và các đặc điểm khác. Để mô tả nên chú ý:

- Các nhân tố ảnh hưởng tới xu thế phát triển của thị trường bao gồm xu hướng phát triển kinh tế - xã hội, chính sách, môi trường, chuyển dịch dân số, cạn kiệt nguồn lực... Cần chỉ rõ những xu hướng này có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực tới ý định kinh doanh của người khởi sự.

- Các số liệu phải được dẫn chiếu từ nguồn tin cậy và có trích dẫn nguồn rõ ràng.

➤ *Dự kiến doanh số bán*

Lượng hàng bán ước tính được đưa ra trên cơ sở đánh giá của bản thân về lợi thế của hàng hóa dịch vụ, dự kiến giá cả, khách hàng, quy mô thị trường và khả năng cạnh tranh của bạn. Cần tính toán sơ bộ số lượng hàng bán và tiền hàng có thể thu được trong vòng 3 năm đầu. Nếu có thể được, năm thứ nhất nên tính cụ thể theo từng quý. Những con số này sẽ có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với các tính toán tài chính khác. Để làm tốt vấn đề này cần lưu ý:

- Giả định những kịch bản tốt nhất, xấu nhất và chắc chắn xảy ra để tính toán tổng thể về lượng hàng bán.

- Trích dẫn các nguồn số liệu để làm tăng độ tin cậy của các con số làm cơ sở cho kết quả tính toán.

- Không đưa ra những dự tính quá to tát. Chúng sẽ làm nhóm khởi sự thất vọng khi thực tế diễn ra khác với những gì đã dự tính, đồng thời làm tổn hại uy tín kinh doanh sau này.

- Tránh lỗi hay mắc phải là ước tính kết quả kinh doanh khá khiêm tốn trong vài



năm đầu, rồi tăng mạnh về lượng bán khi “thị trường bắt đầu cất cánh”.

### **1.2.2. Đánh giá bản thân người khởi sự**

Trước khi khởi sự kinh doanh ở bất kỳ lĩnh vực nào, đồng thời với việc đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài để xác định tính hiện thực của cơ hội kinh doanh, người khởi sự cần đánh giá khả năng thực hiện của chính mình. Sẽ rất có ích nếu người khởi sự tự đánh giá xem bản thân mình thích và không thích gì, có năng lực và không có năng lực gì liên quan đến công việc kinh doanh. Điều này không chỉ giúp họ định hướng tìm kiếm cơ hội kinh doanh mà còn giúp họ đi đến một ý tưởng kinh doanh phù hợp với các kỹ năng và sở thích của mình.

#### **1.2.2.1. Nội dung đánh giá**

##### **➤ Đánh giá những điểm mạnh**

Mỗi người đều có những điểm mạnh, những tố chất đặc biệt 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. Bản thân người khởi sự có thể đã quen thuộc với những tố chất của mình đến mức chúng không thể xuất hiện ngay lập tức trong đầu. Vì vậy, cách tốt nhất là hãy tự đánh giá bản thân trong một vài tuần lễ để xem mình có những điểm mạnh và tố chất gì. Sau đó, cũng có thể kết hợp với việc hỏi những người hiểu rõ mình để biết ấn tượng của họ về những điểm mạnh và tố chất đó.

##### **➤ Đánh giá những điểm yếu**

Điểm yếu gây khó khăn và thậm chí có thể cản trở công việc kinh doanh của người khởi sự. Vì vậy, nhìn nhận được điểm yếu là rất cần thiết. Tuy nhiên, không phải ai cũng dễ dàng thừa nhận và dám đối mặt với điểm yếu của mình. Người khởi sự cần nhớ lại và liệt kê tất cả các điểm yếu của mình. Hãy suy nghĩ mở rộng ra ngoài những điểm yếu đã được nhận thức rõ ràng. Nếu cảm thấy lúng túng, có thể hỏi ý kiến những người thân, đặc biệt là những người quen biết từ khi còn nhỏ để xem họ có đồng tình với những nhận xét về điểm yếu của mình hay không.

##### **➤ Đánh giá những kỹ năng, kinh nghiệm đã tích lũy**

Dù làm việc trong bất kỳ môi trường nào, mỗi người đều có thể tích lũy được những kỹ năng và kinh nghiệm nhất định. Kỹ năng, kinh nghiệm giúp ích cho công việc kinh doanh diễn ra thuận lợi và là điều kiện đảm bảo công việc kinh doanh thành công. Để biết được các kỹ năng và kinh nghiệm của mình, người khởi sự cần tự viết ra tất cả các công việc mà mình đã từng đảm nhận, các kỹ năng tích lũy được qua những công việc đó. Người khởi sự cần 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.

##### **➤ Đánh giá những việc bản thân thích làm**

Những việc bản thân thích làm có thể giúp người khởi sự tiến hành công việc với kết quả như mong muốn, thái độ hào hứng và nhiệt huyết. Người khởi sự cần lập danh sách những việc bản thân thích làm. Điều này có thể không dễ dàng. Danh sách 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, có thể hỏi ý kiến của những người đã biết mình từ lâu.

➤ *Đánh giá những việc bản thân không thích làm*

Người khởi sự cũng cần lập danh sách ít nhất 10 việc mình không thích làm. Điều này cũng không dễ dàng. Cần suy nghĩ mở rộng ra ngoài những việc mình không thích hoặc không muốn làm nảy sinh tức thì trong đầu. Nếu cảm thấy lúng túng, có thể hỏi ý kiến của những người đã biết mình từ lâu.

1.2.2.2. *Phương pháp đánh giá*

Để tiến hành đánh giá đúng điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, người khởi sự cần tiến hành thận trọng, không nóng vội:

- Hãy lập các loại danh sách theo những nội dung trên trong một khoảng thời gian nhất định (vài tuần). Mỗi khi có một ý tưởng mới, hãy lập tức ghi nó vào mục thích hợp.
- Tự đánh giá hoặc hỏi những người hiểu rõ bản thân mình để khơi dậy trí nhớ cũng như khẳng định những điều bản thân chưa thấy rõ ràng.
- Thực hiện đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, các kỹ năng bằng phương pháp cho điểm và gắn với các hướng có ý định kinh doanh.

Có nhiều cách cho điểm khác nhau. Bảng 1.3 đưa ra một cách giúp người khởi sự xác định điểm mạnh, điểm yếu của mình và xác định xem liệu mình đã sẵn sàng để trở thành chủ doanh nghiệp hay chưa.

**Bảng 1.3. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, các kỹ năng của bản thân người khởi sự**

| Các kỹ năng   | Điểm     |      |            |     |         |
|---|----------|------|------------|-----|---------|
|   | Rất thấp | Thấp | Trung bình | Cao | Rất cao |
| 1. Kỹ năng bán hàng   |          |      |            |     |         |
| 2. Kỹ năng marketing  |          |      |            |     |         |
| 3. Kỹ năng tài chính  |          |      |            |     |         |
| 4. Kỹ năng kế toán  |          |      |            |     |         |
| 5. Kỹ năng quản trị hành chính  |          |      |            |     |         |
| 6. Kỹ năng quản trị nhân sự   |          |      |            |     |         |
| 7. Các kỹ năng cá nhân: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng thuyết trình</li> <li>- Kỹ năng viết</li> <li>- Kỹ năng sử dụng máy tính và công nghệ</li> <li>- Kỹ năng soạn thảo và xử lý văn bản</li> <li>- Kỹ năng tổ chức</li> <li>- Kỹ năng quản lý thời gian</li> </ul> |          |      |            |     |         |

| Các kỹ năng   | Điểm     |      |            |     |         |
|---|----------|------|------------|-----|---------|
|   | Rất thấp | Thấp | Trung bình | Cao | Rất cao |
| 8. Các khả năng khác: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm việc trong thời gian dài</li> <li>- Quản trị rủi ro và sự căng thẳng</li> <li>- Đối mặt với thất bại</li> <li>- Làm việc độc lập</li> <li>- Làm việc cùng người khác</li> <li>- Chịu các áp lực trong công việc</li> </ul> |          |      |            |     |         |
| <b>Tổng điểm</b>  |          |      |            |     |         |

Người khởi sự có thể đánh giá bản thân theo các kỹ năng được liệt kê trong bảng. Tự cho điểm các 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, 3-4 chỉ mức thấp, 5-6 chỉ mức trung bình, 7-8 chỉ mức cao và 9-10 chỉ mức rất cao. Sau đó, tính điểm trung bình ở từng lĩnh vực và tổng số điểm trung bình đạt được rồi ghi vào cột và dòng tương ứng. Có thể kết luận về điểm mạnh, điểm yếu của bản thân theo số điểm tự đánh giá như sau:

- Nếu tổng điểm đạt được ít hơn 40 điểm, người khởi sự cần cân nhắc lại xem quyết định khởi sự kinh doanh của mình có đúng đắn không.
- Nếu tổng điểm đạt trong khoảng 40-50, người khởi sự gần như có thể tiến hành công việc kinh doanh. Tuy nhiên, vẫn nên dành nhiều thời gian để khắc phục một số điểm yếu của bản thân.
- Nếu tổng số đạt được lớn hơn 50, người khởi sự đã có thể sẵn sàng bắt đầu công việc kinh doanh của mình.

Cần lưu ý là Bảng 1.3 chỉ gợi ý một cách để đánh giá những kỹ năng của bản thân. Người khởi sự có thể điều chỉnh và tự lập bảng đánh giá phù hợp với hướng mà mình có ý định kinh doanh.

### 1.2.3. Hình thành ý tưởng kinh doanh

#### 1.2.3.1. Khái niệm ý tưởng kinh doanh

Không có gì bằng một ý tưởng hay trong tay doanh nhân. Hình thành ý tưởng kinh doanh độc đáo và hấp dẫn là bước quan trọng trong quá trình chuyển khả năng sáng tạo của doanh nhân thành một công việc kinh doanh thực sự.

Ý tưởng kinh doanh là suy nghĩ, tính toán, cân nhắc kỹ lưỡng về sản phẩm/dịch vụ cụ thể mà người khởi sự có thể cung cấp cho thị trường cũng như cách thức cung cấp sản phẩm và dịch vụ đó.

Một doanh nghiệp mới nếu chỉ sản xuất những sản phẩm hiện tại và bán chúng ở những thị trường hiện tại thì đó chưa phải là một ý tưởng kinh doanh tốt. Nếu doanh nghiệp biết tạo những cái mới, cái khác biệt về sản phẩm của mình thì sẽ tạo ra những cơ hội thành công cho mình khi gia nhập thị trường.

Cho dù các ý tưởng kinh doanh luôn xuất hiện thì việc tìm kiếm các ý tưởng kinh

doanh tốt là việc không dễ dàng. Một vài ý tưởng kinh doanh xuất phát từ những phân tích rất cụ thể về xu hướng thị trường hoặc nhu cầu 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 ban đầu của người khởi sự. Dù nguồn gốc xuất hiện nào thì người khởi sự cũng nên tránh các ý tưởng kinh doanh liên quan đến tội ác, đến các hoạt động kinh doanh gây tổn hại cho lợi ích xã hội hay các ngành kinh doanh bị tác động bởi môi trường quá khắc nghiệt.

#### *1.2.3.2. Nguồn ý tưởng kinh doanh*

##### *➤ Các tổ chức kinh doanh hiện tại*

Việc mua lại một tổ chức kinh doanh đang hoạt động là cách rất tốt để tìm ý tưởng kinh doanh mới. Cách tiếp cận công việc kinh doanh mới như vậy có thể tiết kiệm thời gian, tiền bạc và cũng có thể giảm bớt rủi ro. Giám đốc ngân hàng đầu tư và những người môi giới kinh doanh thường rất am hiểu về các doanh nghiệp có nhu cầu bán lại. Tuy nhiên, những người môi giới này thường quảng bá chưa đủ tốt cho những doanh nghiệp có nhu cầu bán lại này, và những viên ngọc quý giá này thường được mua bởi các cá nhân hay công ty gần gũi với họ nhất như ban quản trị, các giám đốc, khách hàng, nhà cung cấp hay những nhà đầu tư tài chính.

##### *➤ Nhượng quyền*

Nhượng quyền là một cách khác để gia nhập vào ngành, bằng cách khởi sự một công ty nhượng quyền hay trở thành một công ty nhận nhượng quyền. Đây là một hình thức béo bở. Số lượng các công ty nhượng quyền trên toàn nước Mỹ là 4.000 công ty. Theo hiệp hội nhượng quyền quốc tế và Phòng thương mại Mỹ, các nhà nhượng quyền này chiếm hơn 600 tỷ đô la doanh thu hàng năm, tương đương với gần 1/3 doanh thu bán lẻ.

##### *➤ Bằng sáng chế*

Những người môi giới sáng chế chuyên tiếp thị bằng sáng chế của các nhà phát minh riêng lẻ, các công ty, các trường đại học, hay những tổ chức nghiên cứu khác cho những người tìm kiếm những sản phẩm mới có khả năng thương mại. Một số nhà môi giới chuyên về cấp phép sản phẩm quốc tế và đôi khi một nhà môi giới bằng sáng chế sẽ theo đuổi một phát minh và sau đó bán lại nó.

##### *➤ Cấp phép cho sản phẩm*

Một cách tốt để nắm bắt những ý tưởng sản phẩm có sẵn từ các trường đại học, các tập đoàn và các nhà đầu tư độc lập là đặt mua thông tin như bản tin Mỹ về công nghệ quốc tế, những công ty được lựa chọn, trung tâm công nghệ, công báo về cấp phép bằng sáng chế, và dịch vụ thông tin công nghệ quốc gia. Thêm vào đó, các tập đoàn, những viện nghiên cứu phi lợi nhuận và các trường đại học là những nguồn cho ý tưởng.

##### *➤ Các tổ chức nghiên cứu*

Những tập đoàn liên quan đến việc nghiên cứu và phát triển thường phát triển những phát minh hay dịch vụ mà họ không khai thác về phương diện thương mại. Những phát minh này thường hoặc là không phù hợp với những dòng sản phẩm, hoặc là những

chương trình marketing hiện tại, hay không là hiện thân cho những thị trường đủ lớn để thu hút các tập đoàn này. Một số lượng lớn các tập đoàn cấp phép những loại phát minh này, thông qua những người môi giới bằng sáng chế, những dịch vụ thông tin cấp phép sản phẩm hay là những nỗ lực marketing bằng sáng chế của chính họ. Sự liên quan trực tiếp của một tập đoàn với một chương trình cấp phép có thể là lợi ích.

Các viện nghiên cứu phi lợi nhuận thực hiện những cuộc nghiên cứu và phát triển dưới sự giao kết với chính phủ và ngành tư nhân, cũng như một vài nghiên cứu và phát triển được bảo trợ về những sản phẩm và quy trình mới, cái có thể được cấp phép cho những tổ chức tư nhân nhằm mục đích phát triển xa hơn, sản xuất, marketing.

➤ *Các trường đại học.*

Số các trường đại học chủ động trong nghiên cứu khoa học và tìm cách cấp phép cho những phát minh là kết quả của các nghiên cứu này, một cách trực tiếp hoặc thông qua một quỹ tài trợ nghiên cứu kết hợp, cái quản lý chương trình bằng sáng chế của nó. Viện công nghệ Massachusetts và Viện công nghệ California (Mỹ) thường công bố các báo cáo định kỳ gồm các báo cáo tóm tắt về các phát minh mà họ sở hữu, cái phát minh mà họ có quyền cấp phép. Thêm vào đó, vì số lượng những ý tưởng hay được phát triển trong các trường đại học không bao giờ đến với các đại lý cấp phép thông thường, nên có một cách khác để tìm thấy những ý tưởng này đó là trở nên gần gũi với công việc của những nhà nghiên cứu trong lĩnh vực ưa thích của bạn.

1.2.3.3. *Phương pháp hình thành ý tưởng kinh doanh*

➤ *Dựa vào kinh nghiệm*

Một trong những phương pháp hữu ích để hình thành ý tưởng kinh doanh chính là dựa vào kinh nghiệm của người khởi sự. Theo thời gian, bằng kinh nghiệm được tích lũy, một số người khởi sự có một khả năng nhận biết nhanh chóng những cấu trúc, xu hướng trong khi nó còn đang định hình. Kinh nghiệm trong một công việc nhất định hoặc kinh nghiệm sống cho phép các doanh nhân thấy được những thứ người khác không nhận thấy hoặc bỏ qua. Trên cơ sở đó, doanh nhân có thể hình thành các ý tưởng kinh doanh độc đáo mà người khác không nghĩ đến.

➤ *Phương pháp “tập kích não”*

Tập kích não / động não (*brainstorming*) là phương pháp dùng để tập hợp được nhiều ý tưởng một cách nhanh chóng. Phương pháp này không dùng cho việc phân tích hay ra quyết định mặc dù những ý tưởng tập hợp nên trong suốt quá trình tập kích não vẫn cần phải được chất lọc và phân tích nhưng việc này sẽ được tiến hành sau.

Một buổi tập kích não tập trung vào một chủ đề cụ thể mà nhóm được chỉ định để hình thành ý tưởng. Nhóm trưởng yêu cầu các thành viên chia sẻ ý tưởng. Một người trình bày ý tưởng và người khác phản hồi lại ý tưởng đó, và tiếp tục, một người lại phản hồi trên ý phản hồi trước đó. Người ta thường dùng một bảng “flip chart” để ghi lại tất cả các ý tưởng. Phân thảo luận phải diễn ra một cách tự nhiên, thoải mái và sôi nổi. Mục đích chính là nhằm tạo ra một bầu không khí nhiệt tình và mới mẻ và có thể hình thành được thật nhiều ý tưởng. kết quả của quá trình tập kích não có thể đem lại nguồn cảm



hứng cho những sản phẩm mới hay thậm chí là viễn cảnh cho một công ty mới.

Tuy nhiên, có bốn quy luật nghiêm khắc khi thực hiện tập kích não. Nếu chúng ta không tôn trọng những quy tắc này thì có thể làm cho những người tham gia không cảm thấy sự thoải mái khi chia sẻ ý tưởng. Bốn quy luật đó bao gồm:

- Không phê bình chỉ trích, thậm chí cũng không được cười thầm một mình, nhướn mày, hay những biểu hiện khác trên khuôn mặt để thể hiện thái độ hoài nghi. Sự phê bình chỉ trích làm cản trở quá trình sáng tạo và hạn chế dòng ý tưởng.
- Khuyến khích sự tự do, nghĩa là tự do thể hiện ý tưởng mà không bị các quy tắc hay ràng buộc nào cản trở, càng nhiều ý tưởng càng tốt. Thậm chí những ý tưởng điên rồ hay kỳ dị đôi khi lại đem đến những giải pháp cho một vấn đề nào đó.
- Quá trình tập kích não phải diễn ra nhanh chóng và không cho phép điều gì có thể làm chậm tốc độ của nó. Chẳng hạn như việc nắm bắt cốt lõi hay bản chất của ý tưởng quan trọng hơn việc dành thời gian để viết chúng ra một cách tỉ mỉ.
- Khuyến khích việc “nhảy cóc”. Điều này có nghĩa là sử dụng một ý tưởng làm công cụ để nhanh chóng nhảy tiếp đến những ý tưởng khác.

Có hai lý do khiến cho quá trình tập kích não có thể hình thành nên những ý tưởng không thể hình thành theo cách khác.

*Thứ nhất*, do tập kích não không cho phép sự phê bình, chỉ trích nào nên mọi người thường đưa ra nhiều ý tưởng hơn so với cách làm truyền thống. Phê bình, chỉ trích là hành động đưa những đánh giá và thường xuất phát từ sự không dung hòa, khoan nhượng với nhau.

*Thứ hai*, quá trình tập kích não có thể hình thành nên nhiều ý tưởng hơn so với một cuộc họp truyền thống bởi tập nó tập trung vào khả năng sáng tạo hơn là sự đánh giá. Hãy nghĩ đến một họp điển hình. Một người đưa ra ý tưởng và ngay lập tức những người còn lại trong nhóm bắt đầu đánh giá nó. Chuyện này xảy ra bởi vì hầu hết mọi người đều giỏi trong việc phê bình các ý tưởng hơn là đưa ra những ý tưởng mới. Mục đích duy nhất của quá trình tập kích não là sáng tạo ra ý tưởng mà không cho phép một sự đánh giá nào. Vì thế, nếu một quá trình tập kích não kéo dài hai tiếng đồng hồ thì nhóm sẽ dùng hai tiếng đồng hồ này để sáng tạo ra các ý tưởng..

Hầu hết các buổi tập kích não đều bao gồm những nhân viên trong tổ chức, nhưng với Kodak thì khác. Kodak thường xuyên theo định kỳ tổ chức các “bữa tiệc pizza video”, nơi mà các nhóm khách hàng gặp gỡ với các nhân viên kỹ thuật của công ty để thảo luận về những vấn đề mà họ gặp phải và thảo luận về nhu cầu của họ đối với sản phẩm/ dịch vụ mà công ty cung cấp, đồng thời tập kích não về các giải pháp tiềm năng.

#### ➤ *Nhóm tập trung (Focus group)*

Một nhóm tập trung thường bao gồm từ 5 đến 10 người liên quan đến vấn đề đang được thảo luận. Mặc dù nhóm tập trung thường được dùng cho nhiều mục đích khác nhau, phương pháp này có thể được sử dụng để tạo ra các ý tưởng kinh doanh mới.

Điểm mạnh của nhóm là giúp các công ty có thể khám phá ra khách hàng của họ nghĩ gì, thông qua bản chất cho và nhận của một cuộc thảo luận nhóm. Điểm yếu của

hình thức này chính là do những người tham gia không đại diện được một mẫu ngẫu nhiên nên các kết quả không thể khái quát hóa cho những nhóm lớn hơn được. Nói cách khác, mẫu này không được dùng để suy rộng ra cho cả tổng thể. Thông thường, các nhóm được quản lý bởi các nhà điều tiết có trình độ cao. Mục tiêu hàng đầu của các nhà điều tiết là giữ cho nhóm tập trung và tạo ra những cuộc thảo luận đầy sinh động. Đối với những người này, việc hiểu biết một cách đầy đủ các mục tiêu bên dưới của cuộc nghiên cứu cũng rất quan trọng. Hầu hết hiệu quả của buổi thảo luận nhóm phụ thuộc vào khả năng của người điều tiết trong việc đưa ra vấn đề, đặt câu hỏi và giữ cho buổi thảo luận đi đúng hướng.

➤ *Nghiên cứu thư viện và internet*

Một phương pháp ít được ngờ tới để hình thành ý tưởng kinh doanh chính là nghiên cứu thư viện và internet.

Thư viện thường là kho thông tin ít được tận dụng tối đa để hình thành ý tưởng kinh doanh mới. Cách tốt nhất là nói chuyện với một chuyên gia am hiểu, người có thể chỉ ra những nguồn tài liệu hữu ích như những tạp chí liên quan đến một ngành nhất định, các tạp chí thương mại, các báo cáo ngành. Chỉ đơn giản là tìm hiểu một vài bài viết trong một tạp chí thương mại hoặc một báo cáo ngành về một chủ đề nào đó có thể giúp nảy sinh ý tưởng mới.

Những thư viện hay trường đại học lớn thường có quyền tiếp cận những công cụ tìm kiếm và những báo cáo ngành mà bạn phải bỏ một khoản tiền không hề nhỏ để có được. Ví dụ về một số công cụ tìm kiếm và báo cáo ngành hữu ích cho các nhà khởi sự kinh doanh ở Mỹ bao gồm BizMiner, ProQuest, IBISWorld, Mintel, LexisNexis Academic.

Nếu không có điều kiện để tiếp cận những thư viện lớn thì việc tìm kiếm trên internet sẽ giúp những người có ý định khởi sự kinh doanh tích kiệm được thời gian và công sức trong việc tìm kiếm những thông tin mà mình muốn. Nếu bắt đầu công việc kinh doanh từ những bước đầu tiên, chỉ đơn giản là điền từ khóa “ý tưởng kinh doanh mới” vào trong các công cụ tìm kiếm, người khởi sự có thể tìm được rất nhiều những đường links đến các bài báo và tạp chí về những ý tưởng kinh doanh nóng hổi nhất. Khi đã có một chủ đề nhất định trong đầu, họ có thể sử dụng tính năng nhắc nhở qua email của Google và Yahoo!. Tính năng này sẽ cung cấp cho họ các đường links đến những bài báo, blog và tin tức mới về chủ đề mình chọn.

➤ *Dựa vào các cuộc điều tra*

Điều tra là một phương pháp thu thập thông tin từ nhóm các cá nhân được lấy làm mẫu. Mẫu này thường là một phần dân cư được nghiên cứu. Các cuộc điều tra có thể được tiến hành thông qua điện thoại, thư từ, trực tuyến hoặc cá nhân. Những cuộc điều tra hiệu quả nhất lấy mẫu ngẫu nhiên như một nhóm dân cư, có nghĩa rằng mẫu này không được chọn một cách lung tung hay từ những người tình nguyện tham gia vào cuộc điều tra. Mẫu được chọn theo cách đảm bảo rằng mỗi người trong mẫu đều có cơ hội được lựa chọn ngang nhau. Cách này sẽ làm cho kết quả của cuộc nghiên cứu có thể khái



quát hóa ra được cả dân số hay nói cách khác là có thể suy ra cho cả tổng thể.

Các cuộc điều tra được tiến hành theo phương pháp đã chuẩn hóa nên mỗi người tham gia đều được hỏi những câu hỏi giống nhau, theo cách thức giống nhau. Mục đích của cuộc điều tra không chỉ đơn thuần là mô tả những kinh nghiệm hay ý kiến của từng cá nhân riêng biệt, mà chủ yếu nhằm có được một bảng mô tả sơ lược tổng hợp về toàn bộ dân cư hay tổng thể, nơi được lấy mẫu. Chất lượng thông tin của cuộc điều tra chủ yếu được quyết định bởi mục đích và cách thức tiến hành cuộc điều tra. Ví dụ như, hầu hết các cuộc điều tra thông qua hộp thư truyền hình hay các cuộc bình chọn tạp chí thường không tin cậy lắm bởi những người tham gia đại diện cho cái gọi là cuộc bỏ phiếu tự chọn. Hầu hết những người có thời gian tham gia vào cuộc bình chọn này bỏ phiếu bởi vì họ có ý kiến hoặc là tích cực hoặc là tiêu cực về một sản phẩm hay chủ đề cụ thể nào đó.

Các cuộc điều tra giúp tạo nên sản phẩm, dịch vụ mới và những ý tưởng kinh doanh mới bởi chúng hỏi những câu hỏi cụ thể và có được những câu trả lời cụ thể tương ứng. Ví dụ, như công ty PalmOne có thể thực hiện được một cuộc điều tra trên một mẫu ngẫu nhiên trong tập hợp những người sở hữu chiếc Palm Pilots, và hỏi những người tham gia này xem họ sẽ trả thêm tiền cho tiện ích nào sau đây nếu nó được tích hợp thêm vào Palm Pilots: chức năng giọng nói, gửi văn bản truy cập Internet... Cuộc điều tra cũng hỏi thêm về người trả lời sẽ sẵn sàng trả thêm bao nhiêu cho mỗi giá trị gia tăng đó, và liệu họ có mua một sản phẩm giá trị gia tăng hay không. Một số cuộc điều tra cũng gồm các câu hỏi đóng và mở nhằm đem đến cho những người tham gia có cơ hội thêm thông tin vào. Ví dụ như công ty này có thể hỏi thêm: “có bất kỳ sản phẩm nào mà công ty chúng tôi có khả năng cung cấp độc nhất vô nhị mà hiện tại chúng tôi chưa cung cấp”. Mặc dù câu trả lời cho câu hỏi này sẽ không đại diện cho một mẫu có tính khoa học, nhưng đôi khi chúng có thể đem đến những điều thú vị, dẫn đến ý tưởng và các sản phẩm mới.

#### ➤ Các kỹ thuật hay các phương pháp khác

Các công ty cũng sử dụng các phương pháp khác để sáng tạo ra ý tưởng. Một số công ty thành lập nên các ủy ban tư vấn khách hàng, chuyên gặp gỡ thường xuyên và thảo luận về những nhu cầu, mong muốn của khách hàng, các vấn đề khách hàng đang gặp phải, rồi từ đó có thể dẫn đến những ý tưởng mới. Các cuộc thảo luận tư vấn có thể được diễn ra trực tuyến, nhằm tạo điều kiện dễ dàng hơn cho những người tham gia gặp gỡ và trao đổi với nhau. Các công ty khác thì tiến hành các cuộc điều tra nhân khẩu học dưới nhiều hình thức khác nhau, như nghiên cứu thường ngày. Để chắc chắn rằng các khách hàng của mình được thỏa mãn và để thăm dò những ý tưởng về sản phẩm mới, công ty đã thường xuyên gửi nhân viên của mình đến gặp gỡ các khách hàng để điều tra về vấn đề đó.

Một số công ty tham dự các buổi triển lãm thương mại, các cuộc hội thảo, và buổi hội họp của những công chức trong ngành nhằm tiếp cận họ một cách thông minh, thăm dò thông tin về đối thủ cạnh tranh, và sau đó sử dụng những thông tin này để kích thích những ý tưởng về sản phẩm/ dịch vụ mới. Một kỹ thuật khác được sử dụng để tạo ra ý tưởng đó là thiết lập được một chương trình ý tưởng hay chương trình đề xuất ý kiến cho

nhân viên. Những thuộc tính quan trọng của một chương trình đề xuất thành công đó là: xử lý nhanh các đề xuất, đưa ra những phản hồi có chất lượng, phản ứng lại đối với những ý tưởng và đề xuất hữu dụng và đưa ra những sự khuyến khích bằng tiền. các chương trình đề xuất biến đổi tùy theo tính phức tạp của nó, bắt đầu từ những hộp đề xuất đơn giản cho đến các chương trình phức tạp, nơi những ý tưởng được đặt trong một ngân hàng (được gọi là ngân hàng ý tưởng) dùng cho việc xem lại và đánh giá ý tưởng của các cá nhân.

#### *1.2.3.4. Các ý tưởng kinh doanh tạo lợi thế cạnh tranh*

Từ những nguồn và phương pháp trên, người khởi nghiệp có thể tạo ra rất nhiều ý tưởng kinh doanh mới. Tuy nhiên, để đảm bảo khả năng thành công, các ý tưởng kinh doanh phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh bởi không những nó lấp đầy khe hở thị trường mà nó còn mang lại giá trị hoặc dịch vụ tốt hơn cho khách hàng mà vì những giá trị hay dịch vụ đó họ sẵn sàng chi trả thêm tiền. Lợi thế cạnh tranh có thể được tạo ra thông qua các hoạt động sau:

- Sử dụng công nghệ mới để sản xuất ra sản phẩm mới;
- Sử dụng công nghệ hiện có để tạo ra sản phẩm mới;
- Sử dụng công nghệ hiện có để sản xuất ra một sản phẩm sẵn có theo một cách mới;
- Tìm một nguồn lực mới để sản xuất hiệu quả hơn;
- Phát triển một thị trường mới cho sản phẩm cũ.

#### **1.2.4. Đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh**

##### *1.2.4.1. Ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh*

Hiểu được mối quan hệ giữa cơ hội và ý tưởng là rất quan trọng. Ý tưởng là một ý nghĩ, một cảm tưởng hay một ý niệm. Nó có thể hoặc không thể thỏa mãn tiêu chuẩn của một cơ hội. đây là một điểm then chốt bởi vì như đã nói nhiều doanh nghiệp thất bại không phải vì nó hoạt động không tốt, mà chủ yếu là do nó không có một cơ hội thực sự để bắt đầu.

Trước khi trở nên hứng thú với một ý tưởng kinh doanh, thì điều quan trọng là phải hiểu được liệu ý tưởng đó có đáp ứng được nhu cầu và thỏa mãn được tiêu chuẩn của một cơ hội hay không. Khi nó không thỏa mãn thì nó sẽ dẫn đến một kết quả đáng thất vọng.

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. 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.

Ý tưởng kinh doanh thỏa mãn tiêu chuẩn khi:

- Hấp dẫn với khách hàng
- Tạo ra hay gia tăng giá trị bằng cách giải quyết một vấn đề có ý nghĩa, hay đáp ứng một nhu cầu hay mong muốn mà vì nó mà người ta sẵn sàng chi trả một khoản tiền cao hơn.
- Có một thị trường rộng lớn

- Phù hợp với môi trường kinh doanh
- Phù hợp với người khởi sự (nguồn lực hiện có và kỹ năng cần thiết)

Để một ý tưởng kinh doanh có được những đặc tính này, thì “cánh cửa cơ hội” phải mở và mở đủ lâu. Hơn nữa, việc gia nhập vào một thị trường với những đặc điểm thích hợp là một việc khả thi, và nhóm quản lý có thể làm được điều này. Công việc làm ăn mới phải hoặc có thể đạt được lợi thế cạnh tranh. Cuối cùng, các thông số kinh tế của doanh nghiệp phải đủ tốt để đạt được mức lợi nhuận cao và có tiềm năng tăng trưởng.

#### 1.2.4.2. Các bước đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh

Bảng 1.4. giúp các nhà khởi sự kinh doanh đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh thích hợp. Các bước cần tiến hành bao gồm:

##### ➤ Bước 1: Liệt kê các ý tưởng kinh doanh

Ở cột thứ 2 bên trái, liệt kê các ý tưởng kinh doanh theo mức độ bạn quan tâm. Sắp xếp các ý tưởng theo thứ tự ưu tiên. Đặt ý tưởng bạn quan tâm nhất lên đầu, tiếp theo là các ý tưởng ít quan tâm hơn.

##### ➤ Bước 2: Đánh giá các ý tưởng kinh doanh

Người khởi sự có thể đánh giá bằng phương pháp cho điểm từ 0 đến 6 theo từng tiêu chí được nêu trong bảng. Trong đó: điểm đánh giá là 0 nếu ở mức không có gì, là 2 nếu ở mức dưới trung bình, là 4 nếu ở mức trung bình, là 6 nếu ở mức trên trung bình.

##### ➤ Bước 3: Lựa chọn ý tưởng kinh doanh

Bước cuối cùng là 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 điểm cho từng ý tưởng kinh doanh, người khởi sự có thể khoanh vùng và loại bỏ những ý tưởng kinh doanh không phù hợp. Với thang điểm như trên, tiêu chuẩn để loại bỏ các ý tưởng không phù hợp như sau:

- Loại bỏ các ý tưởng có tổng số điểm nhỏ hơn 28
- Loại bỏ các ý tưởng mà không đạt điểm 4 ở từng tiêu chí

Sau quá trình loại bỏ này sẽ chỉ còn một số ý tưởng có thể triển khai trong thực tế. Người khởi sự có thể cân nhắc để chọn một ý tưởng trong số các ý tưởng còn lại đó. Có thể lựa chọn ý tưởng có điểm số cao nhất hoặc ưu tiên cho ý tưởng có điểm 6 ở tiêu chí độc đáo. Nếu sau quá trình này không có ý tưởng nào được chọn thì người khởi sự phải nghiên cứu và đánh giá lại từ đầu.

**Bảng 1.4. Bảng đánh giá và lựa chọn ý tưởng kinh doanh**

| T<br>T | Ý<br>tưởng | Hấp<br>dẫn và<br>có giá<br>trị với<br>KH | Tính<br>độc<br>đáo | Khả<br>năng<br>thâm<br>nhập<br>TT | Hiểu<br>biết về<br>ngành | Kinh<br>nghiệ<br>m | Kỹ<br>năng | Phù hợp<br>với môi<br>trường KD | Cộng |
|--------|------------|--|--------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------|------------|---------------------------------|------|
| 1      |            |  |                    |                                   |                          |                    |            |                                 |      |

|     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### 1.2.5. Mô tả ý tưởng kinh doanh

Khi đã đánh giá và chấp nhận một ý tưởng kinh doanh, cần mô tả ý tưởng kinh doanh đó. Một ý tưởng kinh doanh tốt phải là ý tưởng có thể mô tả ở dạng rất đơn giản. Ý tưởng kinh doanh chỉ nên được miêu tả bằng 10 đến 15 từ. Một ý tưởng kinh doanh mà không thể mô tả bằng một câu đơn giản là một ý tưởng kinh doanh chưa rõ ràng hoặc chưa hoàn thiện.

Khi cần mô tả cụ thể hơn về ý tưởng kinh doanh, cần làm rõ những thông tin về sản phẩm và các yếu tố có liên quan như:

- Mô tả sản phẩm
- Mô tả dịch vụ khách hàng
- Mô tả khách hàng mục tiêu

## 1.3. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Sau khi nhận diện cơ hội kinh doanh và hình thành ý tưởng cũng như mô hình kinh doanh cho dự án khởi sự, bước tiếp theo là chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh. Sau khi sàng lọc, đánh giá và lựa chọn được cơ hội kinh doanh, nhiều người cho rằng không cần thiết phải viết kế hoạch kinh doanh vì họ đã biết sản phẩm, dịch vụ mà họ muốn cung cấp cho những phân đoạn của mình. Tuy nhiên, việc chuẩn bị kế hoạch kinh doanh giúp người khởi sự nhận diện được nhiều vấn đề quan trọng và nó cũng cung cấp khuôn khổ và kế hoạch thời gian để thực hiện dự án. Ngoài ra, một số người lại cho rằng nếu họ không cần mượn tiền, không cần tìm đối tác hay thu hút nhà đầu tư thì họ không cần viết kế hoạch kinh doanh. Thực chất, kế hoạch kinh doanh không chỉ là tài liệu để hỗ trợ cho việc tìm nguồn vốn đầu tư mà nó còn là bản thiết kế để người khởi sự xây dựng thành công hoạt động kinh doanh của mình.

### 1.3.1. Khái niệm và phân loại kế hoạch kinh doanh

#### 1.3.1.1. Khái niệm kế hoạch 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. Thông qua bản kế hoạch kinh doanh, người khởi sự trình bày chi tiết mô hình kinh doanh có khả năng khai thác tốt nhất cơ hội kinh doanh trên thị trường, cũng như triển vọng phát triển doanh nghiệp, thể hiện qua các số liệu phản ánh kết quả và hiệu quả kinh doanh dự tính cho những năm đầu tiên doanh nghiệp đi vào hoạt động.

Theo cách hiểu đó, kế hoạch kinh doanh được viết vào giai đoạn sau khi ý tưởng kinh doanh đã được định hình rõ ràng nhằm chuyển ý tưởng thành một tổ chức kinh doanh. Sẽ rất sai lầm nếu viết kế hoạch từ quá sớm. Kế hoạch kinh doanh phải đủ bền lâu

và đủ chi tiết về những nội dung của dự án khởi sự mới nhằm thuyết phục người đọc rằng doanh nghiệp mới này là hấp dẫn và xứng đáng được nhận sự hỗ trợ.

Ở một khía cạnh khác, kế hoạch kinh doanh có thể được sử dụng theo nghĩa rất thông thường là một công cụ kế hoạch hóa, nó thể hiện những mục tiêu mong muốn và cách thức đạt được mục tiêu của một doanh nghiệp đang hoạt động. Một công ty đang kinh doanh trên thị trường có kế hoạch phát triển sản phẩm mới, gia nhập một ngành kinh doanh mới hoặc muốn tái cấu trúc hoạt động kinh doanh đều cần phải có kế hoạch. Trong phạm vi môn học này, kế hoạch kinh doanh được hiểu theo nghĩa đầu tiên, tức là bản kế hoạch mà nhóm khởi sự cần chuẩn bị để hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh của mình.

#### *1.3.1.2. Phân loại kế hoạch kinh doanh*

Tùy thuộc vào đối tượng và mục đích sử dụng mà bản kế hoạch kinh doanh có thể có những hình thức khác nhau. Khi muốn giới thiệu một cơ hội kinh doanh với một nhà đầu tư tiềm năng, người khởi sự nên gửi tới nhà đầu tư đó một bản kế hoạch tóm tắt, ngắn gọn và súc tích. Khi nhà đầu tư tỏ ra quan tâm mà muốn nghiên cứu kỹ hơn về cơ hội kinh doanh, họ có thể yêu cầu được nhận thêm một bản kế hoạch chi tiết hơn.

*Kế hoạch tóm tắt* là loại kế hoạch ngắn gọn, thường chỉ dài không quá 10 trang giấy. Mục đích của loại kế hoạch này là trình bày quan niệm ban đầu về công việc kinh doanh để kiểm chứng phản ứng ban đầu của người đọc đối với ý tưởng kinh doanh. Người dự kiến khởi sự có thể chia sẻ kế hoạch này với những người bạn của mình và thu thập thông tin phản hồi trước khi bỏ thời gian và công sức vào soạn thảo một bản kế hoạch hoàn chỉnh hơn. Cũng có thể gửi bản kế hoạch tóm tắt cho các nhà đầu tư tiềm năng để thu hút sự quan tâm của họ và tiến đến một buổi gặp gỡ trao đổi cơ hội về cơ hội đầu tư – huy động vốn. Gửi một bản kế hoạch tóm tắt sẽ tốt hơn là gửi bản kế hoạch đầy đủ vì có nhiều khả năng các nhà đầu tư bận rộn chỉ có thời gian để đọc bản kế hoạch tóm tắt. Nếu họ quan tâm đến dự án kinh doanh của bạn họ sẽ liên lạc với bạn để thu xếp một cuộc gặp gỡ. Nếu kết quả của cuộc gặp gỡ này là tốt đẹp, họ sẽ yêu cầu một bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh.

*Bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh* thường có độ dài khoảng 25 đến 40 trang. Nếu cần huy động nguồn vốn bên ngoài, bản kế hoạch kinh doanh sẽ hướng tới những người góp vốn cổ phần hoặc những người cho vay. Cần lưu ý rằng các nhà đầu tư chuyên nghiệp và những người cho vay chuyên nghiệp (ngân hàng và các tổ chức tín dụng) thường không đọc bản kế hoạch kinh doanh từ đầu đến cuối. Do đó, cần trình bày bản kế hoạch kinh doanh sao cho nổi bật các đề mục nhằm tạo thuận lợi cho họ có thể đọc lướt và xác định đúng phần/mục cần tìm một cách nhanh chóng.

*Kế hoạch tác nghiệp*, hay còn gọi là kế hoạch hành động, là loại kế hoạch có mục đích chủ yếu là hướng dẫn việc chuẩn bị quá trình khai trương và sự tăng trưởng ban đầu của doanh nghiệp mới thành lập. Không có quy định chung về độ dài của bản kế hoạch loại này. Tuy nhiên, chúng thường dài hơn 80 trang. Kết cấu cơ bản của các loại kế hoạch tóm tắt, kế hoạch hoàn chỉnh và kế hoạch tác nghiệp về cơ bản là giống nhau, trong đó kế hoạch tác nghiệp có mức độ chi tiết hơn so với kế hoạch tóm tắt và kế hoạch hoàn chỉnh. Việc soạn thảo kế hoạch tác nghiệp rất quan trọng vì nó giúp người khởi sự



có sự hiểu biết sâu sắc về cách thức tạo lập và vận hành doanh nghiệp.

### **1.3.2. Tầm quan trọng và vai trò của kế hoạch kinh doanh**

Mặc dù sau khi rà soát và lựa chọn ý tưởng kinh doanh ở mục trên, người khởi sự đã có thể đánh giá và sắp xếp thứ tự các ý tưởng. Tuy nhiên, kế hoạch kinh doanh giúp cho họ xác định được nên thực sự bắt đầu từ đâu. Kế hoạch kinh doanh càng được phân tích kỹ lưỡng từng chi tiết thì càng được hiểu rõ. Điều này giúp cho người khởi sự hạn chế phải đương đầu với những yếu tố bất ngờ, từ đó, sự thoái trào và thiếu sót càng giảm.

Kế hoạch kinh doanh giúp người khởi sự hình dung được cuộc hành trình trước khi thực sự tiến hành khởi sự. Kế hoạch kinh doanh nhận diện các câu hỏi: Ai? Ở đâu? Khi nào? Cái gì? Tại sao? và Như thế nào? (5W+H) đối với các vấn đề của dự án khởi sự. Kế hoạch có thể chỉ ra cần bao nhiêu tiền cho dự án, điểm hòa vốn ở đâu và có nhiều đối thủ cạnh tranh hay không. Việc phát triển kế hoạch kinh doanh thúc đẩy người khởi sự cân nhắc trước khi thực sự bước vào con đường kinh doanh, trở thành doanh nhân, làm việc cho mình và chịu trách nhiệm cả với tương lai của người khác.

Kế hoạch kinh doanh phản ánh khả năng quản lý của người hoặc nhóm người khởi sự. Nếu không kiên nhẫn, bền bỉ, không có các kỹ năng và thông tin cần thiết để chuẩn bị kế hoạch kinh doanh, họ có thể thiếu khả năng để bắt đầu quản lý một doanh nghiệp mới.

Việc hoạch định kế hoạch kinh doanh giúp người khởi sự hiểu rõ những vấn đề quan trọng. Sự thấu hiểu này tạo nền tảng cho những khởi xướng ban đầu, những vấn đề mà tổ chức cần nắm bắt để có thể thay đổi và thành công. Do đó, tiến trình hoạch định có thể thể hiện được mong muốn của người khởi sự trong việc tìm kiếm những cách thức sáng tạo để tăng thu nhập, hình thành các mối liên kết và tạo niềm động viên khích lệ để thu hút người khác vào dự án của mình.

Kế hoạch kinh doanh đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của dự án khởi sự mới vì nó phản ánh các yêu cầu về nguồn lực và những rủi ro của dự án. Nó bác bỏ các giả thuyết bằng cách thực hiện thêm nhiều nghiên cứu và đặt ra những ước lượng ban đầu để kiểm tra và khuyến khích người khởi sự phát triển một dự án chi tiết hơn. Kế hoạch kinh doanh chuyển các dự đoán về sản lượng bán thành dòng ngân quỹ, doanh thu, bảng cân đối kế toán và các chỉ tiêu tài chính. Nó cũng ước lượng về thời gian, đường găng của dự án và những dấu mốc quan trọng.

Vai trò của bản kế hoạch kinh doanh thể hiện ở chỗ, nó vừa là công cụ bán hàng, công cụ để suy nghĩ và công cụ để quản lý.

➤ *Công cụ bán hàng:* Trong trường hợp này, kế hoạch là một bản đề cương nhằm thuyết phục các nhà đầu tư, người cho vay tiền hay các đối tác. Nó tạo điều kiện để các công ty mới có thể giới thiệu mình với các nhà đầu tư, nhà cung cấp, các đối tác kinh doanh và các vị trí nhân sự tiềm năng bằng cách cho họ thấy từng phần của doanh nghiệp mới kết hợp với nhau như thế nào để tạo ra một tổ chức có khả năng đáp ứng những mục tiêu và mục đích của nó.

➤ *Công cụ để suy nghĩ :* Với tư cách là một văn bản kế hoạch nội bộ, kế hoạch kinh doanh giúp hiểu rõ hơn ý tưởng kinh doanh cũng như giúp ra những quyết định tốt



hơn.

➤ *Công cụ để kiểm tra và quản lý:* Với tư cách là một văn bản nội bộ, kế hoạch kinh doanh giúp nhóm khởi sự giám sát kết quả khởi sự kinh doanh và quản lý công ty tốt hơn.

### **1.3.3. Cấu trúc điển hình của một bản kế hoạch kinh doanh**

Bạn 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 có thể thay đổi cho phù hợp. Không có kết cấu nào được coi là hoàn hảo hay chuẩn mực cho mọi trường hợp.

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. Mô hình kinh doanh bao gồm các thông tin về tên gọi, hình thức sở hữu, 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;
- Thông tin về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kinh nghiệm thực tế của nhóm đồng sáng lập/điều hành doanh nghiệp;
- Các tài liệu hỗ trợ, bổ sung thông tin đi kèm với bản kế hoạch.

Hộp 1.3 giới thiệu kết cấu điển hình của bản kế hoạch kinh doanh. Lưu ý là không có một cấu trúc nào được coi là duy nhất đúng cho mọi tình huống, mọi mục đích. Có thể soạn thảo kế hoạch kinh doanh nhằm mục đích khác nhau và mỗi mục đích lại có yêu cầu cụ thể về tính chi tiết đối với từng nội dung của bản kế hoạch kinh doanh.

#### **Hộp 1.2. Kết cấu điển hình của bản kế hoạch kinh doanh**

- Trang bìa ngoài
- Mục lục
- Phần tóm lược
- Phân tích ngành, khách hàng và đối thủ cạnh tranh
- Mô tả công ty và sản phẩm
- Kế hoạch marketing và bán hàng
- Kế hoạch sản xuất/ tác nghiệp
- Kế hoạch nhân sự
- Kế hoạch tài chính
- Dự phòng rủi ro
- Phụ lục (nếu có).

PTIT

## CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 1

1. Trình bày khái niệm khởi sự kinh doanh? Làm thế nào để quyết định có nên khởi sự kinh doanh hay không?
2. Kinh doanh có phải là một nghề không? Phân tích đặc điểm của nghề kinh doanh?
3. Phân tích những điểm chung thường thấy ở những doanh nhân thành đạt?
4. Trình bày những vấn đề cần chuẩn bị và cách thức chuẩn bị khi mà một người muốn trở thành chủ doanh nghiệp?
5. Trình bày quan điểm của bạn đối với câu phát biểu sau: “Nên mua lại công ty đang hoạt động vì cách này tốt hơn cách tạo lập một công ty mới”?
6. Nêu khái niệm nhượng quyền kinh doanh? Trình bày lợi ích và hạn chế của nhượng quyền kinh doanh?
7. Trình bày cách thức nhận diện cơ hội kinh doanh?
8. Giải thích vì sao phải đánh giá bản thân người khởi sự? Trình bày những nội dung và phương pháp sử dụng để đánh giá bản thân người khởi sự.
9. Trình bày khái niệm “Ý tưởng kinh doanh”? Trình bày những phương pháp tạo ý tưởng kinh doanh?
10. Phân tích mối quan hệ giữa ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh?
11. Trình bày cách thức lựa chọn ý tưởng kinh doanh tốt nhất trong số những ý tưởng được hình thành?
12. Trình bày khái niệm “kế hoạch kinh doanh”? Nêu các loại hình kế hoạch kinh doanh thường gặp?
13. Giải thích vì sao phải lập kế hoạch kinh doanh?
14. Trình bày những nội dung cơ bản của một kế hoạch kinh doanh?

PTIT

## CHƯƠNG 2: SOẠN THẢO KẾ HOẠCH KINH DOANH

Không có phương pháp đúng hay sai nào trong việc soạn thảo một kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch kinh doanh có thể soạn thảo ở mức độ chi tiết khác nhau tùy thuộc vào mục đích và đối tượng sử dụng. Một số bản kế hoạch chỉ dày khoảng 10 - 15 trang trong khi những kế hoạch khác có thể dày tới nhiều tập gồm hàng trăm trang, bao gồm nhiều tài liệu bổ sung khác.

Khi xây dựng một kế hoạch kinh doanh, người khởi sự sẽ cần xem xét đến mọi chi tiết trong hoạt động kinh doanh của mình, bao gồm các sản phẩm và các thị trường. Mọi công ty đều có những vấn đề tồn tại và điều quan trọng nhất là không được lẫn tránh hay che giấu chúng. Kế hoạch kinh doanh cần đưa ra một bức tranh tổng thể về các hoạt động và khả năng của nhóm đồng sáng lập. Người đọc bản kế hoạch kinh doanh mong đợi một ý tưởng kinh doanh rõ ràng và hiện thực, có nhiều khả năng thành công, và những bằng chứng về năng lực quản lý để thực hiện kế hoạch.

Bản kế hoạch kinh doanh phải đảm bảo những yêu cầu chủ yếu sau:

➤ *Đơn giản:* Bản kế hoạch kinh doanh phải dễ hiểu, dễ thực hiện. Các nội dung của kế hoạch phải được truyền đạt một cách dễ dàng và mang tính thực tế.

➤ *Cụ thể:* Các mục tiêu của kế hoạch kinh doanh phải đảm bảo yêu cầu cụ thể và đo lường được. Kế hoạch phải bao gồm các hoạt động cụ thể, với mỗi hoạt động có thời gian hoàn thành cụ thể, có người chịu trách nhiệm và có ngân sách chi tiết.

➤ *Hiện thực:* Phải đảm bảo các mục tiêu đặt ra, ngân sách chi tiêu, thời gian thực hiện mang tính hiện thực.

➤ *Đầy đủ:* Kế hoạch kinh doanh phải bao gồm đầy đủ các nội dung cơ bản.

### 2.1. TRANG BÌA, MỤC LỤC VÀ TÓM LƯỢC

#### 2.1.1. Trang bìa

Trang bìa của bản kế hoạch kinh doanh cần bao gồm các thông tin sau:

- Tên công ty và tên tiếng Anh (nếu có);
- Logo, câu khẩu hiệu (nếu có);
- Ngành / lĩnh vực kinh doanh
- Tên người soạn thảo, địa chỉ liên lạc, số điện thoại, email
- Ngày, tháng, năm,
- Thông điệp cảnh báo (về bản quyền)

Bìa của bản kế hoạch kinh doanh cần được trình bày ngắn gọn, rõ ràng, hấp dẫn để thu hút sự quan tâm của người đọc.

#### 2.1.2. Mục lục

Mục lục như một “tấm bản đồ” của kế hoạch kinh doanh. Việc thiết kế mục lục khoa học giúp cho người đọc dễ theo dõi bản kế hoạch kinh doanh. Mục lục thường được thiết kế phù hợp với từng bản kế hoạch kinh doanh. Thông thường mục lục bao gồm các đề mục chính, các đề mục nhỏ, các minh họa (như bảng biểu, hình vẽ, sơ đồ, đồ thị) và các phụ lục. Mức độ chi tiết của phần mục lục có thể thay đổi tùy từng tình huống cụ thể phụ thuộc vào mục đích của bản kế hoạch kinh doanh, giai đoạn hoạt động của doanh

nghiệp và một số yếu tố khác.

### 2.1.3. Tóm lược

Phần này nhằm giới thiệu cho người đọc về kế hoạch kinh doanh. Cần mô tả ngắn gọn các mục tiêu, sứ mạng, các chìa khoá thành công chủ yếu của công ty.

**Các mục tiêu của công ty:** Trong phần này, bản kế hoạch phải làm rõ mục tiêu hoạt động của công ty. Mục tiêu đưa ra phải đảm bảo tính hiện thực và có thể đạt được trong một vài năm tới. Các mục tiêu cần cụ thể và định lượng được (dựa trên các con số và chỉ tiêu) còn một số khác có thể được phát biểu ở dạng khái quát hơn.

**Sứ mệnh của công ty:** Sứ mệnh của công ty là phân trình bày về các lý do cho công ty tồn tại xét từ quan điểm của khách hàng. Các thành phần của một tuyên bố sứ mệnh thường bao gồm : Khách hàng ; Sản phẩm ; Thị trường ; Công nghệ ; Cam kết tồn tại, tăng trưởng, sinh lời; Triết lý; Sự tự khẳng định. Điều quan trọng khi tuyên bố sứ mệnh là phải rất cụ thể trong khi vẫn suy nghĩ rộng.

**Các yếu tố chính dẫn đến thành công:** Trên cơ sở đặc điểm hoạt động của công ty cần chỉ ra các yếu tố chính dẫn đến thành công của công ty như chất lượng sản phẩm, nguồn nhân lực chất lượng, mối quan hệ với nhà cung ứng, tính chuyên nghiệp...

## 2.2. PHÂN TÍCH NGÀNH, KHÁCH HÀNG VÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

### 2.2.1. Mô tả tổng quan về ngành kinh doanh

Phân tích ngành kinh doanh có vai trò quan trọng giúp doanh nghiệp xác định chiến lược cạnh tranh của mình trong ngành đó. Mặc dù có rất nhiều yếu tố môi trường kinh doanh tác động đến doanh nghiệp, việc xem xét cụ thể các yếu tố thuộc môi trường ngành (một số tài liệu khác gọi là môi trường cạnh tranh, hoặc môi trường vi mô) sẽ cung cấp cho người khởi sự bức tranh tổng quan hơn về những thuận lợi, khó khăn mà doanh nghiệp sẽ phải đối mặt, đồng thời cũng đưa ra những gợi ý xác đáng về việc doanh nghiệp nên làm thế nào để cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Nói cách khác, môi trường ngành là môi trường gắn trực tiếp với từng doanh nghiệp, phần lớn các hoạt động của doanh nghiệp đều xảy ra trong môi trường này.

Phân tích ngành là việc vận dụng các kỹ thuật phân tích để làm sáng tỏ các vấn đề sau:

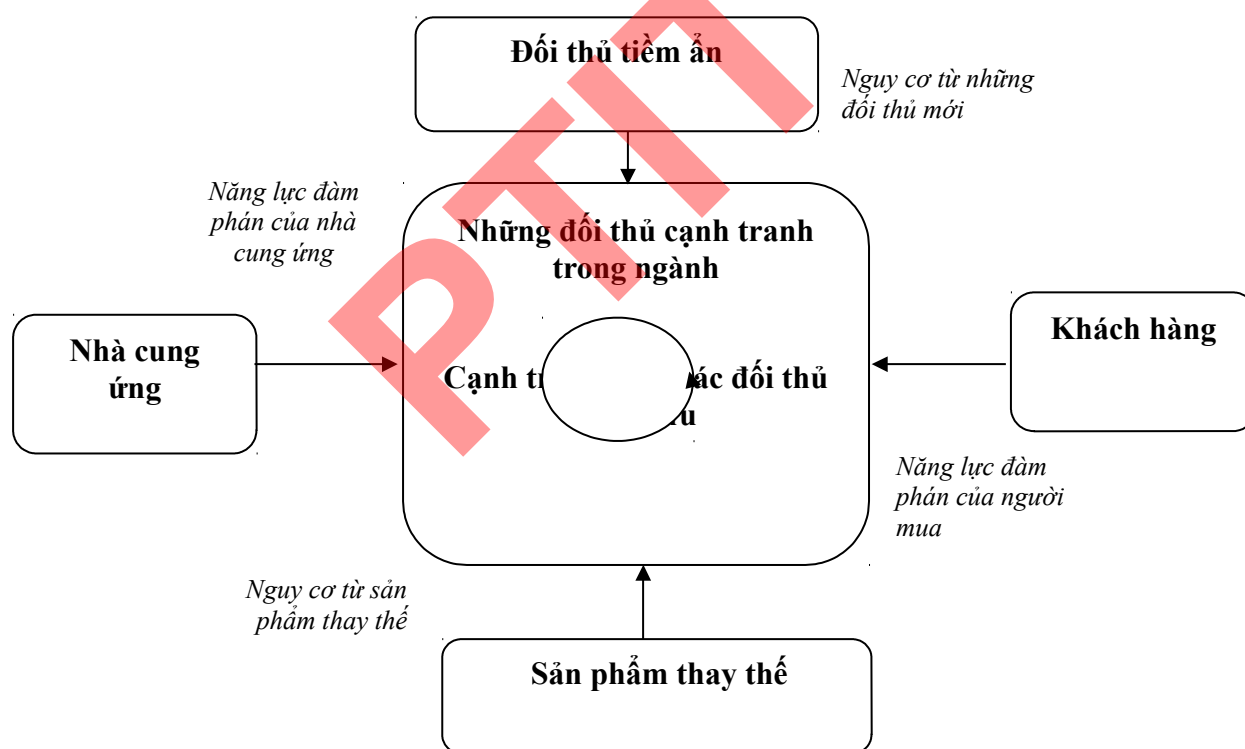
- Quy mô của ngành như thế nào xét cả về doanh thu và số lượng doanh nghiệp tham gia?
- Đặc điểm của ngành, như: xu hướng tăng trưởng, số lượng sản phẩm bán ra hoặc số lượng lao động?
- Những yếu tố nào ảnh hưởng tới tăng trưởng hoặc suy thoái của ngành?
- Xu hướng phát triển ngành trong quá khứ và dự báo xu hướng trong những năm sắp tới?
- Những rào cản gia nhập ngành là gì?
- Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, có bao nhiêu công ty dự kiến gia nhập ngành trong tương lai?



▪ Những quy định nào của chính phủ tác động đến ngành và doanh nghiệp kinh doanh trong ngành đó?

Theo Michael E. Porter (1980), ngành kinh doanh được định nghĩa là một nhóm những công ty sản xuất những sản phẩm thay thế gần gũi cho nhau. Về mặt ý nghĩa, việc phân tích ngành kinh doanh sẽ đóng góp vào các quyết định của doanh nghiệp. Phân tích ngành kinh doanh phải chỉ ra được mối quan hệ giữa cấu trúc ngành kinh doanh với nhu cầu của người mua, cũng như mối quan hệ giữa cấu trúc ngành kinh doanh với sự cân bằng cung cầu, và như vậy doanh nghiệp sẽ đánh giá được mức độ hấp dẫn về lợi nhuận lâu dài của một ngành kinh doanh cụ thể, dự liệu được cường độ cạnh tranh trong ngành và từ đó quyết định được mức độ đầu tư khi gia nhập vào ngành đó.

Cũng theo Michael E. Porter, trong bất kỳ ngành nào, quy luật cạnh tranh đều thể hiện qua 5 nguồn áp lực, bao gồm: Áp lực từ *đối thủ cạnh tranh hiện tại*, áp lực từ những *đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn*, áp lực từ các *nhà cung cấp*, từ *khách hàng*, và từ các *sản phẩm thay thế*. Mô hình “5 áp lực cạnh tranh” của Michael E. Porter trở nên phổ biến và được đưa vào giảng dạy trong nhiều trường đại học trên toàn thế giới. Do vậy, nội dung phân tích một ngành kinh doanh sẽ xoay quanh việc phân tích 5 nguồn áp lực này.



**Hình 2.1. Mô hình “5 áp lực cạnh tranh” của Michael E. Porter <sup>6</sup>**

Công cụ để phân tích ngành thể hiện ra bên ngoài rất đơn giản, đó là lập một bảng liệt kê 5 áp lực cạnh tranh nêu trên. Tuy vậy, tính chuyên gia thể hiện ở chỗ người phân tích phải sử dụng phối hợp các thông tin sơ cấp và thứ cấp, phải suy nghĩ cẩn thận, lựa chọn và ghi lại những đánh giá đáng chú ý nhất của mình vào bảng này, riêng đối với từng áp lực cạnh tranh. Việc phân tích đòi hỏi suy nghĩ về những yếu tố thích hợp cho thị trường và vị thế của doanh nghiệp, thường xuyên kiểm tra và điều chỉnh những yếu tố đã

<sup>6</sup> Michael E. Porter, *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2009.

được liệt kê trong bảng trên, đánh dấu những yếu tố then chốt và tính toán xem quy mô của những yếu tố này như thế nào. Cuối cùng, xem xét toàn bộ tình huống phân tích và đánh giá sự ảnh hưởng tới doanh nghiệp.

### **2.2.2. Phân tích cạnh tranh**

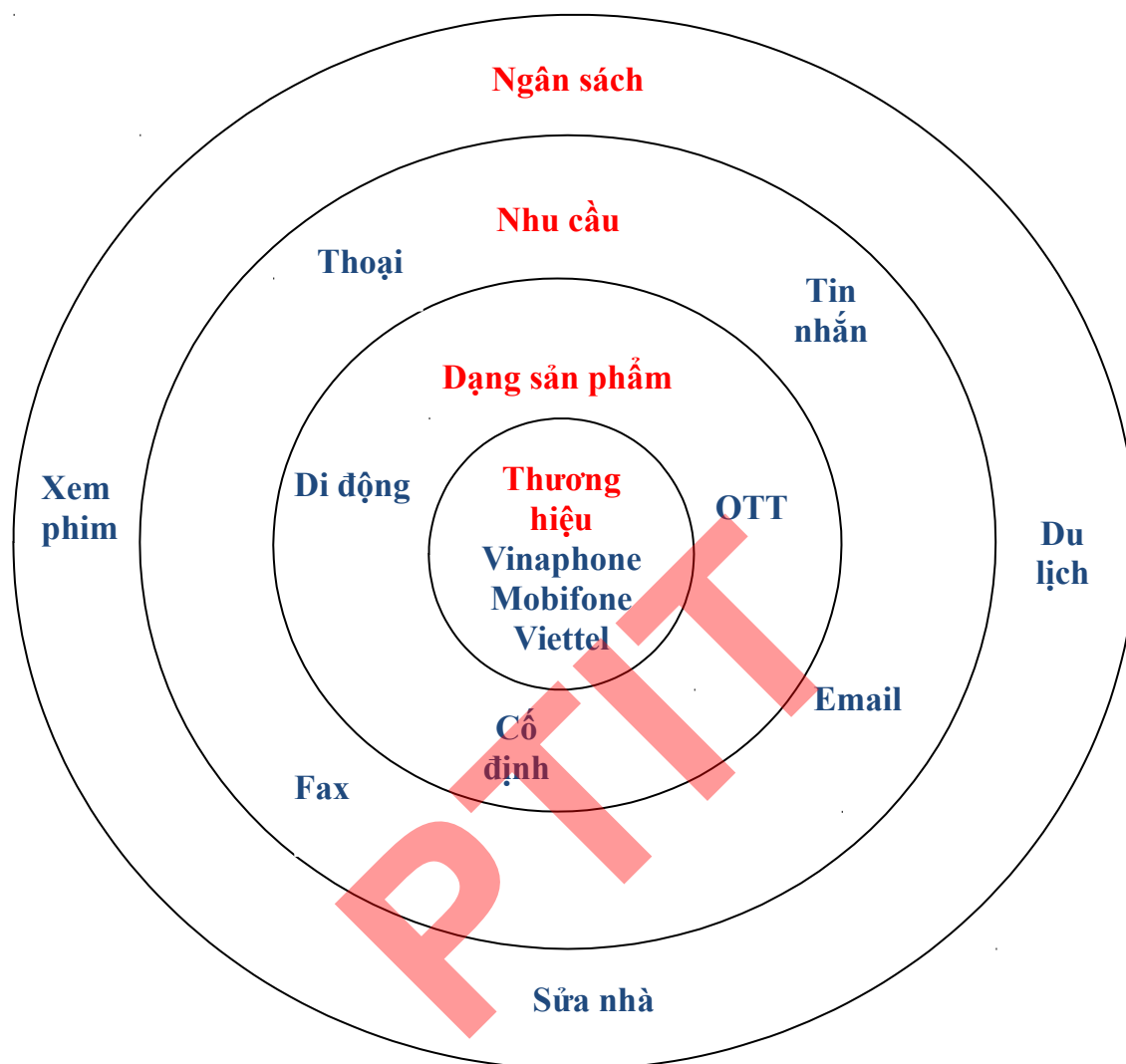
Cạnh tranh thuộc về chữ “C” thứ ba (*Competitor*) đối với một công ty được coi là có định hướng thị trường. Hai chữ “C” còn lại là Công ty (*Company*) và Khách hàng (*Customer*). Phân tích cạnh tranh giúp cho công ty tìm được cách thức cạnh tranh hiệu quả hơn bởi vì những công ty định hướng thị trường đều hiểu rằng các khách hàng không phải do chính công ty tạo ra mà do thị trường quyết định. Công ty cần giành giật khách hàng bằng khả năng đáp ứng sự mong đợi của họ. Tuy vậy, mong đợi của khách hàng xuất phát từ kiến thức và kinh nghiệm mà khách hàng có được từ hoạt động của chính công ty và của các đối thủ. Chính vì lý do đó để có thể khởi sự thành công ty cần cần hiểu về đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Phân tích cạnh tranh là hàng loạt kỹ thuật được áp dụng để tìm ra vị thế cạnh tranh tổng thể của doanh nghiệp. Qua phân tích cạnh tranh, người khởi sự có thể có thể hiểu được những yếu tố quan trọng liên quan đến cạnh tranh, cụ thể là: Lợi thế cạnh tranh của đối thủ; Những vấn đề hiện tại đang tác động đến sản phẩm của đối thủ; Xác định những nhóm khách hàng có nhu cầu chưa được đáp ứng (các đối thủ cạnh tranh bỏ qua); Xác định xem thị trường đã bão hòa với sự tham gia của những đối thủ cạnh tranh hiện tại hay chưa.

Những đối thủ cạnh tranh gần nhất của một doanh nghiệp là những đối thủ tìm cách thỏa mãn cùng những khách hàng và những nhu cầu giống nhau và sản xuất ra những sản phẩm tương tự. Trong phần phân tích cạnh tranh để lập kế hoạch khởi sự, các vấn đề cơ bản về cạnh tranh cần phải tập trung làm rõ bao gồm: Những công ty nào sẽ là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp?; Chiến lược cạnh tranh của các công ty đó?; Mục tiêu kinh doanh cũng như mục tiêu cạnh tranh của họ là gì?; Điểm mạnh và điểm yếu nào của đối thủ cần chú ý?; Cách thức phản ứng của đối thủ đối với sự xuất hiện mới của công ty cũng như dự liệu những hoạt động cạnh tranh thường xuyên trong quá trình kinh doanh sau này của doanh nghiệp.

#### **2.2.2.1. Xác định đối thủ cạnh tranh**

Đối với việc xác định đối thủ cạnh tranh, cần phân định được 4 cấp độ cạnh tranh của một thương hiệu sản phẩm, bao gồm: cạnh tranh ngân sách, cạnh tranh nhu cầu, cạnh tranh dạng sản phẩm và cạnh tranh thương hiệu. Ở phần này của bản kế hoạch khởi sự, cần tập trung vào cấp độ cạnh tranh gần nhất, đó là cạnh tranh thương hiệu.



**Hình 2.2. Ví dụ về các cấp độ cạnh tranh của dịch vụ điện thoại di động <sup>7</sup>**

#### 2.2.2.2. Xác định chiến lược cạnh tranh của đối thủ

Các đối thủ cạnh tranh gần nhất của doanh nghiệp (cạnh tranh thương hiệu) là những công ty theo đuổi cùng một thị trường mục tiêu với cùng một loại hình chiến lược marketing. Những công ty cùng cạnh tranh trên một thị trường mục tiêu xác định, với cùng chiến lược cạnh tranh sẽ tạo nên một nhóm chiến lược. Doanh nghiệp cần phân tích và tiên lượng chiến lược của các đối thủ thông qua việc xem xét các phản ứng chiến lược có thể có khi đối thủ ở trong cùng một nhóm chiến lược nào đó.

Việc phân tích các đặc điểm cạnh tranh của một ngành kinh doanh qua các chỉ

<sup>7</sup> Học viện công nghệ BCVT, *Bài giảng Quản trị Thương hiệu*, Biên soạn TS. Trần Thị Thập, 2013.

tiêu: số công ty tham gia cạnh tranh, các rào cản gia nhập hay rút khỏi ngành, cơ cấu chi phí... cũng giúp doanh nghiệp phân tích và xác định chiến lược của các đối thủ.

Đối với từng đối thủ cạnh tranh cụ thể, doanh nghiệp cần thu thập và phân tích các thông tin như:

- **Nền tảng:** Địa điểm văn phòng, nhà máy, sự hiện diện trên mạng; Lịch sử: thành viên chủ chốt, các mốc ngày tháng quan trọng, sự kiện, xu hướng; Quyền sở hữu, chính sách công ty, mô hình tổ chức.

- **Tài chính:** Chỉ số P/E, chính sách chia cổ tức, lợi nhuận; Các chỉ số tài chính khác, khả năng thanh khoản, dòng tiền; Quá trình gia tăng lợi nhuận; Phương pháp mở rộng và phát triển.

- **Sản phẩm:** Cấu trúc sản phẩm, độ sâu và rộng của các dòng sản phẩm, sự cân bằng giữa các danh mục sản phẩm; Sản phẩm mới được phát triển, tỉ lệ thành công của sản phẩm mới; Thương hiệu, danh mục thương hiệu, sự trung thành và tỉ lệ nhận biết thương hiệu; Bằng sáng chế và giấy phép; Sự tương thích trong quản lý chất lượng ; ...

- **Marketing:** Phân khúc thị trường, thị phần, khách hàng, tỉ lệ tăng trưởng, sự trung thành của khách hàng; Phối thức truyền thông marketing, ngân sách truyền thông, thông điệp truyền thông, hiệu suất của lực lượng bán hàng; Hệ thống kênh phân phối; Chiến lược giá cho sản phẩm và các chiến lược điều chỉnh giá.

- **Trang thiết bị:** Sản lượng nhà máy, tỉ lệ khai thác sản lượng, tuổi đời nhà máy, hiệu xuất nhà máy, vốn đầu tư; Địa điểm, hậu cần và vận chuyển, tổ hợp sản phẩm theo nhà máy.

- **Nguồn nhân lực:** Tổng số nhân viên, nhân sự chủ chốt, năng lực; Năng lực và cung cách quản lý; Lương và các phúc lợi, lòng trung thành của nhân viên và tỉ lệ giữ chân nhân viên giỏi.

- Chiến lược doanh nghiệp và chiến lược marketing.

#### 2.2.2.3. Xác định mục tiêu của đối thủ

Sau khi đã xác định các đối thủ quan trọng và chiến lược của họ, cần phải xem xét kỹ lưỡng xem mỗi đối thủ định tìm kiếm điều gì trong thị trường? Điều gì chi phối hành vi của mỗi đối thủ?... Cảm nhận đầu tiên là các đối thủ đều muốn tối đa hóa lợi nhuận, tuy nhiên, trong vấn đề này quan điểm của các doanh nghiệp cũng khác nhau về tầm quan trọng của lợi nhuận trước mắt và lợi nhuận lâu dài. Một số doanh nghiệp định hướng ở mức độ thỏa mãn mục tiêu lợi nhuận dự kiến hơn là tìm cách tối đa hóa lợi nhuận. Ngoài ra, mỗi đối thủ cạnh tranh có thể theo đuổi một số mục tiêu cạnh tranh thông qua việc xác định các quan điểm về khả năng sinh lời hiện tại, mức tăng trưởng thị phần, vị thế cạnh tranh của họ trên thị trường. Các mục tiêu của đối thủ được hình thành trên cơ sở phân tích một cách có hệ thống nhiều vấn đề, bao gồm quy mô kinh doanh, quá trình lịch sử, bộ máy quản lý và tình trạng tài chính của họ. Nếu đối thủ là một bộ phận của một doanh nghiệp lớn hơn, chúng ta sẽ phải biết nó đang được hoạt động để phát triển hoặc kiếm tiền hay được công ty mẹ bao cấp.

#### 2.2.3.4. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ

Khả năng thực thi chiến lược và mức độ đạt được mục tiêu của các đối thủ khác nhau tùy thuộc rất nhiều vào nguồn lực của mỗi đối thủ. Do vậy, cần xác định điểm mạnh và điểm yếu của mỗi đối thủ để có chiến lược cạnh tranh thích hợp. Điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ sẽ được làm rõ khi thu thập và phân tích các dữ liệu quan trọng về tình hình kinh doanh của mỗi đối thủ, đặc biệt là doanh số, tỷ trọng thị trường, lợi nhuận biên, lợi tức trên vốn đầu tư, lượng tiền mặt, đầu tư mới và công suất huy động.

#### *2.2.3.5. Ước lượng các kiểu phản ứng của đối thủ*

Xuất phát từ mục tiêu, điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, cần phải dự đoán các phản ứng, hoạt động của đối thủ để doanh nghiệp tiến hành việc cắt giảm giá, hoạt động hay giới thiệu sản phẩm mới. Hơn nữa, mỗi đối thủ cạnh tranh có triết lý kinh doanh riêng, một nền văn hóa nội tại, một niềm tin hướng dẫn tư duy và hành động của mình. Cần phải hiểu một cách sâu sắc ý đồ của đối thủ để có dự đoán hành động hay phản ứng của đối thủ. Một số dạng thức phản ứng của các đối thủ cạnh tranh bao gồm: 1) Đối thủ cạnh tranh điềm tĩnh. 2) Đối thủ cạnh tranh chọn lọc. 3) Đối thủ cạnh tranh phản ứng mạnh mẽ. 4) Đối thủ cạnh tranh khôn ngoan.

#### **2.2.3. Mô tả về khách hàng**

Để có thể kinh doanh thành công, doanh nghiệp cần phải hiểu rõ về khách hàng mà mình sẽ tập trung phục vụ; trong marketing, người ta gọi đó là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

Trong nội dung này của bản kế hoạch khởi sự kinh doanh, các tham số của khách hàng cần phải làm rõ để có thể nhận diện được những cá nhân hay tổ chức nào sẽ là khách hàng của doanh nghiệp. Cách thức hữu hiệu nhất để hình dung về khách hàng của doanh nghiệp là xây dựng một mẫu hồ sơ khách hàng, được ví dụ như dưới đây (Hộp 2.1).

Bên cạnh mẫu hồ sơ khách hàng, để có thể nhận diện ra họ, cần phân tích được hành vi mua của khách hàng để giúp cho các hoạt động marketing và bán hàng được hiệu quả. Những nội dung phân tích hành vi mua của khách hàng cần được mô tả trong phần này bao gồm:

Để mô tả khái quát hành vi của người mua (cá nhân) và hành vi của tổ chức có thể dựa vào khung mẫu sau (Hình 2.3 và hình 2.4).

---

### Hộp 2.1. Ví dụ về Mẫu hồ sơ khách hàng

#### 1. Thông tin cơ bản

Khách hàng của tôi là:

- ☐ *Tổ chức*
- ☐ *Cá nhân*

Khách hàng của tôi ở:

- ☐ *Thành phố, thị trấn hoặc vùng xung quanh nơi tôi sống (địa phương)*
- ☐ *Miền hoặc những miền xung quanh nơi tôi sống (khu vực)*
- ☐ *Mọi nơi (toàn quốc)*
- ☐ *Mọi nơi trên thế giới*

Quyết định mua hàng chủ yếu dựa trên:

- ☐ *Giá cả*
- ☐ *Chất lượng*
- ☐ *Dịch vụ*
- ☐ *Sự tiện lợi*
- ☐ *Khác.....*

Mức độ thường xuyên mua hàng:

- ☐ *Hàng ngày*
- ☐ *Hàng tuần*
- ☐ *Hàng tháng*
- ☐ *Hàng quý*
- ☐ *Hàng năm*
- ☐ *Theo nhu cầu*

Hàng hoá của tôi đáp ứng nhu cầu gì của khách hàng?.....

Nhu cầu đó hiện được đáp ứng như thế nào?.....

#### 2. KHÁCH HÀNG LÀ CÁ NHÂN

Tuổi:

- ☐ *Dưới 15*
- ☐ *Từ 15 đến dưới 18*
- ☐ *Từ 18 đến dưới 22*
- ☐ *Từ 22 đến dưới 35*
- ☐ *Từ 35 đến dưới 55*
- ☐ *Từ 55 trở lên.*



Giới tính:

- ☐ *Nam*
- ☐ *Nữ*
- ☐ *Khác*

Thu nhập thực tế có thể sử dụng:

- ☐ *Hạn chế (dưới 7 triệu đồng / tháng)*
- ☐ *Trung bình (từ 7 đến dưới 15 triệu đồng / tháng)*
- ☐ *Khá (trên 15 triệu đồng / tháng)*

Lối sống:

- ☐ *Có nhiều nhu cầu*
- ☐ *Ham làm việc*
- ☐ *Thế hệ X*
- ☐ *Sống vì gia đình*
- ☐ *Nghỉ hưu*
- ☐ *Khác*

### **3. KHÁCH HÀNG LÀ TỔ CHỨC**

Ngành nghề cụ thể của tổ chức:.....

Quyết định mua hàng được thực hiện bởi:

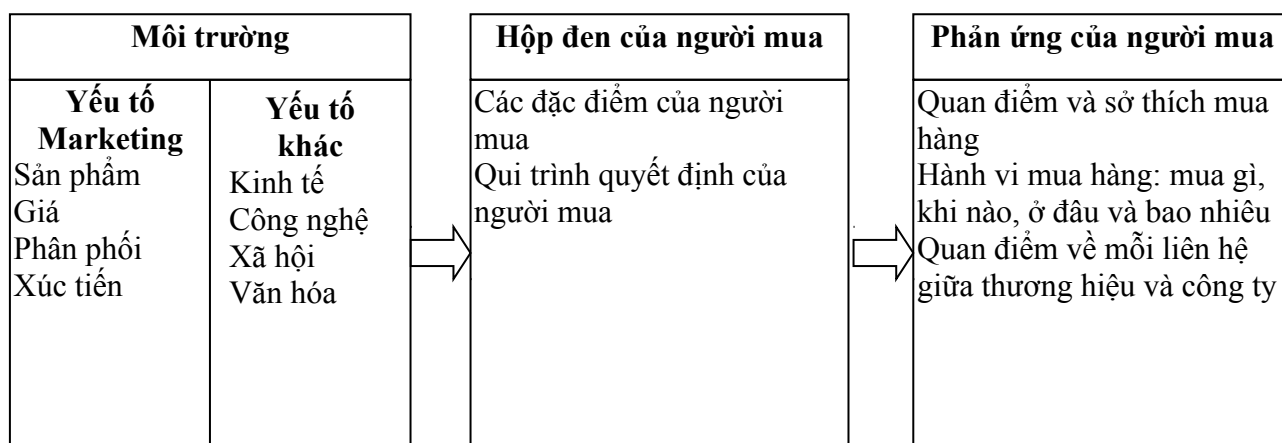
- ☐ *Một cá nhân*
- ☐ *Một bộ phận*
- ☐ *Một nhóm người*
- ☐ *Khác*

Các công ty khách hàng của tôi thường mua hàng:

- ☐ *Trực tiếp*
- ☐ *Thông qua những người bán buôn*
- ☐ *Thông qua những người phân phối*
- ☐ *Thông qua những người bán lẻ*
- ☐ *Khác*

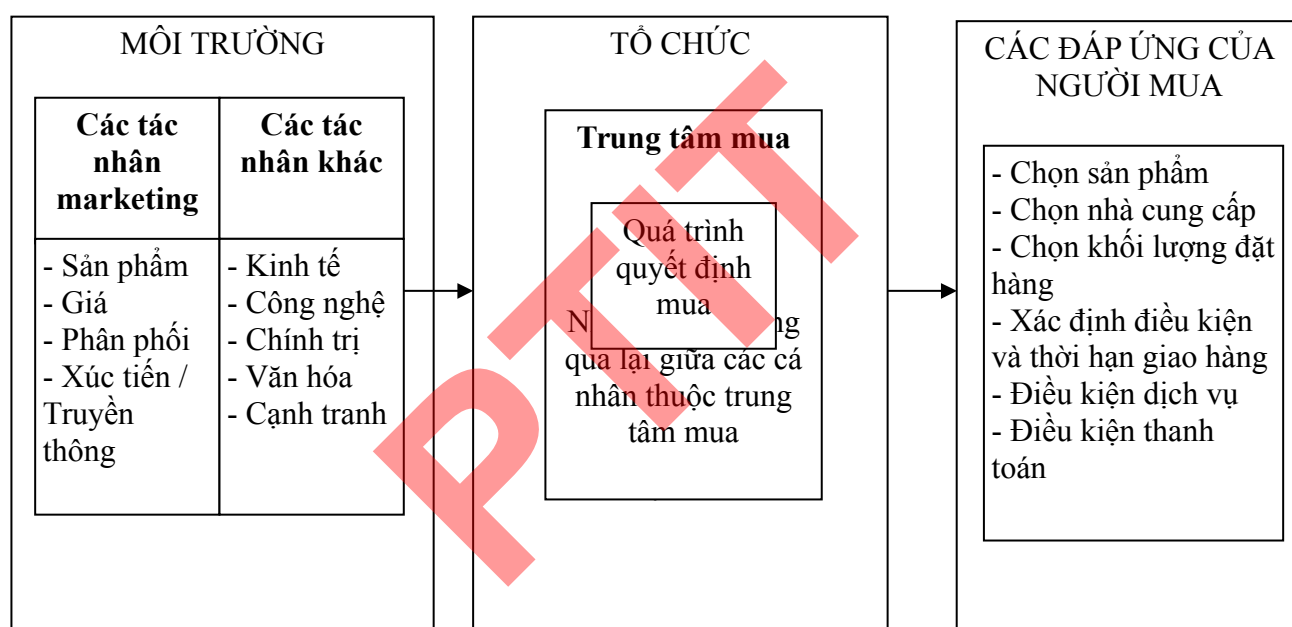
Quy mô kinh doanh của công ty:

- ☐ *Doanh nghiệp nhỏ*
- ☐ *Doanh nghiệp trung bình*
- ☐ *Doanh nghiệp quy mô lớn.*
- ☐ *Công ty đa quốc gia.*



**Hình 2.4. Mô hình hành vi của người mua (cá nhân)<sup>8</sup>**

(Philip Kotler & Gary Armstrong, 2011)



**Hình 2.4. Mô hình hành vi của tổ chức<sup>9</sup>**

(Philip Kotler & Gary Armstrong, 2011)

## 2.3. MÔ TẢ CÔNG TY VÀ SẢN PHẨM

### 2.3.1. Mô tả công ty

Trong phần này, cần giới thiệu chung về loại hình công ty, tóm lược khởi đầu của công ty, địa điểm và các sản phẩm chủ yếu của công ty.

Giới thiệu chung về công ty bao gồm :

<sup>8</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (14th Edition), Prentice Hall, 2011.

<sup>9</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (14th Edition), Prentice Hall, 2011.

**Loại hình công ty:** Về hình thức pháp lý, công ty thuộc loại nào? Ai làm chủ công ty? Nếu công ty có nhiều hơn một chủ sở hữu, cần liệt kê ra những chủ sở hữu có cổ phần lớn nhất trong công ty.

**Tóm lược khởi đầu của công ty :** Viết ngắn gọn lịch sử khái quát của công ty, bao gồm ngày tháng của những sự kiện chính kể từ ngày thành lập. Dự kiến chi phí, tài sản, các khoản đầu tư, nợ...

#### **Địa điểm của công ty**

- Trụ sở chính: Bao gồm địa chỉ bưu chính, số điện thoại, e-mail.....

- Các cơ sở khác: Liệt kê chi nhánh khác, các điểm bán hàng hay văn phòng đại diện của công ty khác với trụ sở chính. Xếp thứ tự các cơ sở này theo quy mô và tầm quan trọng. Bắt đầu từ cơ sở quan trọng nhất hoặc cơ sở lớn nhất.

Trong phần này có thể chỉ ra địa điểm của công ty có những lợi thế gì? Giải thích xem vị trí của công ty giúp gì trong quản lý và trong cạnh tranh. Ví dụ, vị trí đó có giúp công ty dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên liệu, các khách hàng, đường giao thông, vấn đề an ninh...

#### **2.3.2. Mô tả về sản phẩm**

Trên cơ sở phân tích ngành kinh doanh, phân tích cạnh tranh và các am hiểu về khách hàng mục tiêu, người khởi sự cần nhắc để quyết định mình sẽ giới thiệu ra thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ gì (gọi chung là sản phẩm). Dưới góc độ thị trường, sản phẩm của công ty được mô tả như là một giải pháp đáp ứng nhu cầu nào đó của khách hàng. Dưới góc độ cạnh tranh, phần mô tả sản phẩm phải nêu được lợi thế cạnh tranh cơ bản của sản phẩm, nghĩa là giải pháp đó phải vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Khi mô tả sản phẩm, cần liệt kê ra những sản phẩm quan trọng nhất mà công ty bán ra trên thị trường (những sản phẩm này công ty có thể sản xuất ra hoặc mua lại để bán). Đó là những sản phẩm mang lại doanh thu, lợi nhuận lớn nhất cho công ty, hay những sản phẩm đáp ứng các yêu cầu phát triển của công ty trong tương lai.

Các mô tả chi tiết về sản phẩm bao gồm:

- *Đặc tính của sản phẩm:* Sản phẩm có những đặc điểm và tính năng gì cần lưu ý, ảnh hưởng tới giá bán, sản lượng, bao gói, phân phối; Sản phẩm có chú trọng phục vụ riêng một nhóm khách hàng nào đó hay là không; Có điều kiện hoặc tình huống đặc biệt trong sử dụng sản phẩm nào cần chú ý...

- *Lợi ích của sản phẩm:* sản phẩm mang lại lợi ích gì cho người sử dụng, mang lại lợi ích gì cho các đối tượng có liên quan...

- *Ưu điểm và hạn chế của sản phẩm:* Việc mô tả sản phẩm cần làm nổi bật ưu điểm của sản phẩm so với các sản phẩm khác hiện có trên thị trường nhưng mặt khác vẫn cần thừa nhận những hạn chế, điều này sẽ thể hiện trách nhiệm của nhà sản xuất và có được lòng tin của khách hàng.

- *Sự kết hợp sản phẩm:* Nếu việc sử dụng sản phẩm này với một vài sản phẩm khác mang lại lợi ích lớn hơn hoặc làm giảm tác dụng của sản phẩm thì cũng cần được nêu rõ trong khi mô tả sản phẩm.

- *Quy trình, trình tự sử dụng sản phẩm.*
- *Bao gói:* Tuy bao gói không mang lại giá trị sử dụng trực tiếp cho khách hàng nhưng là phần không thể thiếu và sẽ làm tăng giá trị cho sản phẩm. Do đó việc mô tả bao gói cũng là một nội dung cần thiết.

## **2.4. KẾ HOẠCH MARKETING VÀ BÁN HÀNG**

### **2.4.1. Kế hoạch Marketing**

Kế hoạch chiến lược marketing liên quan đến cách thức mà công ty sẽ làm thế nào để tạo ra và chuyển giao giá trị cho các khách hàng mục tiêu của mình. Về cơ bản, sau khi đã có phác họa về khách hàng mục tiêu (đã nêu ở mục 2.2 trên), phần nội dung này sẽ dành để mô tả về chiến lược định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu đó và các định hướng cho hoạt động marketing của công ty trong một khoảng thời gian nhất định (mang tính chiến lược, thường là khoảng 3 năm kể từ khi doanh nghiệp bắt đầu hoạt động). Các nội dung của kế hoạch chiến lược marketing thường liên quan đến các quyết định quan trọng như định vị thị trường và triển khai phối thức marketing hỗn hợp cho định vị đó.

#### *2.4.1.1. Định vị thị trường*

- Tổng quan về định vị thị trường

Định vị thị trường (định vị thương hiệu trên thị trường) là việc thiết kế cho thương hiệu (sản phẩm hoặc doanh nghiệp, hoặc cả hai) một hình ảnh xác định chiếm một vị trí đặc biệt và có giá trị trong tâm trí của khách hàng mục tiêu. Việc định vị đòi hỏi doanh nghiệp phải khuyến khích những điểm khác biệt đó đến với khách hàng mục tiêu.

Định vị là những nỗ lực đem lại cho sản phẩm một hình ảnh riêng và đi được vào nhận thức của khách hàng, là xác định điều đầu tiên khách hàng cần liên tưởng đến khi đối diện tới thương hiệu (sản phẩm hoặc công ty). Định vị được triển khai thông qua một chiến lược và sử dụng các công cụ marketing hỗn hợp để triển khai chiến lược đó.

Một định vị mạnh mẽ tạo cho thương hiệu một “bản sắc” để khách hàng nhận biết và có khả năng lôi kéo thu hút họ trong “đám đông” các thương hiệu cạnh tranh. Do đó, định vị phải tìm ra và dựa vào lợi thế cạnh tranh của thương hiệu để tạo ra sự khác biệt để thu hút và giữ chân khách hàng.

Định vị là chiến lược nhằm khắc phục tình trạng cạnh tranh ngày càng phức tạp do hàng hóa ngày càng đa dạng, hình thức cạnh tranh phong phú; người tiêu dùng dễ bị nhiễu thông tin, khó nhận thấy sự khác biệt của sản phẩm trên thị trường. Chính vì vậy, định vị giúp cho thương hiệu ăn sâu vào tâm trí của khách hàng và tạo niềm tin cho khách hàng.

Như đã nói, cơ sở để đưa ra các chính sách marketing hỗn hợp đảm bảo đồng bộ và hiệu quả chính là dựa trên việc xác định thị trường mục tiêu và định vị thị trường.

Để định vị thương hiệu, doanh nghiệp cần làm rõ 3 vấn đề:

- Khách hàng đánh giá thế nào về sản phẩm?
- Đặc tính nào của sản phẩm được khách hàng ưa chuộng?
- Công ty có lợi thế gì trong việc tạo ra, cung cấp các sản phẩm có đặc tính đó?

Định vị tốt sẽ tạo ra sự khác biệt cho doanh nghiệp đưa ra được những chương trình marketing, đặc biệt là chương trình truyền thông một cách rõ ràng, nhất quán; giúp hình ảnh của thương hiệu thâm nhập vào nhận thức của khách hàng, bởi vốn quá trình nhận thức và ghi nhớ thông tin của khách hàng là có hạn. Định vị tốt giúp gia tăng khả năng cạnh tranh, giúp khách hàng nhận thức rõ ràng về sự khác biệt về sản phẩm của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh.

- Qui trình định vị

Về cơ bản qui trình định vị thương hiệu trải qua 4 bước: Nghiên cứu thị trường; Lập biểu đồ định vị; Xây dựng các phương án định vị; và Soạn thảo chương trình Marketing hỗn hợp để thực hiện chiến lược định vị đã chọn.

Bước 1: Nghiên cứu thị trường mục tiêu

Trong bước này cần nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu - ước muốn của khách hàng trong mua sắm và tiêu dùng sản phẩm từ đó xác định giá trị/ lợi ích cốt lõi khách hàng muốn có ở sản phẩm

Bước 2: Lập bản đồ định vị

Bản đồ định vị là một hệ trục tọa độ mô tả giá trị của các thuộc tính khác nhau mà doanh nghiệp có thể dựa vào đó để xây dựng được khái niệm thương hiệu mà doanh nghiệp mong muốn có được trong tâm trí của khách hàng (những thuộc tính mà doanh nghiệp muốn sử dụng làm giá trị cốt lõi để tạo ra sự khác biệt cho thương hiệu).

Để có một bản đồ định vị tốt cần nghiên cứu kỹ những thuộc tính của sản phẩm, sau đó lựa chọn những thuộc tính ảnh hưởng tới quyết định mua sắm và tiêu dùng của khách hàng làm tiêu chí lập bản đồ định vị

Như vậy, dựa vào bản đồ định vị có thể:

- Đánh giá được thực trạng của những định vị hiện có trên thị trường mục tiêu;
- Là căn cứ để lựa chọn một vị thế cho thương hiệu trên thị trường mục tiêu trong mối tương quan với các thương hiệu cạnh tranh;
- Mỗi một vị trí trên bản đồ định vị cho ta biết được một khái niệm về hình ảnh thương hiệu tạo dựng trong tâm trí khách hàng và chỉ rõ thương hiệu của doanh nghiệp phải cạnh tranh với những thương hiệu nào;
- Nếu vị trí được lựa chọn bên cạnh một thương hiệu hiện có thì doanh nghiệp phải đối mặt trực tiếp với thương hiệu hiện có đó trong các hoạt động cạnh tranh;
- Nếu doanh nghiệp chọn một vị trí chưa có sản phẩm nào chiếm lĩnh thì điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp thực hiện chiến lược “lấp chỗ trống trên thị trường”;

Bước 3: Xây dựng các phương án định vị

Tại bước này cần mô tả các phương án định vị hiện có và lựa chọn cho thương hiệu một vị trí trên bản đồ định vị. Có thể lựa chọn chiến lược: bên cạnh vị thế sản phẩm cạnh tranh hiện có hoặc chiến lược vị thế không có đối thủ cạnh tranh.

Một số cách thức định vị thường được áp dụng bao gồm:

- Định vị theo thuộc tính/ lợi ích: dùng một số thuộc tính nổi trội để định vị hoặc

định vị hứa hẹn 1 lợi ích nào đó;

- Định vị theo người sử dụng (định vị dựa trên mục đích của một nhóm người sử dụng);

- Định vị theo giá cả và chất lượng:

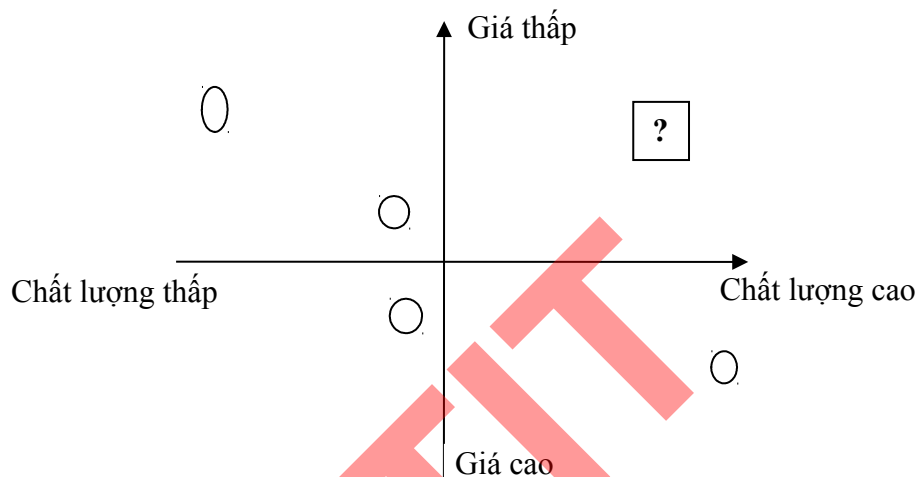
+ Chất lượng tốt - giá cao;

+ Chất lượng tốt - giá thấp;

+ Chất lượng thấp - giá cao;

+ Chất lượng thấp - giá thấp;

- Định vị theo đối thủ cạnh tranh: chọn vị thế trên hoặc dưới đối thủ cạnh tranh;



**Hình 2.5. Ví dụ về bản đồ định vị dựa trên giá và chất lượng**

*Bước 4: Soạn thảo chương trình Marketing hỗn hợp để thực hiện chiến lược định vị đã lựa chọn (chi tiết ở phần sau)*

- Các quyết định cơ bản về định vị thương hiệu

*Thiết kế cho thương hiệu một hình ảnh cụ thể trong tâm trí của khách hàng mục tiêu*

Hình ảnh trong tâm trí khách hàng là sự kết hợp giữa nhận thức và đánh giá của khách hàng về doanh nghiệp và các sản phẩm mà doanh nghiệp cung ứng. Nó là một tập hợp các ấn tượng, cảm giác và khái niệm khách hàng có được về sản phẩm và thương hiệu đó.

*Lựa chọn vị thế cho thương hiệu trên thị trường mục tiêu*

Hình ảnh được khắc họa trong tâm trí khách hàng không chỉ do bản thân sản phẩm và hoạt động marketing của doanh nghiệp tạo dựng mà còn do tương quan so sánh với các sản phẩm cạnh tranh. Chiến lược định vị không chỉ tạo dựng một hình ảnh đơn thuần mà còn phải lựa chọn để sao hình ảnh đó có một vị thế trên thị trường mục tiêu, nói cách khác hình ảnh thương hiệu phải có sự khác biệt, lấn lướt so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu đó.

Việc chọn lựa một vị thế cụ thể liên quan tới việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh



thị phần của doanh nghiệp. Vị thế tốt phải đủ giữ được khách hàng hiện tại và thu hút được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

#### *Tạo sự khác biệt cho thương hiệu*

Bản chất của định vị đó là tạo ra điểm khác biệt, phân biệt thương hiệu của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh với mục đích để khách hàng có thể nhớ được thương hiệu của doanh nghiệp. Vì thế, các doanh nghiệp phải nỗ lực thiết kế được những điểm khác biệt có ý nghĩa để khách hàng nhận biết, ưu chuộng sản phẩm và không nhạy cảm với sản phẩm cạnh tranh.

Điểm khác biệt có thể là: đặc điểm, hình dáng, chất liệu, phong cách.....của sản phẩm tạo được ấn tượng đặc biệt và tích cực với khách hàng (gây được sự chú ý, gia tăng sự nhận biết, ưa chuộng, thúc đẩy hành động).

Về cơ bản, sự khác biệt có thể được thực hiện bằng những cách thức sau:

- Tạo sự khác biệt cho sản phẩm vật chất. Để bị đối thủ cạnh tranh bắt chước dẫn đến không đảm bảo độ khác biệt bền lâu. Áp dụng khi có công nghệ độc quyền hoặc là lợi thế cạnh tranh mà đối thủ cạnh tranh không có được.

- Tạo sự khác biệt bằng dịch vụ. Áp dụng đối với các sản phẩm có tính đồng nhất, sản phẩm ít có sự biến đổi, do đó chỉ còn cạnh tranh về dịch vụ.

- Tạo sự khác biệt về nhân sự. Tạo sự khác biệt về thái độ phục vụ, khả năng giao tiếp, phong cách, ngoại hình, kiến thức về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Yếu tố quan trọng trong ngành dịch vụ khi chất lượng dịch vụ với đặc trưng là có sự tham gia của con người.

- Tạo sự khác biệt về hình ảnh. Tạo sự khác biệt về tên gọi, bầu không khí, sự kiện...

#### *Lựa chọn và khuyến khích **truyền** các điểm khác biệt có ý nghĩa:*

Truyền thông góp phần **quan** trọng trong việc tạo dựng và khắc họa những liên tưởng về giá trị mà doanh nghiệp muốn định vị trong tâm trí của khách hàng, không có truyền thông thì thông điệp định vị không được truyền tải đến công chúng;

Những vấn đề cơ bản của hoạt động truyền thông thương hiệu gồm:

- Chọn ra một hình ảnh nổi bật nhất, dễ gây ấn tượng tới khách hàng nhất, trong nhiều đặc điểm của sản phẩm để làm hình ảnh quảng bá đó;

- Nội dung và các hình thức truyền thông phải thể hiện tính nhất quán cao;

- Lựa chọn công cụ truyền thông thích hợp và phối hợp chúng có hiệu quả.

#### *2.4.1.2. Xác định phối thức marketing hỗn hợp phù hợp với định vị thị trường*

- Các thành tố cơ bản của marketing hỗn hợp

Sau khi đã xác định hình ảnh và vị thế của thương hiệu, để bắt tay vào thực hiện chiến lược định vị, doanh nghiệp cần xây dựng các chương trình marketing hỗn hợp.

Marketing hỗn hợp (Marketing mix) là tập hợp các công cụ marketing mà công ty sử dụng để đạt các mục tiêu trong một thị trường đã chọn. Các công cụ marketing được pha trộn, kết hợp với nhau thành một thể thống nhất để ứng phó với những khác biệt và

thay đổi của thị trường.

Marketing hỗn hợp, về cơ bản thường được triển khai xung quanh 4 yếu tố, được gọi là 4P bao gồm: Sản phẩm (Product), Giá (Price), Xúc tiến (Promotion) và Kênh phân phối (Place). Tùy vào tình hình thực tế của thị trường mà người ta vận dụng một hay nhiều yếu tố để thực hiện chiến lược thị trường.

Đối với dịch vụ, bên cạnh 4 yếu tố nêu trên, ta thường thêm vào 3 yếu tố (3 chữ P) nữa tạo nên marketing hỗn hợp trong lĩnh vực dịch vụ (7Ps), bao gồm: Sản phẩm (Product); Giá (Price); Phân phối (Place); Xúc tiến (Promotion); Con người (People); Quy trình (Process) và Các bằng chứng vật chất (Physical Evidence).

- Các yêu cầu khi xác lập phối thức marketing hỗn hợp

Do bản chất tập hợp các công cụ để tác động đồng thời vào một thị trường mục tiêu xác định nên việc xác lập phối thức này cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tính phối hợp: các yếu tố cấu thành marketing hỗn hợp chỉ phối lẫn nhau.
- Tính thích ứng: các yếu tố cấu thành marketing hỗn hợp duy trì thích nghi với điều kiện thực tế của thị trường, chúng tác động lẫn nhau và tác động vào thị trường gây ra những phản ứng của thị trường.
- Tính thống nhất: các yếu tố cấu thành marketing hỗn hợp liên kết với nhau cùng phát huy tác dụng theo một định hướng marketing nhất định.
- Tạo nên sức mạnh: marketing hỗn hợp phát huy hết tiềm năng của doanh nghiệp, phát huy thế mạnh và khắc phục những hạn chế của doanh nghiệp.

#### **2.4.2. Kế hoạch bán hàng**

Kế hoạch bán hàng tổng thể được xác định ngay khi lập kế hoạch khởi sự thường bao gồm các kế hoạch bán hàng theo chức năng, hoặc các logic / chiến lược bán hàng (nhằm đẩy mạnh doanh số tiêu thụ sản phẩm).

##### **2.4.2.1. Các nội dung chính của kế hoạch bán hàng**

- Các hoạt động chuẩn bị bán: nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin, chuẩn bị phương án tiếp cận khách hàng, chuẩn bị hàng bán hoặc mẫu hàng, in ấn tài liệu bán hàng.
- Các hoạt động phát triển mạng lưới bán: tìm, lựa chọn và ký hợp đồng với nhà phân phối, các đại lý, điểm bán.
- Các hoạt động tuyển dụng, huấn luyện, tạo động lực cho lực lượng bán hàng.
- Các hoạt động triển khai nghiệp vụ kỹ thuật bán hàng: thực hiện qui trình bán tại cửa hàng, tại địa điểm của khách hàng hoặc ứng dụng Internet trong bán hàng.
- Các hoạt động liên quan đến kho bãi và bảo quản hàng hóa: lên phương án kho bãi, tìm và ký hợp đồng thuê kho bãi, mua sắm thiết bị kho bãi...
- Các hoạt động khác: như vận chuyển hàng hóa, tổ chức dịch vụ sau bán, thanh toán tiền hàng...

##### **2.4.2.2. Các logic / chiến lược bán hàng**

Việc xác định chiến lược bán hàng giúp doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu bán hàng đã đề ra một cách hiệu quả nhất thông qua sử dụng nguồn lực hợp lý, phối hợp sự

tham gia của nhiều người và tạo sự khác biệt so với đối thủ.

Tùy theo góc độ tiếp cận khác nhau mà doanh nghiệp áp dụng các chiến lược bán hàng phù hợp. Không có chiến lược bán hàng nào là khuôn mẫu đối với mọi công ty, tuy vậy để cung cấp tư duy đầu vào cho các quyết định về chiến lược bán, doanh nghiệp cần hiểu và đánh giá được ưu điểm, hạn chế, thuận lợi và khó khăn khi áp dụng một trong những chiến lược bán hàng sau đây.

- Chiến lược bán hàng cá nhân

Đối với chiến lược này, chỉ có một nhân viên tiếp xúc với khách hàng và mức độ thành công phụ thuộc vào nhân viên này.

- Ưu điểm: tính thống nhất, linh hoạt
- Hạn chế: thiếu thông tin, kiến thức, hạn chế quyền hạn.
- Áp dụng cho sản phẩm giá trị trung bình hoặc tính năng nổi trội.

- Chiến lược bán hàng theo nhóm

Nhóm bán hàng từ hai người trở lên là các chuyên gia bán hàng và có trưởng nhóm.

- Ưu điểm: năng suất làm việc cao, khả năng thỏa mãn khách hàng cao.
- Hạn chế: trở ngại trong việc phối hợp các thành viên.
- Áp dụng sản phẩm yêu cầu hiểu biết kỹ thuật người bán, đơn hàng giá trị lớn, hay áp dụng đối với khách hàng là tổ chức.

- Chiến lược bán hàng tư vấn

Người bán hàng đưa ra những lời tư vấn giúp khách hàng đạt lợi ích ngoài mong đợi khi mua sản phẩm.

- Ưu điểm: duy trì hợp tác lâu dài với khách hàng, có cơ hội đạt những hợp đồng giá trị.
- Nhược điểm: yêu cầu cao về phong cách chuyên nghiệp của nhân viên bán hàng.
- Áp dụng thường cho ngành luật, sản phẩm công nghệ cao.

- Chiến lược bán hàng gia tăng giá trị

Người bán tăng thêm giá trị sản phẩm bởi các dịch vụ kèm như đào tạo, hướng dẫn sử dụng, hỗ trợ kỹ thuật...

- Ưu điểm: tạo sự khác biệt sản phẩm với đối thủ, tăng độ tin cậy
- Hạn chế: tăng chi phí bán hàng
- Áp dụng như là hoạt động PR cho sản phẩm.

## 2.5. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT / TÁC NGHIỆP

Nội dung cơ bản của bản kế hoạch sản xuất /tác nghiệp chỉ ra hoạt động sản xuất sẽ đóng góp giá trị cho khách hàng như thế nào. Trong phần này cần mô tả chi tiết chu trình sản xuất, qua đó có thể đánh giá ảnh hưởng của hoạt động sản xuất đến nhu cầu vốn. Cụ thể: Khi nào doanh nghiệp thanh toán tiền mua nguyên vật liệu đầu vào? Thời gian sản xuất sản phẩm là bao nhiêu? Khi nào khách hàng mua sản phẩm, khi nào họ thanh toán

tiền mua?...

### 2.5.1. Chu kỳ chuyển hoá tài sản của doanh nghiệp

Trong phần này cần mô tả chu kỳ chuyển hoá tài sản của doanh nghiệp hay chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị là chuỗi của các hoạt động sản xuất kinh doanh có quan hệ với nhau, từ việc cung cấp các yếu tố đầu vào, sản xuất, thu gom, chế biến và cuối cùng là bán sản phẩm cho người tiêu dùng. Sản phẩm đi qua tất cả các hoạt động của các chuỗi theo thứ tự và tại mỗi hoạt động sản phẩm thu được một số giá trị nào đó. Chuỗi các hoạt động cung cấp cho các sản phẩm nhiều giá trị gia tăng hơn tổng giá trị gia tăng của tất cả các hoạt động cộng lại.

Các hoạt động của chuỗi giá trị bao gồm: Hoạt động sơ cấp và hoạt động hỗ trợ.

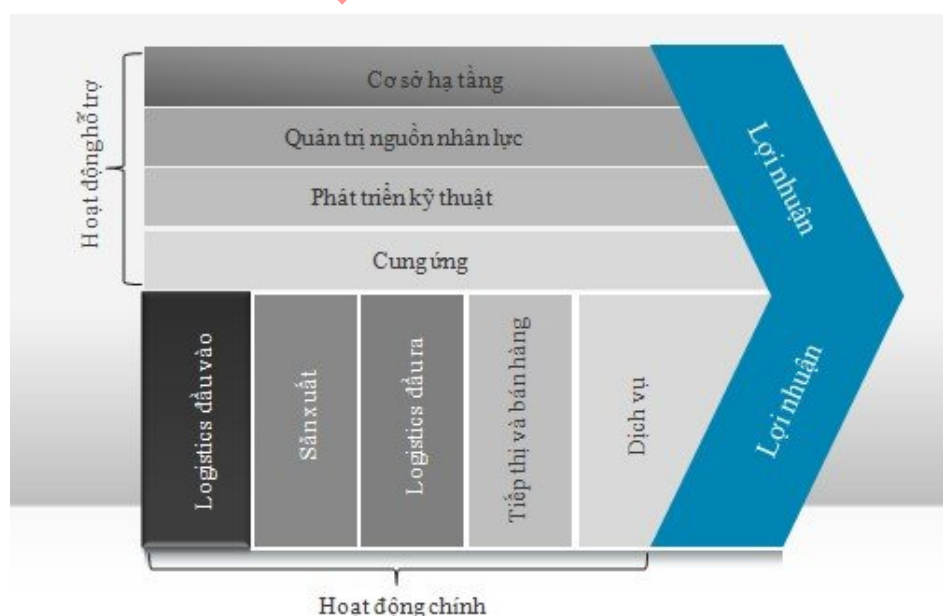
Hoạt động sơ cấp là những hoạt động mang tính vật chất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm, bán và chuyển giao cho khách hàng cũng như các hoạt động hỗ trợ sau bán hàng. Hoạt động sơ cấp gồm:

- Logistics đầu vào
- Sản xuất và tác nghiệp
- Logistics đầu ra
- Marketing và bán hàng
- Dịch vụ

Hoạt động hỗ trợ sẽ bổ sung cho hoạt động sơ cấp và tự chúng cũng hỗ trợ lẫn nhau thông qua việc cung ứng mua hàng đầu vào, công nghệ, nguồn nhân lực và các chức năng khác trong toàn doanh nghiệp. Hoạt động hỗ trợ gồm:

- Cơ sở hạ tầng
- Quản trị nguồn nhân lực
- Phát triển kỹ thuật
- Mua hàng

Mô hình chuỗi giá trị tổng quát thể hiện trong hình 2.6.

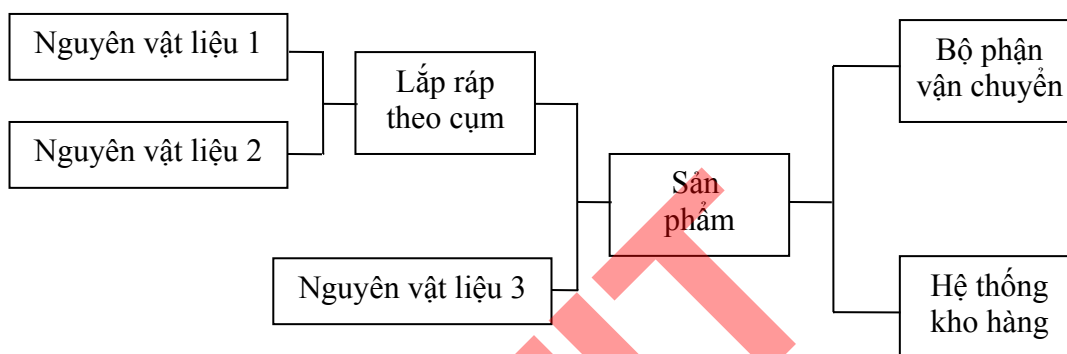


Hình 2.6. Chuỗi giá trị theo Michael E. Porter

## 2.5.2. Hoạt động và quá trình sản xuất

### 2.5.2.1. Hoạt động sản xuất

Phần này mô tả những sản phẩm mà công ty làm ra và hiệu quả tương đối của chúng đối với hoạt động sản xuất. Mô tả quá trình sản xuất trên sơ đồ (Hình 2.7) hỗ trợ cho việc ra quyết định: Những khâu nào của quá trình sản xuất doanh nghiệp tự làm, những chi tiết nào mua ngoài. Nếu quan niệm dòng tiền mặt là cực kỳ quan trọng và nguồn lực đó hạn chế các doanh nghiệp mới khiến họ giảm thiểu các khoản đầu tư vào tài sản cố định phục vụ sản xuất thì quy tắc chung là thuê đối tác bên ngoài thực hiện càng nhiều càng tốt. Tuy nhiên, trong trường hợp này doanh nghiệp cần lưu ý đảm bảo kiểm soát được các khâu ảnh hưởng quyết định đến chất lượng sản phẩm và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.



**Hình 2.7. Lưu đồ quá trình sản xuất**

Liên quan đến hoạt động sản xuất, bản kế hoạch cần nêu rõ các quan hệ đối tác với các nhà cung ứng đầu vào và các đối tác khác.

### 2.5.2.2. Quá trình sản xuất

Phần này cung cấp thông tin chi tiết về các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Ví dụ, có bao nhiêu đơn vị sản phẩm sẽ được sản xuất mỗi ngày và những loại đầu vào nào được cần đến.

Ví dụ trong hình 2.8 là sơ đồ chu trình hoạt động mô tả tác động của hoạt động sản xuất đến dòng tiền.

Việc mô tả quá trình sản xuất trên sơ đồ giúp doanh nghiệp xác định nhu cầu nguyên vật liệu, nhu cầu vốn cũng như nhu cầu về nhân lực.

## 2.5.3. Đối tác cung ứng và tiêu thụ

Cung ứng là tập hợp các quá trình gồm mua sắm, vận chuyển và dự trữ, bảo quản, cấp phát nhằm đảm bảo nguyên vật liệu hoặc hàng hoá cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra liên tục. Hoạt động cung ứng là điều kiện tiên đề đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đạt hiệu quả. Do vậy, công ty cần chú trọng đến hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào.

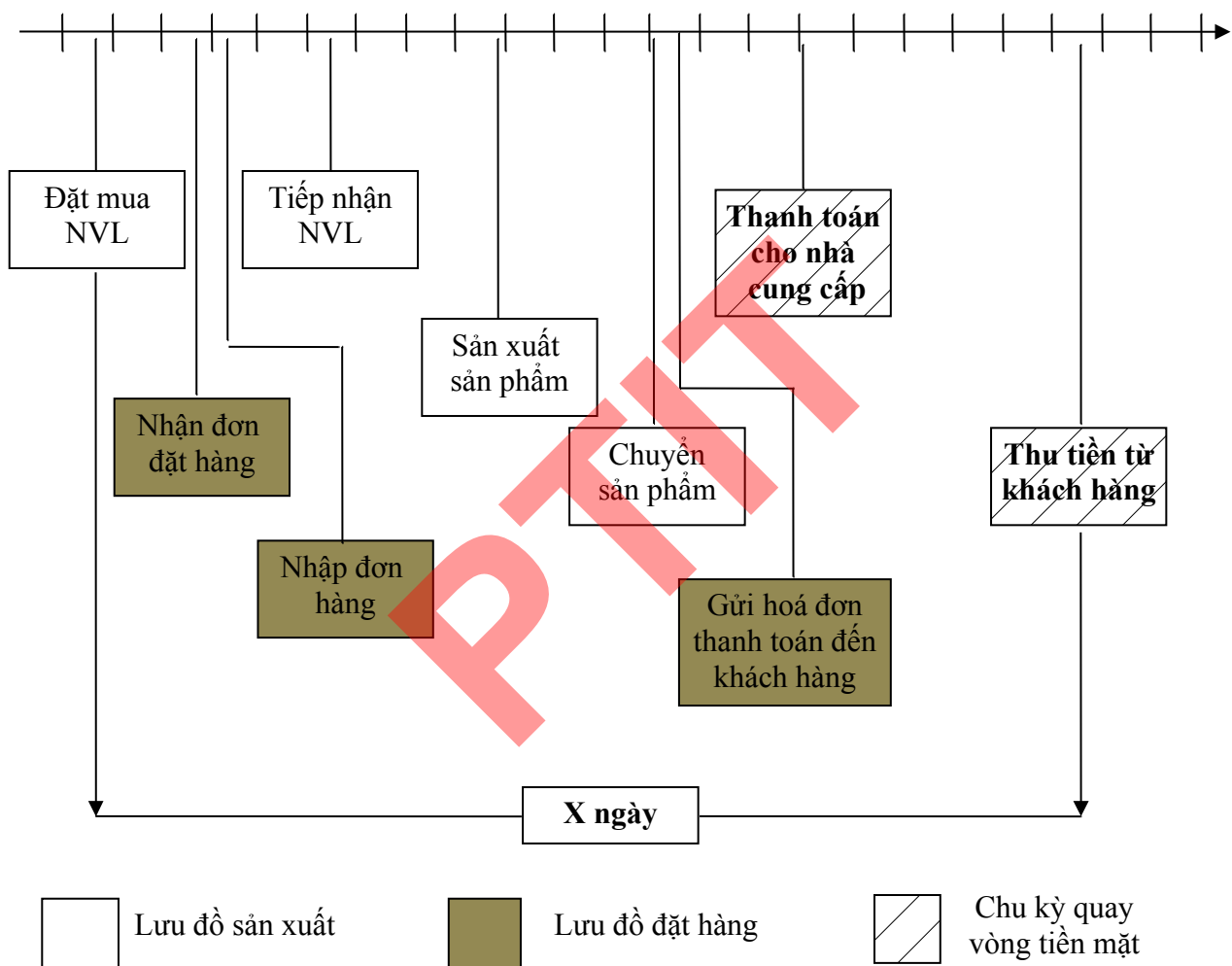
Phần này mô tả các công ty hay các cá nhân mà công ty mua hàng để sản xuất ra các sản phẩm mà công ty bán ra. Ai là những nhà cung cấp quan trọng nhất của công ty? Liệt kê những nhà cung cấp quan trọng nhất theo thứ tự quan trọng của họ đối với công ty. Liệt kê các loại nguyên liệu thô, các thành phần hay sản phẩm mà công ty cần nhập từ



các nước khác.

Tiêu thụ sản phẩm là giai đoạn cuối cùng của quá trình sản xuất. Chỉ sau khi tiêu thụ được sản phẩm doanh nghiệp mới có thể thu hồi vốn tiếp tục tái sản xuất kinh doanh. Tiêu thụ sản phẩm đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được liên tục. Tiêu thụ sản phẩm là khâu quyết định nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, quyết định nguồn mua hàng, khả năng tài chính,... là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trên cơ sở hệ thống kênh phân phối, doanh nghiệp cần xác định đối tác tiêu thụ tin cậy và trung thành.



**Hình 2.8. Khái quát chu kỳ hoạt động của doanh nghiệp**

## 2.6. KẾ HOẠCH NHÂN SỰ

Phần nội dung này nêu lên cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bố trí nhân sự và thù lao.

Nên vẽ sơ đồ tổ chức để có thể dễ hình dung và trực quan nhất. Sơ đồ tổ chức cũng cung cấp chỉ dẫn để người đọc tham khảo phân mô tả bản thân của từng thành viên nhóm điều hành doanh nghiệp được trình bày sau đó.

Kế hoạch nhân sự cần được xác định trên cơ sở cơ cấu tổ chức của công ty. Trong kế hoạch kinh doanh cần vẽ cơ cấu tổ chức của công ty, từ đó xác định các vị trí nhân sự.

Nhân sự của công ty có thể bao gồm: Nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp, Ban cố vấn, hội đồng quản trị, nhân sự chức năng, nhân sự trực tiếp sản xuất kinh doanh.

### **2.6.1. Nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp**

Thường các nhà đầu tư rất quan tâm đến các thành viên trong nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp, vì đây là những người có ảnh hưởng quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Đã có nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp nhỏ bị thất bại thì 98% là do yếu kém trong quản trị, và 2% còn lại thuộc về các điều vượt quá tầm kiểm soát của ban lãnh đạo. Có hai cách để khắc phục việc thiếu kinh nghiệm và kinh nghiệm sai là: tự mình tìm ra kinh nghiệm cần thiết hoặc tìm một người kinh doanh chung hoặc một chuyên viên có các kinh nghiệm cần thiết này.

Nhóm đồng sáng lập và điều hành doanh nghiệp có vai trò quyết định đối với sự phát triển của doanh nghiệp, cho nên nhóm này cần bao gồm những người biết làm việc cùng nhau một cách hiệu quả, những người có kinh nghiệm, khả năng chuyên môn.

Trong phần này cần mô tả cá nhân và nêu rõ nhiệm vụ của từng thành viên. Mô tả nhân của của các thành viên trong nhóm đồng sáng lập đề cập đến các vấn đề: Kinh nghiệm kinh doanh, kinh nghiệm quản trị công ty, khả năng lãnh đạo, học vấn, tuổi tác, khả năng đặc biệt, sức khỏe, khả năng tài chính, những thành công đã đạt được.

Nhiệm vụ của từng thành viên cần được xác định rõ ràng: Đảm nhiệm công việc gì? Yêu cầu về báo cáo kết quả? Thẩm quyền quyết định ra sao?

### **2.6.2. Ban cố vấn, hội đồng quản trị**

Trong môi trường kinh doanh có nhiều yếu tố biến động và luôn có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ, các doanh nhân cần có sự năng động, nhanh nhạy và sự am hiểu trong nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, không một doanh nhân nào có thể hoàn toàn tự tin mình có đủ kiến thức và sự hiểu biết cần thiết. Mỗi doanh nhân luôn có những khoảng trống tri thức khác nhau cần phải lấp đầy và người giúp doanh nhân lấp đầy các khoảng trống tri thức đó chính là đội ngũ cố vấn. Hiểu mình có gì, biết mình cần những gì cũng là một trong những phẩm chất cần thiết đối với doanh nhân.

Trong quá trình khởi nghiệp và điều hành doanh nghiệp, tùy từng thời điểm và đặc thù kinh doanh, công ty có thể có ban cố vấn, hội đồng quản trị, các đối tác chiến lược và đối tác bên ngoài. Ban cố vấn giỏi sẽ góp phần nâng cao phẩm chất của nhóm điều hành công ty và tăng tính thuyết phục đối với nhà đầu tư. Để xây dựng ban cố vấn cần thu hút các cá nhân có kinh nghiệm phù hợp trong lĩnh vực kinh doanh với các kỹ năng về tài chính, luật, kinh nghiệm quản trị... như luật sư, chuyên viên kế toán, tài chính, ngân hàng, môi giới bảo hiểm... Các đối tác chiến lược có thể là nhà cung cấp chiến lược, đối tác tiêu thụ, khách hàng chủ chốt của doanh nghiệp.

Hội đồng quản trị có chức năng là đại diện cho các nhà đầu tư giám sát hoạt động của công ty. 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.

### **2.6.3. Tổ chức bộ máy nhân sự của công ty**

Trong phần này, cần xác định rõ những vị trí đã có nhân sự và những vị trí còn thiếu, cần trả lời câu hỏi doanh nghiệp cần nhân sự có kỹ năng nào? Nhân sự có kỹ năng đó có sẵn không, có thể tìm ở đâu? Thuê mướn lao động làm việc bán thời gian hay làm việc cả ngày, loại hợp đồng lao động? Thù lao lao động được trả như nào, mức thù lao? Công ty có cần đào tạo nhân viên không? Nếu có thời gian, chi phí đào tạo là bao nhiêu, có thể lấy từ nguồn nào?

### **2.6.4. Thù lao và quyền sở hữu**

Nội dung chính của phần trình bày về chế độ đãi ngộ và phần vốn sở hữu của ban điều hành, ban cố vấn, hội đồng quản trị. Điều quan trọng nữa là cần giải thích mức đãi ngộ đối với học như vậy là hợp lý.

Trong phần này cần đưa ra mức lương và tổng hợp chi phí tiền lương của toàn bộ nhân sự trong công ty.

## **2.7. KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG RỦI RO**

Rủi ro kinh doanh là các rủi ro chính trong hoạt động của công ty gồm các sự kiện hoặc một chuỗi các sự kiện có thể gây gián đoạn chu kỳ chuyển hoá tài sản của công ty. Rủi ro kinh doanh làm giảm giá trị ghi sổ của tài sản. Rủi ro kinh doanh cần phải được phát hiện và đánh giá để xác định các biện pháp phòng ngừa. Khi lập kế hoạch kinh doanh cần chú ý phân tích một số loại rủi ro sau:

*Rủi ro cung cấp các yếu tố đầu vào:*

- Sự sẵn có của nguyên vật liệu
- Giá cả nguyên vật liệu
- Số lượng nhà cung cấp
- Tình hình tài chính của các nhà cung cấp chính
- Sự sẵn có của các nguyên liệu thay thế
- Khả năng giao và/hoặc nhận nguyên vật liệu
- Hư hỏng
- Các quy định của chính phủ

*Rủi ro sản xuất*

- Quản lý (kỹ năng, kinh nghiệm)
- Lao động (lao động có kỹ năng và quan hệ tốt với lao động)
- Nhà xưởng và thiết bị
- Các quy định của chính phủ (hiệu và tuân thủ các quy định)

*Rủi ro về cầu sản phẩm:*

- Cạnh tranh
- Môi trường kinh tế hiện tại
- Hư hỏng
- Các quy định của chính phủ

*Rủi ro thu hồi các khoản phải thu*

- Chất lượng tín dụng của khách hàng

- Mức độ tập trung của khách hàng
- Hàng bán bị trả lại, các khoản khấu trừ và chiết khấu
- Giám sát tích cực lịch thu hồi các khoản phải thu và các tài khoản quá hạn có thể giảm thiểu rủi ro

## 2.8. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

### 2.8.1. Lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn

Bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn giúp các nhà quản lý xác định rõ các nguồn cung ứng vốn và mục đích sử dụng các nguồn vốn. Để lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn, trước tiên cần tập hợp và tính toán các chi phí cần thiết và tiến hành lựa chọn nguồn vốn, xác định thời gian huy động vốn và sử dụng vốn.

Các loại chi phí cần thiết gồm:

- Chi phí ban đầu
  - Chi phí thành lập, chi phí về pháp lý, giấy phép
  - Chi phí nghiên cứu, điều tra, khảo sát, thiết kế, đền bù, giải toả, tư vấn...
  - Chi phí sản xuất thử, xúc tiến thương mại
- Chi phí đầu tư tài sản cố định:
  - Văn phòng, nhà xưởng, kho bãi
  - Máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải
  - Chi phí lắp đặt, chạy thử
  - Tài sản cố định vô hình
- Nhu cầu vốn lưu động
  - Tiền mặt
  - Nguyên vật liệu, hàng hoá dự trữ
  - Chi phí trả trước
  - Các khoản dự phòng
- ...

Doanh nghiệp có thể sử dụng các nguồn vốn sau:

- Vốn chủ sở hữu gồm vốn tự có, đối tác góp vốn, phát hành cổ phiếu
- Vốn vay: Vay ngân hàng, thuê tài chính, phát hành trái phiếu, vay bạn bè, người thân... Cần xác định rõ số vốn vay ngắn hạn dài hạn.

**Bảng 2.2. Mẫu bảng liệt kê nguồn vốn và sử dụng vốn**

| Nguồn vốn      |  | Sử dụng vốn   |  |
|----------------|--|---|--|
| Vốn chủ sở hữu |  | Chi phí thành lập, chi phí về pháp lý, giấy phép                              |  |
| Vốn tự có      |  | Chi phí nghiên cứu, điều tra, khảo sát, thiết kế, đền bù, giải toả, tư vấn... |  |



### 2.8.3. Báo cáo thu nhập

Báo cáo thu nhập hay báo cáo kết quả kinh doanh phản ánh một số chỉ tiêu về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong một thời đoạn cụ thể. Để lập báo cáo thu nhập cần tiền hành dự báo bán hàng, dự toán chi phí hoạt động. Sau đây là mẫu báo cáo kết quả kinh doanh

**Bảng 2.4. Báo cáo kết quả kinh doanh**

| Chỉ tiêu                        | Mã số | Số tiền |
|---------------------------------|-------|---------|
| 1. Doanh thu                    |       |         |
| 2. Chi phí giá vốn              |       |         |
| 3. Lợi nhuận gộp                |       |         |
| 4. Chi phí bán hàng             |       |         |
| 5. Chi phí quản lý doanh nghiệp |       |         |
| 6. Chi phí khác                 |       |         |
| 7. Lợi nhuận/Lỗ trước thuế      |       |         |
| 8. Thuế                         |       |         |
| 9. Lợi nhuận/Lỗ sau thuế        |       |         |

**1. Doanh thu:** Xác định nhân tố quyết định doanh thu như số lượng người đến cửa hàng, tỷ lệ (%) người mua hàng, mức giá trung bình... Khi dự báo doanh thu cần chú ý tính mùa vụ và các yếu tố khác có thể dẫn đến doanh thu không đều.

**2. Chi phí giá vốn (Giá vốn hàng bán):** Chi phí nguyên vật liệu, bộ phận cần thiết cho sản phẩm và chi phí lao động trực tiếp liên quan đến sản xuất (đôi khi, bao gồm cả chi phí phân xưởng) bao gồm:

- Biến động Tồn kho thành phẩm: Giá trị thành phẩm tại thời điểm cuối năm tài chính trừ đi giá trị của thành phẩm đầu năm.

- Biến động Tồn kho nguyên vật liệu được sử dụng: Giá trị của nguyên vật liệu, bộ phận tại thời điểm đầu năm cộng giá trị của toàn bộ tồn kho nguyên vật liệu, bộ phận trừ đi giá trị tồn kho nguyên vật liệu, bộ phận cuối năm.

- Lao động trực tiếp: Tổng chi phí nhân công trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất. Nhân công không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất sẽ thuộc về chi phí hoạt động, trong mục lương..

**3. Lợi nhuận gộp:** Doanh thu từ bán hàng trừ đi chi phí giá vốn.

**4. Chi phí bán hàng**

**5. Chi phí quản lý doanh nghiệp**

**6. Các chi phí khác:** Các khoản thanh toán không ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của công ty bao gồm:

Lãi suất: Ví dụ như lãi suất khoản vay.



Chi phí giấy phép: Tiền trả cho các công ty và tổ chức khác để có quyền chế tạo sản phẩm hay cung cấp dịch vụ.

Tổng chi phí = Chi phí giá vốn + Chi phí hoạt động + Chi phí khác

**7. Lợi nhuận/lỗ trước thuế:** Doanh thu từ bán hàng trừ đi tổng chi phí.

**8. Thuế:** Thanh toán các khoản thuế không bao gồm trong phần phụ phí lương kể trên.

**9. Lợi nhuận/lỗ sau thuế:** Lãi/lỗ trước thuế trừ đi thuế.

#### **2.8.4. Bảng cân đối kế toán**

Bảng cân đối kế toán là 1 bảng báo cáo tài chính tổng hợp, phản ánh tổng quát toàn bộ giá trị tài sản hiện có và nguồn hình thành tài sản đó của doanh nghiệp tại 1 thời điểm nhất định.

##### **a. Tác dụng của bảng cân đối kế toán**

- Thấy được toàn bộ giá trị tài sản hiện có, hình thái vật chất của tài sản, nguồn hình thành tài sản đó.

- Đánh giá khái quát tình hình tài chính, sự biến động tăng giảm của nguồn vốn chủ sở hữu.

##### **b. Kết cấu của bảng cân đối kế toán**

Cơ sở dữ liệu để lập bảng là căn cứ vào sổ kế toán tổng hợp và chi tiết, bảng cân đối kế toán kỳ trước.

**Bảng 2.5. Kết cấu của bảng cân đối kế toán**

| Chỉ tiêu                            | Mã số | Số cuối kỳ | Số đầu kỳ |
|-------------------------------------|-------|------------|-----------|
| <b>Tài sản ngắn hạn</b>             |       |            |           |
| Tiền và các khoản tương đương tiền  |       |            |           |
| Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn |       |            |           |
| Các khoản phải thu ngắn hạn         |       |            |           |
| Hàng tồn kho                        |       |            |           |
| Tài sản ngắn hạn khác               |       |            |           |
| <b>Tài sản dài hạn</b>              |       |            |           |
| Các khoản phải thu dài hạn          |       |            |           |
| Tài sản cố định                     |       |            |           |
| (Giá trị hao mòn lũy kế)            |       |            |           |
| Bất động sản đầu tư                 |       |            |           |
| Các khoản đầu tư tài chính dài hạn  |       |            |           |
| Tổng tài sản dài hạn khác           |       |            |           |
| Lợi thế thương mại                  |       |            |           |

|                                   |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|
| <b>Tổng cộng tài sản</b>          |  |  |  |
| <b>Nợ Phải Trả</b>                |  |  |  |
| Nợ ngắn hạn                       |  |  |  |
| Nợ dài hạn                        |  |  |  |
| <b>Vốn chủ sở hữu</b>             |  |  |  |
| <b>Nguồn kinh phí và quỹ khác</b> |  |  |  |
| <b>Tổng cộng nguồn vốn</b>        |  |  |  |

### 2.8.5 Báo cáo dòng tiền

Báo cáo dòng tiền là báo cáo hay dự toán dòng tiền ước tính và mô tả dòng tiền vào và ra khỏi công ty. Báo cáo này tính tất cả khoản tiền mặt (hay tài sản có thể chuyển đổi thành tiền) công ty nhận được và tất cả các khoản tiền mặt công ty phải thanh toán. Báo cáo dòng tiền thể hiện khả năng tạo ra tiền, khả năng chi trả, thể hiện mức độ phụ thuộc vào nguồn tài trợ bên ngoài về tiền mặt.

Báo cáo dòng tiền nhằm xác định dòng tiền thực tế, nó cho thấy công ty có bao nhiêu tiền tại các thời điểm. Báo cáo dòng tiền, mặt khác, cho thấy mọi thu và chi trong một giai đoạn tài chính cố định. Báo cáo dòng tiền khác với báo cáo lỗ lãi ở chỗ tiền vào và ra khỏi công ty tại những thời điểm khác với doanh thu và chi phí trong báo cáo thu nhập. Hầu hết nhà đầu tư hay cho vay tiền năng đều quan tâm đến báo cáo dòng tiền vì họ muốn biết bạn có hiểu và quản lý được sự khác nhau về thời gian nói trên hay không.

Một điều có thể xảy ra cho một công ty. Đó là nó có thể có lợi nhuận cao mà vẫn phải phá sản vì có dòng tiền âm. Ví dụ: nếu có sự khác biệt lớn giữa tiền bạn nhận được từ bán hàng và tổng doanh thu bán hàng – có thể bởi vì nhiều khách hàng chậm trễ thanh toán tiền hàng cho bạn – một doanh nghiệp sẽ không thể trả lương cho nhân công. Mặc dù công ty vay một khoản tiền lớn, số tiền thực sự đang nắm giữ có thể không đủ để công ty có thể tồn tại.

Khi chuẩn bị một báo cáo dòng tiền, bạn phải thể hiện được dòng tiền vào và ra khỏi công ty như thế nào trong một giai đoạn.

Khi nghiên cứu bảng báo cáo dòng tiền, cần nhớ rằng dòng tiền chỉ bao gồm lượng tiền thực tế nhận được và chi ra, nó không gồm các chi phí không phải là tiền mặt như khấu hao chẳng hạn.

Bảng 2.6 minh họa một dự toán báo cáo dòng tiền.

**Bảng 2.6. Dự toán báo cáo dòng tiền**

| Chỉ tiêu                 | Năm 1 | Năm 2 | Năm 3 |
|--------------------------|-------|-------|-------|
| 1. Số dư tiền mặt đầu kỳ |       |       |       |
| 2. Thu tiền mặt trong kỳ |       |       |       |
| - Tiền thu từ bán hàng   |       |       |       |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| - Tiền thu từ các khoản phải thu   |  |  |  |
| - Tiền từ các khoản thu khác<br>+ Hoàn thuế<br>+ Vay mới<br>+ Bán tài sản<br>+ Nhận đầu tư mới<br>...  |  |  |  |
| <b>Tổng thu tiền mặt trong kỳ</b>  |  |  |  |
| 3. Chi phí trong kỳ  |  |  |  |
| - Chi kinh doanh<br>+ Thuê mặt bằng<br>+ Chi nguyên vật liệu<br>+ Chi nhân công trực tiếp<br>+ Chi phí quản lý...<br>+ Chi thanh toán  |  |  |  |
| - Các khoản chi khác<br>+ Nộp thuế (VAT, thuế tiêu thụ đặc biệt, thuế đất...)<br>+ Trả nợ ngắn hạn<br>+ Trả nợ dài hạn<br>+ Mua tài sản ngắn hạn<br>+ Mua tài sản dài hạn<br>... |  |  |  |
| <b>Tổng chi tiền mặt trong kỳ</b>  |  |  |  |
| <b>Dòng tiền thuần</b>   |  |  |  |
| <b>Cân đối tiền mặt</b>  |  |  |  |

Dòng tiền thuần từ hoạt động hàng năm là khoản chênh lệch giữa số tiền thu được và số tiền chi ra phát sinh từ hoạt động thường xuyên hàng năm khi dự án đi vào hoạt động.

#### **2.8.6. Phân tích hòa vốn**

##### *2.8.6.1. Xác định thời gian hòa vốn*

Xác định thời gian hòa vốn là việc tính toán xem dự án hoạt động trong bao lâu thì thu hồi được vốn.

##### *2.8.6.2. Xác định điểm hòa vốn*

Mặc dù điểm hòa vốn không phải là mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp nhưng phân tích hòa vốn sẽ chỉ ra mức hoạt động cần thiết để doanh nghiệp có những giải pháp

nhằm đạt một doanh số mà kinh doanh không bị lỗ. Như vậy, phân tích hòa vốn sẽ chỉ ra mức bán tối thiểu mà doanh nghiệp cần phải đạt được. Ngoài ra, phân tích hòa vốn còn cung cấp thông tin có giá trị liên quan đến các cách ứng xử chi phí tại các mức tiêu thụ khác nhau. Đây là cơ sở để doanh nghiệp lập kế hoạch lợi nhuận và các kế hoạch khác trong ngắn hạn

Điểm hòa vốn là điểm về sản lượng tiêu thụ (hoặc doanh số) mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí từ hoạt động kinh doanh, nghĩa là doanh nghiệp không có lỗ và lãi từ hoạt động sản xuất kinh doanh. Tại điểm hòa vốn, doanh thu bù đắp chi phí cố định (định phí) và chi phí biến đổi (biến phí). Doanh nghiệp sẽ có lãi khi doanh thu trên mức doanh thu tại điểm hòa vốn và ngược lại sẽ chịu lỗ khi doanh thu ở dưới mức doanh thu hòa vốn.

Điểm hòa vốn có thể xác định qua chỉ tiêu số lượng sản phẩm hàng hóa tiêu thụ hoặc doanh thu tiêu thụ bằng phương trình hòa vốn.

Tại điểm hoà vốn:

$$\text{Doanh thu} = \text{Định phí} + \text{Biến phí}$$

$$\text{Giá bán} \times \text{Sản lượng} = \text{Định phí} + \text{Biến phí đơn vị} \times \text{Sản lượng}$$

Sản lượng hoà vốn được xác định theo công thức sau:

$$\text{Sản lượng hoà vốn} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Giá bán} - \text{Biến phí đơn vị}}$$

Doanh thu hòa vốn được xác định theo công thức sau:

$$\text{Doanh thu hoà vốn} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Tỉ lệ số dư đảm phí}}$$

$$\text{Tỉ lệ số dư đảm phí} = \frac{\text{Doanh thu} - \text{Biến phí}}{\text{Doanh thu}}$$

### 2.8.7. Xác định một số chỉ tiêu hiệu quả

#### 2.8.7.1. Giá trị hiện tại ròng (NPV)

Giá trị hiện tại ròng (NPV) là tổng giá trị hiện tại dòng tiền thuần của dự án với chiết khấu thích hợp.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{B_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

Trong đó:

$B_i$  - Lợi ích của dự án năm  $i$ , gồm tất cả những gì mà dự án thu được (doanh thu bán hàng, lệ phí thu hồi, giá trị thanh lý thu hồi..)

$C_i$  - Chi phí của dự án năm  $i$ , tức là bao gồm tất cả những gì mà dự án bỏ ra (như chi đầu tư, chi bảo dưỡng, sửa chữa, chi trả thuế và trả lãi vay...)

$r$  – Tỷ lệ chiết khấu.

$n$  – Số năm hoạt động kinh tế của dự án (tuổi thọ kinh tế của dự án)

$i$  – Thời gian ( $i = 0, 1 \dots n$ )

- Nếu  $NPV < 0$  thì loại bỏ dự án

- Nếu  $NPV = 0$  thì tùy theo trường hợp cụ thể để lựa chọn dự án

- Nếu  $NPV > 0$  thì dự án được chấp nhận về mặt tài chính, nếu dự án có nhiều phương án loại bỏ nhau thì phương án có NPV lớn nhất là phương án đáng giá nhất về mặt tài chính. Nếu các phương án của dự án có lợi ích như nhau thì phương án có giá trị hiện tại của chi phí nhỏ nhất thì phương án đó đáng giá nhất về tài chính.

#### 2.8.7.2. Tỷ suất hoàn vốn nội bộ (Internal Rate of Return - IRR)

Tỷ suất hoàn vốn nội bộ được biểu hiện bằng mức lãi suất mà nếu dùng nó để quy đổi dòng tiền tệ của dự án thì giá trị hiện tại thực thu nhập bằng giá trị hiện tại thực chi phí, nghĩa là:

$$\sum_{i=0}^n \frac{B_i}{(1+IRR)^i} = \sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+IRR)^i}$$

Hay

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{B_i - C_i}{(1+IRR)^i}$$

IRR cho biết tỷ lệ lãi vay tối đa mà dự án có thể chịu đựng được.

- Nếu  $IRR < r$ , thì dự án có NPV nhỏ hơn không, tức thua lỗ: Loại bỏ dự án

- Nếu  $IRR = r$ , thì tùy theo trường hợp cụ thể để ra quyết định

- Nếu  $IRR > r$ , thì dự án khả thi về tài chính

Để xác định IRR có thể dùng phương pháp nội suy hoặc dùng hàm trong Excel.

#### 2.8.7.3. Thời gian hoàn vốn

- Thời gian hoàn vốn không chiết khấu

Để áp dụng phương pháp thời gian hoàn vốn, trước tiên cần tính số năm hay thời gian hoàn vốn của dự án. Công thức tính thời gian hoàn vốn như sau:

$$PBP = n + \frac{\sigma \left| \sum_{i=0}^n NCF_i \right|}{NCF_{n+1}}$$

Trong đó:

$n$  - số năm để dòng tiền thuần tích lũy của dự án  $< 0$ , dòng tiền thuần tích lũy của dự án sẽ dương khi đến năm  $n+1$ , tức là :

$$\sum_{i=0}^n NCF_i < 0$$

$$\sum_{i=0}^{n+1} NCF_i > 0$$

$NCF_i$  – Dòng tiền thuần của năm  $i$

$i$  – Thời gian ( $i = 0, 1 \dots n$ )

Ví dụ: Một dự án có dòng tiền thuần như sau:

**Bảng 2.7. Ví dụ dòng tiền thuần của dự án**

| Năm thứ                     | 0        | 1        | 2       | 3        | 4       | 5         |
|-----------------------------|----------|----------|---------|----------|---------|-----------|
| Dòng tiền thuần ( $NCF_i$ ) | -709.400 | -35.947  | 106.430 | 340.333  | 771.617 | 1.213.251 |
| NCF lũy kế                  | -709.400 | -745.347 | 638.917 | -298.584 | 473.033 | 1.686.284 |

$$PBP = 3 + \frac{298.584}{771.617} = 3,3$$

Như vậy thời gian hoàn vốn là 3,4 năm.

- Thời gian hoàn vốn có chiết khấu

Để khắc phục nhược điểm không quan tâm đến thời giá tiền tệ của chỉ tiêu thời gian hoàn vốn không chiết khấu, người ta có thể sử dụng phương pháp thời gian hoàn vốn có chiết khấu. Thời gian hoàn vốn có chiết khấu được tính toán giống như công thức xác định thời gian hoàn vốn không chiết khấu, nhưng dựa trên dòng tiền có chiết khấu (Dòng tiền hiện tại thuần).

Với ví dụ trên, giả sử tỉ suất chiết khấu 13%.

**Bảng 2.8. Ví dụ tính giá trị hiện tại của dòng tiền thuần**

| Năm thứ                     | 0        | 1        | 2       | 3        | 4       | 5         |
|-----------------------------|----------|----------|---------|----------|---------|-----------|
| Dòng tiền thuần ( $NCF_i$ ) | -709.400 | -35.947  | 106.430 | 340.333  | 771.617 | 1.213.251 |
| $NPV_i$                     | -709.400 | -31.812  | 83.350  | 235.868  | 473.247 | 658.504   |
| NPV lũy kế                  | -709.400 | -741.212 | 657.861 | -421.993 | 51.254  | 709.758   |

Thời gian hoàn vốn có chiết khấu được xác định như sau:

$$DPBP = 3 + \frac{421.993}{473.247} = 3,9$$



## CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 2

1. Trình bày các nội dung chủ yếu của bản kế hoạch kinh doanh?
2. Nêu yêu cầu đối với trang bìa, mục lục của bản kế hoạch?
3. Mô tả các nội dung cần có trong phần « mô tả sản phẩm » của kế hoạch kinh doanh?
4. Mô tả tóm tắt về công ty và trình bày sản phẩm cho một kế hoạch kinh doanh cụ thể ?
5. Nêu các nội dung chủ yếu của kế hoạch chiến lược marketing và bán hàng?
6. Hãy xây dựng kế hoạch chiến lược marketing và bán hàng cho một sản phẩm cụ thể?
7. Mô tả các nội dung chủ yếu của kế hoạch sản xuất /tác nghiệp?
8. Hãy xây dựng kế hoạch sản xuất / tác nghiệp cho 1 kế hoạch kinh doanh cụ thể ?
9. Mô tả các nội dung chủ yếu của kế hoạch nhân sự?
10. Hãy xây dựng kế hoạch nhân sự cho 1 kế hoạch kinh doanh cụ thể?
11. Mô tả các nội dung chủ yếu của kế hoạch tài chính?
12. Hãy xây dựng kế hoạch tài chính cho 1 kế hoạch kinh doanh cụ thể?

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

#### 3.1. TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

##### 3.1.1. Lập kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp

Nền tảng ban đầu của doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn đối với việc kinh doanh sau này, vai trò của người sáng lập là rất quan trọng và nhiều thách thức. Cho dù một cá nhân hay một nhóm cộng sự quyết định thành lập doanh nghiệp ngay với quy mô lớn, hoặc phát triển dần từ quy mô nhỏ hơn thì những quyết định liên quan đến hình thức pháp lý của doanh nghiệp, đặt tên doanh nghiệp, lựa chọn địa điểm, huy động vốn và tiến hành các thủ tục đăng ký kinh doanh là những quyết định then chốt. Chính vì lý do đó, những công việc cụ thể cần làm để thành lập một doanh nghiệp cần được hoạch định một cách cẩn thận, và được viết ra dưới dạng một kế hoạch, gọi là kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp.

Nội dung của một bản kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp thể hiện đầy đủ hình thức của một kế hoạch tác nghiệp, có nghĩa là các thông tin như công việc cần thực hiện, ai thực hiện, thời hạn cần hoàn thành và các chú dẫn cần được chỉ rõ. Mục đích của kế hoạch này là để đảm bảo cho người sáng lập kiểm soát được mọi quá trình liên quan đến thành lập doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc lập một kế hoạch cụ thể và chi tiết cũng cho phép người sáng lập tổ chức triển khai những công việc thành lập doanh nghiệp được hiệu quả với mức chi phí và thời gian hợp lý hơn, vì giai đoạn ban đầu này doanh nghiệp chưa thành lập nên chưa thuê tuyển nhân viên để có thể hỗ trợ các công việc.

Một ví dụ về kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp mới được mô tả như dưới đây.

**Bảng 3.1. Ví dụ về kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp**

| T<br>T   | Nội dung công việc   | Ngu<br>ời<br>thực<br>hiện | Thời gian (tuần) bắt đầu từ tuần<br>thứ..., năm... |   |   |   |   |   |   |   | Ghi<br>chú |
|----------|--|---------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|------------|
|          |  |                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |            |
| <b>1</b> | <b>Quyết định hình thức pháp lý của doanh nghiệp</b>         | A                         |  |   |   |   |   |   |   |   |            |
|          | - Tìm hiểu quy định Pháp luật                                |                           | x  |   |   |   |   |   |   |   |            |
|          | - Tìm hiểu thực tế tại địa phương, khu vực                   |                           | x  |   |   |   |   |   |   |   |            |
|          | - Kiểm tra tính khả thi theo quy định đối với từng hình thức |                           |  | x |   |   |   |   |   |   |            |
|          | - Quyết định cuối cùng về hình thức pháp lý của doanh nghiệp |                           |  | x |   |   |   |   |   |   |            |

[illegible]

| T<br>T | Nội dung công việc | Ngu<br>ời<br>thực<br>hiện | Thời gian (tuần) bắt đầu từ tuần<br>thứ..., năm... |   |   |   |   |   |   |   | Ghi<br>chú |
|--------|--------------------|---------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|------------|
|        |                    |                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |            |
|        | hóa đơn            |                           |  |   |   |   |   |   |   |   |            |

Đối với kế hoạch trên, cần lưu ý rằng các sắp xếp thứ tự công việc và thời gian hoàn thành nó mang tính ước lệ, bởi vì ở mỗi điều kiện khác nhau sẽ phát sinh những việc này quan trọng hơn việc kia, phải làm trước việc này rồi mới có thể làm việc kia.... Thời gian hoàn thành công việc cũng tương tự như vậy, có những công việc (như thành lập doanh nghiệp) mà ở các địa phương có thủ tục hành chính tốt hoặc sử dụng các dịch vụ trợ giúp thì sẽ rất nhanh chóng. Khi lập kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp, cách thức tốt nhất là nên tham vấn những chủ doanh nghiệp đã có kinh nghiệm.

### 3.1.2 Lựa chọn hình thức tạo lập doanh nghiệp

Một doanh nghiệp có thể hình thành theo một trong ba cách: Thành lập doanh nghiệp mới hoàn toàn; Mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động; Làm đại lý nhượng quyền (franchising) cho một doanh nghiệp khác. Mỗi cách thức nêu trên đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định mà người khởi sự cần nghiên cứu kỹ trước khi quyết định.

#### 3.1.2.1. Thành lập doanh nghiệp mới

Việc thành lập một doanh nghiệp mới trong điều kiện kinh tế thị trường và các chính sách khuyến khích của Chính phủ có thể không có vấn đề gì về mặt thủ tục (rất nhanh chóng và đơn giản) nhưng chủ doanh nghiệp phải đối mặt với hàng loạt bài toán từ đầu vào (như tìm nhà cung ứng, thuê mua địa điểm, máy móc, công nghệ) đến đầu ra như (trung gian phân phối, khách hàng, thương hiệu...). Tất cả đều là những “khái niệm” mới đối với cả người sáng lập và với thị trường.

Một số quyết định quan trọng ban đầu khi thành lập doanh nghiệp mới như sẽ được trình bày chi tiết trong nội dung 3.1.3 dưới đây.

#### 3.1.2.2. Mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động

Người khởi sự có thể mua lại một công ty đang hoạt động trong lĩnh vực, ngành nghề, thị trường mình quan tâm. Khi nền kinh tế Việt Nam mở cửa hội nhập sâu rộng thì việc mua lại công ty sẽ ngày càng phổ biến.

- Những lợi ích của việc mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động
  - Giảm rủi ro và những điều không lường trước có thể xảy ra trong quá trình điều hành công ty mới;
  - Thừa hưởng các mối quan hệ có sẵn của doanh nghiệp hiện tại với các bên có liên quan như khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan quản lý chuyên ngành;
  - Tiếp cận dễ hơn với các nguồn huy động vốn như vốn vay ngân hàng hoặc phát hành cổ phiếu đối với công ty cổ phần;
  - Chi phí mua lại có thể thấp hơn chi phí đầu tư mới để có được những điều kiện tương tự;

- Việc mua lại được một công ty đang kinh doanh cùng lĩnh vực cũng được xem như bớt đi được một đối thủ cạnh tranh.

- Các bước cơ bản để mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động

Để có thể mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động, thường phải trải qua 3 bước cơ bản, bao gồm:

- 1) Tìm kiếm và thẩm định những thông tin về công ty định mua.
- 2) Đánh giá, xác định giá trị có thể mua.
- 3) Thương lượng và ký kết hợp đồng mua.

- Những nội dung cần đánh giá đối với doanh nghiệp đang cân nhắc mua lại

#### *Các báo cáo tài chính*

Cần xem xét cả các báo cáo tài chính và các bản khai thuế của công ty trong vòng từ 3-5 năm gần nhất để đánh giá được tình trạng tài chính hiện tại và các xu hướng tài chính trong tương lai của công ty. Những số liệu phải đảm bảo rằng đã được kiểm toán bởi một công ty kiểm toán độc lập và uy tín. Một số câu hỏi cần phải có câu trả lời chính xác như: Công ty có ở trong tình trạng tài chính lành mạnh không? Các báo cáo tài chính có khớp với các bản khai thuế không? Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư và vòng quay vốn của công ty có phù hợp với mức trung bình trong ngành kinh doanh đó không?

#### *Các khoản phải chi và phải thu*

Cần kiểm tra ngày tháng trên các hoá đơn để xem liệu công ty có thanh toán kịp không? Thời hạn thanh toán thông thường cũng khác nhau tùy từng ngành kinh doanh, song nói chung mức chuẩn là từ 30 đến 60 ngày. Nếu các lệnh trả tiền được thanh toán sau thời hạn ghi trong hoá đơn từ 90 ngày trở lên, thì có nghĩa là người chủ công ty có thể đang gặp khó khăn với việc thu chi. Đồng thời, hãy tìm hiểu xem công ty có bị đặt dưới quyền xiết nợ do không thanh toán được các hoá đơn hay không.

Kiểm tra số tiền sẽ thu được một cách cẩn trọng hơn nữa, cần xem xét thật kỹ ngày tháng của các khoản thu đó để xác định xem bao nhiêu khoản phải thu không được trả đúng hạn và thời gian chậm trễ là bao lâu. Điều này rất quan trọng bởi khoản phải thu quá hạn càng lâu thì giá trị của nó càng thấp và khả năng nó không được thanh toán càng cao.

#### *Đội ngũ nhân viên*

Những nhân viên chủ chốt là tài sản quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Cần xác định xem đội ngũ nhân viên có tầm quan trọng như thế nào đối với sự thành công của doanh nghiệp. Cần xem xét các thói quen làm việc của nhân viên để biết liệu đây có phải là những người có thể làm việc tiếp sau khi mua công ty được bán lại hay không? Những hình thức khuyến khích nào để giữ họ ở lại? Những nhân viên chủ chốt nào có thể dễ dàng thay thế? Quan hệ của họ với các khách hàng như thế nào, và các khách hàng đó liệu có đi theo những nhân viên này nếu họ ra đi không?... là những thông tin cần tìm hiểu.

#### *Khách hàng*

Khách hàng tài sản quan trọng nhất và là lý do cơ bản khi cân nhắc phương án mua lại một công ty đang kinh doanh. Phải bảo đảm là các khách hàng cũng bền vững như những tài sản hữu hình khác khi mua lại công ty. Cần điều tra kỹ để xem các khách hàng có mối quan hệ nào gắn bó với chủ cũ của công ty hay không? Giá trị vòng đời khách hàng mang lại cho công ty là bao nhiêu? Có những ràng buộc nào về trách nhiệm với khách hàng vẫn phải thực hiện khi mua lại công ty hay không?...

#### *Tình trạng cơ sở vật chất*

Tình trạng cơ sở vật chất giúp hình dung và đánh giá được các khoản chi phí nâng cấp, sửa chữa, mua sắm mới, và do vậy nó liên quan đến chi phí sản xuất và đặc biệt là đến nhu cầu về vốn trong thời điểm mua lại công ty. Danh mục tài sản cố định cùng với các số liệu khấu hao, các thẻ quản lý tài sản... sẽ cho biết một phần nào về tình trạng cơ sở vật chất của công ty đang được xem xét để mua lại.

#### *Đăng ký kinh doanh, các giấy phép và việc phân chia khu vực kinh doanh*

Cần chắc chắn là các giấy phép kinh doanh chính và các văn bản pháp lý khác có thể được chuyển giao lại cho bên mua công ty một cách dễ dàng. Quá trình chuyển giao như thế nào và chi phí chuyển giao là bao nhiêu là những vấn đề cần quan tâm.

#### *Hình ảnh công ty*

Thương hiệu của công ty, nếu đã tạo dựng được tốt thì có giá trị hơn nhiều so với các tài sản khác. Người khởi sự cần đánh giá các yếu tố thương hiệu, hình ảnh của công ty có phù hợp với công chúng mục tiêu, ngành nghề kinh doanh mà công ty định phát triển trong tương lai hay không?

#### *3.1.2.3. Làm đại lý nhượng quyền (franchising) cho một doanh nghiệp khác*

Trong quan hệ hợp đồng nhượng quyền thương mại, bên bán/bên nhượng quyền (*Franchiser*) trao cho bên mua/bên nhận quyền (*Franchisee*) sử dụng mô hình kỹ thuật kinh doanh, sản xuất hay cung ứng sản phẩm bằng thương hiệu của mình. Đổi lại bên mua phải trả cho bên bán một khoản phí sử dụng bản quyền hay chiết khấu phần trăm doanh thu trong khoảng thời gian do hai bên thỏa thuận.

Về cơ bản, có bốn loại hình nhượng quyền thương mại phản ánh mức độ hợp tác và cam kết khác nhau giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền:

1) Nhượng quyền có tham gia quản lý (*Management Franchise*): phổ biến gặp ở những chuỗi khách sạn lớn trong đó bên nhượng quyền hỗ trợ cung cấp người quản lý và điều hành doanh nghiệp ngoài việc chuyển nhượng sở hữu thương hiệu và mô hình, công thức kinh doanh

2) Nhượng quyền mô hình kinh doanh toàn diện (*Full Business Format Franchise*): mô hình này được cấu trúc chặt chẽ và hoàn chỉnh, thể hiện mức độ hợp tác và cam kết cao nhất trong các mô hình nhượng quyền. Bên nhượng quyền chuyển nhượng ít nhất bốn loại sản phẩm cơ bản, bao gồm: *Hệ thống* gồm chiến lược, mô hình, quy trình vận hành, chính sách quản lý, cẩm nang điều hành, huấn luyện, tư vấn và hỗ trợ khai trương, kiểm soát, hỗ trợ tiếp thị, quảng cáo...; *Bí quyết công nghệ*; *Thương hiệu*; và *Sản phẩm, dịch vụ*. Bên nhận quyền thanh toán cho bên nhượng quyền phí nhượng quyền



ban đầu và phí hoạt động thường được tính theo doanh số bán.

3) Nhượng quyền có tham gia đầu tư vốn (*Equity Franchise*): người nhượng quyền tham gia vốn đầu tư với tỷ lệ nhỏ dưới dạng liên doanh để trực tiếp kiểm soát hệ thống. Tùy theo chiến lược về mức độ kiểm soát cao hệ thống, chi phí hay mức độ bao phủ thị trường mà bên nhượng quyền quyết định cấu trúc nhượng quyền phù hợp như chỉ nhượng quyền ở một hoặc vài đơn vị, một vài khu vực thị trường hay nhượng quyền toàn bộ.

4) Nhượng quyền mô hình kinh doanh không toàn diện (*Non-business Format Franchise*): chuyển nhượng một hoặc một vài yếu tố nhất định của mô hình nhượng quyền hoàn chỉnh theo nguyên tắc quản lý lỏng lẻo, phổ biến là: Nhượng quyền phân phối sản phẩm, dịch vụ; Nhượng quyền công thức, bí quyết sản phẩm và tiếp thị; Nhượng quyền thương hiệu và Nhượng quyền các nhóm cùng dùng chung tên hiệu, thường hay gặp ở các công ty dịch vụ chuyên nghiệp, tư vấn kinh doanh, tư vấn pháp lý...Nhượng quyền không toàn diện được thực hiện khi bên nhượng quyền muốn nhanh chóng mở rộng kênh phân phối nhằm gia tăng độ bao phủ thị trường, doanh thu và đi trước đối thủ cạnh tranh.

Giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền (đại lý nhượng quyền) hợp tác với nhau bằng hợp đồng đại lý nêu rõ một số vấn đề mà hai bên cam kết thực hiện. Thông thường trong hợp đồng bao gồm:

- Quy định rõ các nội dung công việc mà nhà đại lý được giao thực hiện.
- Quy định rõ lãnh thổ địa lý mà đại lý được quyền hoạt động cung cấp sản phẩm.
- Quy định rõ thời hạn thời hạn của hợp đồng. Thông thường các hợp đồng kéo dài từ 5 đến 10 năm và có gia hạn nếu cần.
- Quy định rõ mức phí ban đầu và mức phí thường kỳ mà đại lý nhượng quyền phải trả cho nhà sản xuất, đồng thời mức phí mà đại lý phải trả cho việc thuê các thiết bị chuyên dùng của nhà sản xuất nếu đại lý không mua hẳn các thiết bị đó. Mức phí ban đầu thường phụ thuộc vào uy tín, tiếng tăm của thương hiệu sản phẩm. Mức phí thường kỳ (tuần, tháng) được trả theo doanh thu cùng kỳ mà đại lý thu được.
- Đại lý nhượng quyền phải tuân theo các chỉ dẫn của nhà sản xuất về quy trình sản xuất, về giá sản phẩm. Đại lý cũng phải tuân theo các tiêu chuẩn chất lượng và hướng dẫn về quảng cáo của nhà sản xuất.
- Đại lý nhượng quyền không được làm trung gian cho các nhà sản xuất khác và chịu sự kiểm tra của nhà sản xuất về hoạt động kinh doanh (khác với các đại lý khác). Đại lý nhượng quyền có thể cung cấp các dịch vụ, hàng hoá khác không liên quan, ảnh hưởng đến nhà sản xuất.
- Nhà sản xuất chịu trách nhiệm cung cấp các hỗ trợ về xúc tiến, yểm trợ cho đại lý nhượng quyền. Các hoạt động xúc tiến, yểm trợ của đại lý phải được nhà sản xuất thông qua.
- Nhà sản xuất có trách nhiệm cung cấp các thiết bị, hỗ trợ kỹ thuật, huấn luyện cũng như các hỗ trợ quản lý cho đại lý nhượng quyền.

### 3.1.3. Những công việc cơ bản tạo lập doanh nghiệp mới

#### 3.1.3.1. Quyết định hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Tại Việt Nam, theo quy định pháp luật hiện hành (Luật doanh nghiệp 2014) qui định về loại hình doanh nghiệp cơ bản sau:

- 1) Công ty trách nhiệm hữu hạn, gồm một thành viên hoặc hai thành viên trở lên;
- 2) Công ty cổ phần;
- 3) Công ty hợp danh;
- 4) Doanh nghiệp tư nhân;
- 5) Doanh nghiệp nhà nước.

Bên cạnh các loại hình doanh nghiệp nêu trên thì pháp luật hiện hành cũng cho phép tự tồn tại của Hợp tác xã (tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (gọi chung là xã viên) lập ra theo qui định của Luật Hợp tác xã, và cho phép sự tồn tại của nhóm công ty, đó là Tập đoàn kinh tế hoặc Tổng công ty tổ chức theo mô hình công ty mẹ - con.

Việc lựa chọn hình thức pháp lý của doanh nghiệp dựa trên cơ sở nghiên cứu đặc thù của những hình thức này và được liệt kê trong bảng dưới đây. Để phù hợp với người đọc là sinh viên ngành quản trị doanh nghiệp, trong tài liệu này chúng tôi đề cập đến các loại hình doanh nghiệp gồm: Công ty trách nhiệm hữu hạn, gồm một thành viên hoặc hai thành viên trở lên; Công ty cổ phần; Công ty hợp danh.

**Bảng 3.2. Các loại hình doanh nghiệp tại Việt Nam**

| Tiêu chí                        | Công ty TNHH một thành viên        | Công ty TNHH hai thành viên trở lên                            | Công ty hợp danh   | Công ty cổ phần  |
|---------------------------------|------------------------------------|--|--|--|
| Thành viên                      | - Có thể là cá nhân hoặc pháp nhân | - Có thể là cá nhân hoặc pháp nhân<br>- Từ 2 đến 50 thành viên | - Ít nhất 02 thành viên hợp danh (TVHD) là cá nhân, có thể có thêm nhiều thành viên góp vốn (TVGV)     | - Ít nhất 03 cổ đông, số lượng không hạn chế<br>- Cổ đông có thể là cá nhân hoặc pháp nhân |
| Trách nhiệm về nghĩa vụ tài sản | Trong phạm vi vốn điều lệ          | Trong phạm vi số vốn góp                                       | - TVHD chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình<br>- TVGV chịu trách nhiệm trong phạm vi vốn góp | Trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp   |
| Quyền phát                      | Không được                         | Không được   | Không phát   | Có quyền phát  |

| hành chứng khoán  | phát hành cổ phần                             | phát hành cổ phần   | hành bất kỳ loại chứng khoán nào  | hành cổ phần để huy động vốn  |
|-------------------|---|---|---|---|
| Chuyển nhượng vốn |   | Chuyển nhượng nội bộ hoặc bên ngoài nếu không có thành viên nào mua | <ul style="list-style-type: none"> <li>- TVHD không có quyền chuyển nhượng vốn, trừ khi được các TVHD khác đồng ý</li> <li>- TVGV được chuyển vốn góp cho người khác</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trong 3 năm đầu, chỉ chuyển nhượng cho cổ đông sáng lập (CĐSL), muốn chuyển cho người khác thì phải được các CĐSL khác đồng ý</li> <li>- Sau 3 năm, chuyển nhượng cho bất cứ ai</li> </ul> |
| Ban kiểm soát     | Chủ sở hữu bổ nhiệm, nhiệm kỳ không quá 5 năm | Từ 11 thành viên trở lên thì phải thành lập Ban kiểm soát           |   | Trường hợp công ty dưới 11 cổ đông và các cổ đông là tổ chức sở hữu nhỏ hơn 50% cổ phần công ty thì không phải lập Ban kiểm soát  |

Việc lựa chọn loại hình doanh nghiệp nào có ảnh hưởng đến cơ cấu vốn, cách thức điều hành doanh nghiệp, hạch toán xác định các khoản thu nhập cá nhân và thuế, cũng như trách nhiệm của người đứng đầu doanh nghiệp.

Một số yếu tố cần phải làm rõ để có cơ sở quyết định loại hình doanh nghiệp nào sẽ theo đuổi bao gồm:

- Mục đích kinh doanh
- Khả năng tài chính
- Đặc điểm ngành nghề kinh doanh
- Kinh nghiệm và khả năng quản lý của cá nhân hoặc nhóm sáng lập
- Ưu điểm, hạn chế của cá nhân hoặc nhóm sáng lập.

Một số câu hỏi dưới đây sẽ hỗ trợ người khởi sự trong việc quyết định loại hình doanh nghiệp nào cần theo đuổi:

1. Trách nhiệm tài chính cá nhân sẽ như thế nào nếu công việc kinh doanh không được tốt?
2. Sẽ phải tuân thủ theo những nghĩa vụ thuế nào dựa trên loại hình doanh nghiệp đã lựa chọn?
3. Những nghĩa vụ nộp báo cáo nào sẽ phải tuân thủ đối với mỗi loại hình doanh

nghiệp?

4. Khả năng tìm nguồn vốn từ những tổ chức tài chính chính thống (ngân hàng, quỹ tín dụng, công ty cho thuê...) sẽ khác nhau như thế nào đối với mỗi loại hình doanh nghiệp?

5. Mô hình quản lý sẽ khác nhau như thế nào đối với mỗi loại hình doanh nghiệp?

### 3.1.3.2. Đặt tên doanh nghiệp

Tên doanh nghiệp chính thức (ghi trong giấy phép kinh doanh) và tên thường dùng để giao dịch (hay còn gọi là tên giao dịch thương mại) cần được quyết định một cách cẩn thận dưới nhiều khía cạnh đặc biệt là khía cạnh pháp luật, khía cạnh chiến lược và thương hiệu.

Các vấn đề về đặt tên doanh nghiệp cần được tuân theo các quy định tại điều 38 đến 41 của Luật Doanh nghiệp 2014. Cụ thể là:

- **Tên doanh nghiệp**

1. Tên tiếng Việt của doanh nghiệp bao gồm hai thành tố theo thứ tự sau đây:

a) Loại hình doanh nghiệp. Tên loại hình doanh nghiệp được viết là “công ty trách nhiệm hữu hạn” hoặc “công ty TNHH” đối với công ty trách nhiệm hữu hạn; được viết là “công ty cổ phần” hoặc “công ty CP” đối với công ty cổ phần; được viết là “công ty hợp danh” hoặc “công ty HD” đối với công ty hợp danh; được viết là “doanh nghiệp tư nhân”, “DNTN” hoặc “doanh nghiệp TN” đối với doanh nghiệp tư nhân;

b) Tên riêng. Tên riêng được viết bằng các chữ cái trong bảng chữ cái tiếng Việt, các chữ F, J, Z, W, chữ số và ký hiệu.

2. Tên doanh nghiệp phải được gắn tại trụ sở chính, chi nhánh, văn phòng đại diện, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp. Tên doanh nghiệp phải được in hoặc viết trên các giấy tờ giao dịch, hồ sơ tài liệu và ấn phẩm do doanh nghiệp phát hành.

3. Căn cứ vào quy định tại Điều này và các Điều 39, 40 và 42 của Luật này, Cơ quan đăng ký kinh doanh có quyền từ chối chấp thuận tên dự kiến đăng ký của doanh nghiệp.

- **Những điều cấm trong đặt tên doanh nghiệp**

1. Đặt tên trùng hoặc tên gây nhầm lẫn với tên của doanh nghiệp đã đăng ký được quy định tại Điều 42 của Luật này.

2. Sử dụng tên cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân, tên của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp để làm toàn bộ hoặc một phần tên riêng của doanh nghiệp, trừ trường hợp có sự chấp thuận của cơ quan, đơn vị hoặc tổ chức đó.

3. Sử dụng từ ngữ, ký hiệu vi phạm truyền thống lịch sử, văn hóa, đạo đức và thuần phong mỹ tục của dân tộc.

- **Tên doanh nghiệp bằng tiếng nước ngoài và tên viết tắt của doanh nghiệp**

1. Tên doanh nghiệp bằng tiếng nước ngoài là tên được dịch từ tên tiếng Việt sang một trong những tiếng nước ngoài hệ chữ La-tinh. Khi dịch sang tiếng nước ngoài, tên

riêng của doanh nghiệp có thể giữ nguyên hoặc dịch theo nghĩa tương ứng sang tiếng nước ngoài.

2. Trường hợp doanh nghiệp có tên bằng tiếng nước ngoài, tên bằng tiếng nước ngoài của doanh nghiệp được in hoặc viết với khổ chữ nhỏ hơn tên tiếng Việt của doanh nghiệp tại trụ sở chính, chi nhánh, văn phòng đại diện, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp hoặc trên các giấy tờ giao dịch, hồ sơ tài liệu và ấn phẩm do doanh nghiệp phát hành.

3. Tên viết tắt của doanh nghiệp được viết tắt từ tên tiếng Việt hoặc tên viết bằng tiếng nước ngoài.

- **Tên chi nhánh, văn phòng đại diện và địa điểm kinh doanh**

1. Tên chi nhánh, văn phòng đại diện, địa điểm kinh doanh phải được viết bằng các chữ cái trong bảng chữ cái tiếng Việt, các chữ cái F, J, Z, W, chữ số và các ký hiệu.

2. Tên chi nhánh, văn phòng đại diện phải mang tên doanh nghiệp kèm theo cụm từ “Chi nhánh” đối với chi nhánh, cụm từ “Văn phòng đại diện” đối với văn phòng đại diện.

3. Tên chi nhánh, văn phòng đại diện, địa điểm kinh doanh phải được viết hoặc gắn tại trụ sở chi nhánh, văn phòng đại diện và địa điểm kinh doanh. Tên chi nhánh, văn phòng đại diện được in hoặc viết với khổ chữ nhỏ hơn tên tiếng Việt của doanh nghiệp trên các giấy tờ giao dịch, hồ sơ tài liệu và ấn phẩm do chi nhánh, văn phòng đại diện phát hành.

- **Tên trùng và tên gây nhầm lẫn**

1. Tên trùng là tên tiếng Việt của doanh nghiệp đề nghị đăng ký được viết hoàn toàn giống với tên tiếng Việt của doanh nghiệp đã đăng ký.

2. Các trường hợp sau đây được coi là tên gây nhầm lẫn với tên của doanh nghiệp đã đăng ký:

a) Tên tiếng Việt của doanh nghiệp đề nghị đăng ký được đọc giống như tên doanh nghiệp đã đăng ký;

b) Tên viết tắt của doanh nghiệp đề nghị đăng ký trùng với tên viết tắt của doanh nghiệp đã đăng ký;

c) Tên bằng tiếng nước ngoài của doanh nghiệp đề nghị đăng ký trùng với tên bằng tiếng nước ngoài của doanh nghiệp đã đăng ký;

d) Tên riêng của doanh nghiệp đề nghị đăng ký chỉ khác với tên riêng của doanh nghiệp cùng loại đã đăng ký bởi một số tự nhiên, số thứ tự hoặc các chữ cái trong bảng chữ cái tiếng Việt và các chữ cái F, J, Z, W ngay sau tên riêng của doanh nghiệp đó;

đ) Tên riêng của doanh nghiệp đề nghị đăng ký chỉ khác với tên riêng của doanh nghiệp cùng loại đã đăng ký bởi ký hiệu “&”, “.”, “+”, “-”, “\_”;

e) Tên riêng của doanh nghiệp đề nghị đăng ký chỉ khác với tên riêng của doanh nghiệp cùng loại đã đăng ký bởi từ “tân” ngay trước hoặc “mới” ngay sau hoặc trước tên riêng của doanh nghiệp đã đăng ký;

g) Tên riêng của doanh nghiệp đề nghị đăng ký chỉ khác với tên riêng của doanh nghiệp cùng loại đã đăng ký bởi từ “miền Bắc”, “miền Nam”, “miền Trung”, “miền Tây”, “miền Đông” hoặc từ có ý nghĩa tương tự.

Các trường hợp quy định tại các điểm d, đ, e và g của khoản này không áp dụng đối với trường hợp công ty con của công ty đã đăng ký.

Dưới góc độ chiến lược và thương hiệu, tên giao dịch được xem xét dưới quan điểm khách hàng và thị trường, theo đó cũng có một số vấn đề lưu ý, cụ thể như sau:

- Việc đưa ngành nghề kinh doanh vào trong cấu trúc tên doanh nghiệp có thể gây hạn chế việc thực hiện chiến lược phát triển ngành kinh doanh khác trong tương lai. Một doanh nghiệp có tên là “Công ty CP thức ăn chăn nuôi X” khó có thể giữ tên đó để thâm nhập vào lĩnh vực khác như ăn uống, thời trang... Phần tên riêng theo luật định cũng bị ảnh hưởng bởi các quyết định về việc công ty có phát triển kinh doanh quốc tế hay không, phòng trường hợp tại thị trường quốc tế thì cách phát âm tên riêng đó không được hay, gây phản cảm, không có ý nghĩa với thị trường nước ngoài hoặc thậm chí bị cấm.

- Dưới góc độ thương hiệu, tên mà khách hàng đọc lên khi giao dịch hoặc khi nói về nó cho người khác phải đảm bảo ngắn gọn, dễ đọc, dễ nhớ và có âm tiết phù hợp. Vì lẽ đó có thể sử dụng tên thương hiệu khác với tên theo luật định, và trong nhiều trường hợp tên thương hiệu doanh nghiệp còn là cơ sở nền tảng để sáng tạo biểu trưng (logo) của doanh nghiệp.

### Hộp 3.1. Doanh nghiệp đặt tên Nguyễn Trãi... được không?

**Các quy định về việc dùng tên danh nhân để đặt tên cho doanh nghiệp đang dẫn đến những câu chuyện dở khóc dở cười.**

Lâu nay doanh nghiệp (DN) đặt tên trùng với tên danh nhân thì thường bị từ chối cấp phép. Sắp tới đây, theo dự thảo của Bộ VH-TT&DL, DN sẽ được phép dùng tên danh nhân. Tuy nhiên, dùng như thế nào có khi lại vướng mắc tiếp!

#### **Chưa đủ điều kiện để cấm**

Lâu nay, Luật DN không đề cập đến việc cấm dùng tên danh nhân khi đặt tên DN. Tuy nhiên, Điều 14 của Nghị định 43/2010 về đăng ký DN quy định không được dùng “tên danh nhân để đặt tên riêng cho DN”.

Vì vậy đã xảy ra nhiều trường hợp DN muốn đặt tên theo chính tên của mình, thế nhưng tên riêng của mình lại bị cơ quan đăng ký kinh doanh (ĐKKD) coi là trùng tên danh nhân. Một cán bộ ĐKKD cho biết nhiều người đến Sở đề nghị thành lập DN, đem chứng minh nhân dân có tên Nguyễn Chí Thanh, bảo rằng “tôi đặt tên tôi, sao không cho?”

Nhiều DN muốn đặt tên DN theo tên đường, ví dụ có công ty kinh doanh dịch vụ ăn uống trên đường Nguyễn Trãi, muốn đặt tên DN theo địa chỉ, tên đường để khách hàng dễ nhớ, dễ hình dung, dễ tìm... lại cũng không được nốt!

Vấn đề khó khăn đặt ra cho DN là DN không biết tên nào là tên danh nhân và không được dùng, vì không có một danh sách tên danh nhân nào để tham khảo cả. Tiêu chí xác định ai là danh nhân cũng không rõ ràng. Chứng minh điều này, ông Bùi Anh



Tuấn, Cục phó Cục Quản lý ĐKKD, cho biết từng có DN tại Hà Nội muốn đặt tên Nguyễn Công Trứ. Thế là cơ quan ĐKKD hỏi Bộ VH-TT&DL xem có được dùng tên này hay không. Bộ này trả lời là chưa có cơ sở để khẳng định Nguyễn Công Trứ là danh nhân. Nhưng rồi Sở Kế hoạch và Đầu tư TP Hà Nội cũng tự quyết định không cho dùng.

### **Cho phép thì gây tranh cãi**

Ông Tuấn cũng cho biết trước đây có nhiều ý kiến rằng cần một danh sách tên danh nhân để tránh dùng khi đặt tên DN. Việc xây dựng danh sách này sẽ thuận lợi và nhẹ việc cho cơ quan ĐKKD nhưng lại bất khả thi, đã rất nhiều năm không xây dựng được. Thay vào đó, cứ chiếu theo quy định về ĐKKD thì cơ quan ĐKKD có quyền chấp thuận hoặc từ chối tên DN định đặt. Vấn đề hiện nay là cần phải xây dựng nguyên tắc sử dụng tên danh nhân trong đặt tên DN. Có nguyên tắc thì cứ theo đó mà cơ quan ĐKKD thực hiện.

Mới đây, dự thảo của Bộ VH-TT&DL về đặt tên DN cho phép dùng tên danh nhân. Cụ thể, chủ DN muốn đặt tên DN theo tên riêng của mình nhưng trùng một phần hoặc toàn bộ tên danh nhân thì phải đặt đúng theo giấy khai sinh của mình. Trường hợp tên DN là tên ghép của các thành viên sáng lập hợp thành nhưng trùng tên danh nhân thì giữa các tên phải có dấu gạch ngang. Khi dùng tên danh nhân thì phải có tính trân trọng, sản phẩm hàng hóa, dịch vụ không gây hiểu lầm, phản cảm.

Bà Trần Thị Bình Minh, Phó Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM, cho biết Sở đã có góp ý gửi Bộ VH-TT&DL về dự thảo trên, cần làm rõ như thế nào là “trân trọng”, thế nào là ngành nghề “gây hiểu lầm, phản cảm”, ví như dịch vụ rửa xe thì có phản cảm không?

Ngoài ra, tiêu chí nào để cơ quan ĐKKD xác định tên đó là tên danh nhân? Ví dụ như hiện nay, Trương Định có phải là danh nhân không? Võ Thị Sáu có phải là danh nhân không? Vậy người xin phép thành lập DN mang tên “Trương Định”, “Võ Thị Sáu” thì có cần mang theo giấy khai sinh không, được kinh doanh ngành nghề nào?

Bà cũng cho biết trước đây nhiều DN cứ đặt tên Nguyễn Trãi, Nguyễn Huệ, thậm chí dùng tên thủ tướng, chủ tịch nước. Sở cứ phải tư vấn và giải thích hoài cho DN chọn tên khác. Sau này DN cũng hiểu quy định cấm nên bớt được rất nhiều.

*(Báo Pháp luật TP HCM - 29/07/2014)*

#### **3.1.3.3. Lựa chọn địa điểm**

Quyết định địa điểm kinh doanh là một quyết định quan trọng ảnh hưởng đến cả hai hướng doanh thu và chi phí. Địa điểm kinh doanh được xác định cho cả địa điểm giao dịch với khách hàng (cửa hàng) và địa điểm sản xuất (nhà máy, kho bãi).

Các quyết định về địa điểm cửa hàng mang tính chất của quyết định marketing (liên quan đến chữ “Place” trong trong phối thức Marketing-mix) và ảnh hưởng đến việc tạo ra doanh thu. Địa điểm cửa hàng phải là một trong những yếu tố hấp dẫn và thu hút khách hàng mục tiêu, mang lại sự thuận lợi trong giao dịch với họ, thậm chí có thể mang lại một trải nghiệm thú vị và sự sảng khoái, tự hào cho khách hàng. Chính vì lý do đó, khi

xem xét để chọn địa điểm cửa hàng, doanh nghiệp thường sử dụng những tiêu chuẩn định hướng khách hàng để đánh giá, như: mức độ thuận tiện cho khách hàng, mức độ tập trung các thương hiệu cạnh tranh. Những biến số như dân cư và sự tăng trưởng dân cư trong khu vực, số lượng đối thủ cạnh tranh trong khu vực, khoảng cách mà khách hàng cần di chuyển nếu muốn đến mua sắm ở khu vực khác... được thu thập trong quá trình quyết định địa điểm cửa hàng. Quyết định về cửa hàng đặc biệt quan trọng đối với các ngành kinh doanh dịch vụ hoặc bán lẻ quy mô lớn, trong điều kiện mà khách hàng bắt buộc phải đến với các cửa hàng của doanh nghiệp mới mua được sản phẩm hoặc sử dụng được dịch vụ.

Các quyết định về nhà máy và kho bãi mang tính chất của quyết định tổ chức sản xuất và ảnh hưởng đến chi phí kinh doanh. Địa điểm đặt nhà máy, kho bãi phải đảm bảo các nguyên tắc như: có cơ sở hạ tầng phù hợp, có sẵn lực lượng lao động, giao thông thuận tiện (cung ứng nguyên vật liệu và tiêu thụ sản phẩm), có khả năng mở rộng trong tương lai... Một số phương pháp xác định địa điểm nhà máy và kho bãi gồm: phương pháp cho điểm có trọng số, phương pháp điểm hòa vốn, phương pháp tọa độ (một chiều, hai chiều) hay sử dụng bài toán vận tải.

Đối với các doanh nghiệp, do đặc thù ngành nghề mà phải quyết định cả địa điểm cửa hàng và địa điểm nhà máy đều quan trọng như nhau thì việc cân đối sao cho hiệu quả để tạo ra sự phù hợp nhất trong việc theo đuổi cả hai mục tiêu: hấp dẫn khách hàng và giảm chi phí sản xuất. Trong trường hợp có sự khác nhau về cơ chế chính sách giữa các địa phương đối với hoạt động của doanh nghiệp thì còn phải cân nhắc thêm xem liệu văn phòng công ty cần đặt ở địa phương nào. Bảng 3.3 dưới đây nêu ví dụ một biểu điểm có trọng số khi chọn địa điểm kinh doanh.

**Bảng 3.3. Ví dụ về một số tiêu chí lựa chọn địa điểm kinh doanh**

| <b>Bảng tiêu chí về địa điểm</b>                                    |                      |                         |                                      |
|---|----------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>Yếu tố</b>   | <b>Điểm<br/>1-10</b> | <b>Trọng số<br/>1-5</b> | <b>Tổng<br/>điểm có<br/>trọng số</b> |
| Mật độ giao thông: Ô tô và người đi bộ                              |                      |                         |                                      |
| Khả năng hiện diện cửa hàng (nhìn thấy được)                        |                      |                         |                                      |
| Khoảng cách tới đối thủ cạnh tranh                                  |                      |                         |                                      |
| Quy hoạch thương mại (ngành nghề kinh doanh phổ biến trong khu vực) |                      |                         |                                      |
| Điều kiện đỗ xe   |                      |                         |                                      |
| Khoảng cách tới những nơi có nhiều khách hàng                       |                      |                         |                                      |
| Mức thu nhập của dân cư trong vùng                                  |                      |                         |                                      |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Mật độ dân số   |  |  |  |
| Cấu trúc dân số trong khu vực (phù hợp với mặt hàng kinh doanh) |  |  |  |
| Hướng phát triển của khu vực                                    |  |  |  |
| Tình hình an ninh, an toàn trong kinh doanh                     |  |  |  |
| Các điều kiện sử dụng nguồn nhân lực ở địa phương               |  |  |  |
| Mức lương trung bình phải trả cho nhân viên                     |  |  |  |
| Khoảng cách với nhà cung cấp                                    |  |  |  |
| Điều kiện và phí thuê địa điểm                                  |  |  |  |
| Mức độ đầy đủ của các thiết bị, ga, nước, thông tin liên lạc    |  |  |  |
| Thuận tiện về giao thông  |  |  |  |
| <b>Tổng số điểm</b>   |  |  |  |

#### 3.1.3.4 Huy động vốn

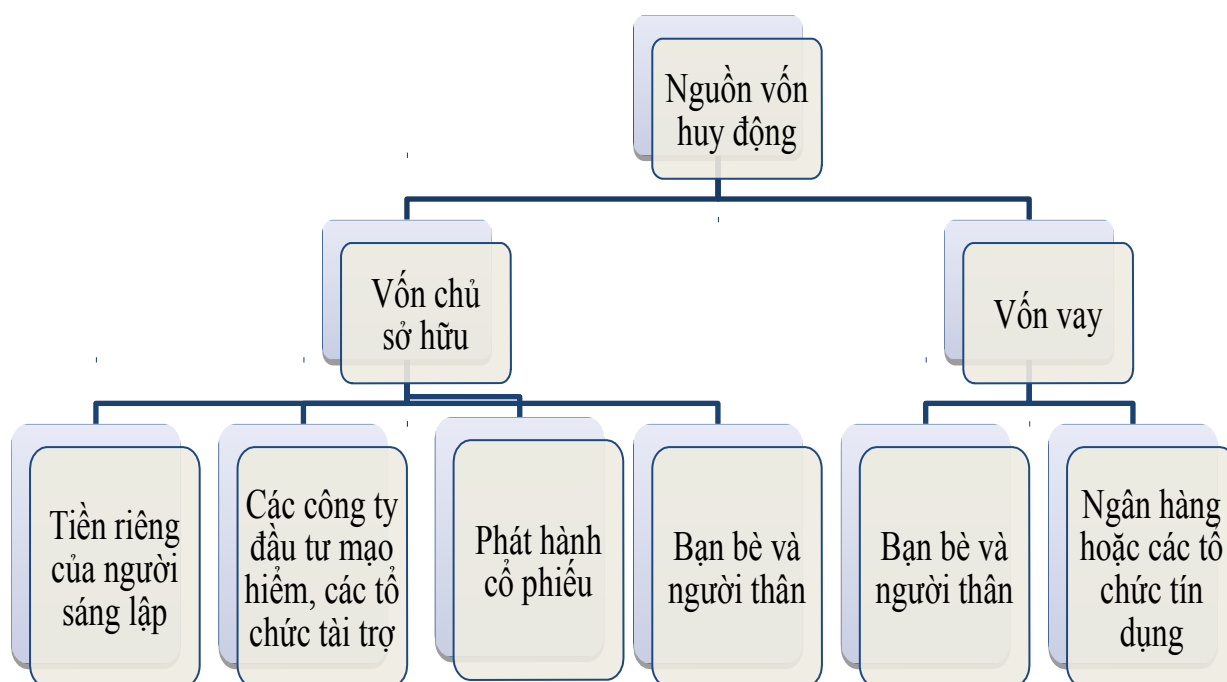
Vốn là một yếu tố tiên quyết đối với việc tạo lập một doanh nghiệp. Đối với vấn đề vốn, người khởi sự cần xác định được cần bao nhiêu vốn cho việc kinh doanh và số vốn này có thể huy động từ những nguồn nào? Nhu cầu về số lượng vốn cho kinh doanh đã được xác định trong bản kế hoạch kinh doanh chi tiết (phần Kế hoạch tài chính). Việc xác định loại nguồn vốn nào cũng đã được sơ bộ phác họa trong các tính toán liên quan đến hạch toán chi phí vốn, mức độ rủi ro tài chính, quyền lực kiểm soát doanh nghiệp, hay khi xác định các nghĩa vụ với nhà nước.... Tuy vậy, ở giai đoạn bắt tay vào tạo lập một doanh nghiệp thì những khả năng huy động vốn có thể không còn như dự định. Một số nguồn huy động vốn không còn khả thi nữa, lại cũng có thể xuất hiện thêm nhiều nguồn huy động mới khiến cho người khởi sự phải làm những phép so sánh, cân nhắc. Những nội dung dưới đây hỗ trợ người khởi sự ra trong quá trình ra quyết định về huy động vốn,

- **Xác định cơ cấu vốn**

Trong tổng số vốn cần để tạo lập doanh nghiệp, một cơ cấu giữa vốn chủ sở hữu và vốn vay như thế nào là hợp lý, điều này đòi hỏi người khởi sự phải hiểu biết về sự khác nhau về bản chất của hai loại vốn này.

Vốn chủ sở hữu còn được gọi là vốn tự có, bao gồm các nguồn huy động như: Tiền riêng của các thành viên trong nhóm sáng lập, tiền đầu tư từ các công ty đầu tư mạo hiểm hay từ các tổ chức, cơ quan chính phủ tài trợ, phần góp chung từ bạn bè và người thân, hoặc tiền thu được từ phát hành cổ phiếu (đối với công ty cổ phần).

Vốn vay có thể huy động từ nhiều nguồn: vay bạn bè các người thân, vay ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng.



**Hình 3.1. Các nguồn hình thành vốn tạo lập doanh nghiệp**

Về cơ bản, vốn vay đảm bảo quyền kiểm soát doanh nghiệp cho người sáng lập nhưng lại mang lại nhiều rủi ro trong kinh doanh. Vốn vay dễ dàng đẩy công ty vào hoàn cảnh nợ nần từ các khoản trả lãi định kỳ dù hoạt động kinh doanh có thuận lợi hay không, trong những điều kiện kinh doanh xấu thì nguy cơ “lãi mẹ đẻ lãi con” và nguy cơ phát mãi các tài sản thế chấp là không thể tránh khỏi. Trong điều kiện kinh doanh thuận lợi thì vốn vay làm tăng tỷ suất hoàn vốn đầu tư nhưng ngược lại thì chính vốn vay lại làm giảm trăm trọng tỷ suất này. Đối với vốn vay, người cho vay chỉ là chủ nợ chứ không phải chủ sở hữu doanh nghiệp, người chủ doanh nghiệp giữ hoàn toàn quyền kiểm soát hoạt động của công ty qua các quyết định kinh doanh và phân phối lợi nhuận.

Ví dụ dưới đây minh họa sự khác nhau đối với việc huy động vốn chủ sở hữu hay vốn vay.

Một nhóm khởi sự đã đầu tư 10 tỷ đồng cho việc mở công ty và còn thiếu 5 tỷ để hoàn thiện các khoản mục đầu tư. Để có thêm 5 tỷ, họ đang cân nhắc giữa hai phương án. Một là kêu gọi người khác cùng góp vốn kinh doanh đồng thời để người đó hưởng 20% cổ phần của công ty. Hai là vay vốn ngân hàng với lãi suất là 12%/năm. Giả thiết công ty đạt 1,4 tỷ đồng lãi gộp trong năm đầu kinh doanh. Hai phương án huy động thêm vốn chủ sở hữu hoặc vay thêm vốn kinh doanh được so sánh trong bảng 3.4 dưới đây.

**Bảng 3.4. So sánh giữa vốn chủ sở hữu và vốn vay**

| Chỉ tiêu                      | Vốn chủ SH<br>(triệu đồng) | Vốn vay<br>(triệu đồng) |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1. Lãi gộp                    | 1.400                      | 1.400                   |
| 2. Lãi suất (12%/năm)         | 0                          | 168                     |
| 3. Lợi nhuận trước thuế (3=1- | 1.400                      | 1.232                   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2)  |   |  |
| 4. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (LN trước thuế / Vốn chủ SH) | 14%   | 12,32%   |
| 5. Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp (tính với 22%)                 | 308<br>(Phần lợi nhuận sẽ phải trích nộp thuế thu nhập doanh nghiệp trước khi được chia theo tỷ lệ của người góp vốn) | 271,04<br>(Các khoản lãi trả vốn vay được tính là chi phí, doanh nghiệp không bị tính thuế thu nhập doanh nghiệp với khoản tiền này) |
| Mức độ kiểm soát đối với DN   | Chia sẻ (20%) quyền kiểm soát DN với người khác.  | Chủ sở hữu kiểm soát hoàn toàn hoạt động của DN  |

Ngoài ra, khi cân nhắc giữa việc tăng vốn chủ sở hữu hay vốn vay, người khởi sự còn phải xem xét với mục tiêu tỷ suất hoàn vốn đầu tư. Quy luật chung, nếu tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu lớn hơn chi phí vốn vay (lãi suất tiền vay) thì tỷ suất hoàn vốn chủ sở hữu tăng lên khi tổng vốn vay tăng.

#### • Các nguồn có thể huy động vốn

Ngoài tiền riêng của nhóm đồng sáng lập và tiền vay, huy động từ bạn bè và người thân với những điều khoản thỏa thuận linh hoạt, người khởi sự có thể huy động vốn thông qua một số nguồn khác như tìm kiếm đối tác kinh doanh, tìm kiếm sự ủng hộ từ các quỹ đầu tư mạo hiểm hoặc các quỹ tài trợ, và vay ngân hàng hoặc gọi vốn từ cộng đồng.

#### *Hợp tác kinh doanh*

Hợp tác kinh doanh (tìm kiếm đối tác góp vốn) có thể là phương thức huy động vốn hiệu quả. Việc chia sẻ công việc với một đối tác kinh doanh khác cho phép người khởi sự giảm bớt gánh nặng về huy động vốn và chia sẻ các vấn đề điều hành doanh nghiệp với đối tác. Trong nhiều trường hợp, việc tìm kiếm đối tác kinh doanh mang lại những lợi ích cộng hưởng do hai bên tận dụng được thế mạnh, nguồn lực của nhau. Tuy vậy, cũng rất nhiều trường hợp sự hợp tác với đối tác kinh doanh nhanh chóng chấm dứt sau khi doanh nghiệp hoạt động được một vài tháng. Các bất đồng thường nảy sinh khi doanh nghiệp đối mặt với khó khăn hoặc bắt đầu có lợi nhuận, liên quan đến mâu thuẫn cá nhân hoặc mâu thuẫn lợi ích. Những trục trặc với đối tác kinh doanh thường gặp là: Không thống nhất trong những quyết định quan trọng; Một bên cho rằng bị thiệt thòi trong phân chia lợi nhuận; Hai bên không tin cậy việc làm của nhau; và Hai bên tranh giành quyền lực, quyền kiểm soát doanh nghiệp.

Một số vấn đề cần quan tâm khi chọn đối tác kinh doanh gồm:

- Đánh giá khả năng của đối tác dưới góc độ tham gia vào hoạt động kinh doanh (chứ không phải về mặt quan hệ bạn bè, tình cảm)
- Tìm hiểu đối tác để đánh giá các củng cố sự trung thực, tin tưởng lẫn nhau và

tim kiếm được những đối tác sẵn sàng chia sẻ khó khăn, tôn trọng và công bằng trong quan hệ công việc.

- Phân định rõ ràng trách nhiệm và quyền hạn của hai bên ngay từ khi thành lập doanh nghiệp, thậm chí có thể giả thiết và thỏa thuận trước những điều kiện thay đổi trách nhiệm, quyền hạn của các bên và chỉ được thay đổi đến mức nào.

- Ký kết văn bản hợp tác với các điều khoản rõ ràng.

- Trao đổi thông tin trung thực và rõ ràng.

#### *Tìm nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm*

Tim kiếm cơ hội vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm chỉ khả thi khi người khởi sự, ngoài ý tưởng kinh doanh cực kỳ xuất sắc, còn phải có kế hoạch khởi sự chi tiết và đầy tính thuyết phục. Các công ty đầu tư mạo hiểm chuyên đầu tư tiền của mình cho các công việc kinh doanh mới. Hai bên sẽ ký kết hợp đồng, quỹ đầu tư mạo hiểm sẽ góp vốn dưới dạng góp cổ phần hoặc đầu tư toàn bộ vốn để phát triển ý tưởng kinh doanh. Sau khi doanh nghiệp đi vào hoạt động ổn định và đạt mức lợi nhuận kỳ vọng, các quỹ này sẽ rút lui và đầu tư cho những ý tưởng khác.

Đề tăng cơ hội vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm, một số thông tin liên quan mà người khởi sự phải quan tâm như sau:

*Thứ nhất*, tìm hiểu về các quỹ đầu tư mạo hiểm tại Việt Nam. Người khởi sự cần tìm hiểu 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 cần thực hiện.

*Thứ hai*, hiểu biết về 3 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 3 giai đoạn, bắt đầu từ việc xem xét, thẩm định dự án, tới thực hiện việc đầu tư, rót vốn và kết thúc là việc thu hồi vốn. Tại bước 1, 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.... Tại bước 2, 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 (Tài trợ vốn môi/ươm tạo (*seed financing*); Tài trợ khởi động (*start-up financing*); Tài trợ giai đoạn đầu sản xuất (*first stage financing*); Tài trợ mở rộng sản xuất (*expansion financing*); và Tài trợ tăng tốc. 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.

*Thứ ba*, tiếp cận và xây dựng mối quan hệ tốt với các quỹ đầu tư mạo hiểm. Người khởi sự cần tìm kiếm mọi cơ hội trao đổi cởi mở và chia sẻ thông tin với các quỹ đầu tư mạo hiểm. Tại đây, người khởi sự 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.

#### *Vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng*



Hiện có rất nhiều ngân hàng thương mại ở Việt Nam có các sản phẩm cho vay phục vụ sản xuất kinh doanh. Một số ngân hàng chính sách hoặc các tổ chức chính phủ còn cho vay với mức lãi suất ưu đãi. Tuy nhiên để đảm bảo các điều kiện thu hồi nợ, các ngân hàng thường yêu cầu tài sản thế chấp mà điều này quá khó đối với một người mới bắt đầu khởi nghiệp. Do vậy, nếu không có tài sản thế chấp thì người khởi sự chỉ có thể trông chờ vào một tỷ lệ rất nhỏ các ngân hàng cho vay để khởi nghiệp dưới hình thức là một chương trình quan hệ công chúng để xây dựng hình ảnh của chính họ, hoặc được vay vốn ngân hàng dưới sự bảo trợ của một tổ chức nào đó. Để có thông tin và tiếp cận được với nguồn vốn ngân hàng đòi hỏi sự nỗ lực không mệt mỏi của người khởi sự và cả yếu tố may mắn nữa.

#### *Kêu gọi vốn từ cộng đồng*

Kêu gọi vốn từ cộng đồng (*Crowdfunding*) là hình thức còn khá mới mẻ ở Việt Nam, là hình thức tài trợ cho một dự án bằng cách tăng nhiều khoản tiền nhỏ từ một số lượng lớn người tham gia, chủ yếu là thực hiện qua Internet. Những người chủ các dự án có thể tìm kiếm nguồn hỗ trợ về tài chính từ cộng đồng thông qua một nền tảng website dành cho Crowdfunding (như IndieGoGo tại Mỹ hoặc các website được thành lập cho Crowdfunding tại Việt Nam như FirstStep). Những người muốn tài trợ cho dự án sẽ đóng góp một khoản tiền bằng thẻ thanh toán hoặc chuyển khoản... và nhận lại một phần thưởng từ chủ dự án tùy theo mức độ tài trợ. Mô hình Crowdfunding có điểm khác biệt ở chỗ những nhà đầu tư hiện hữu của các dự án cũng chính là “khách hàng tiềm năng” cho sản phẩm dự án.

Lợi ích của hình thức gọi vốn từ cộng đồng khá ấn tượng. Đầu tiên nó làm tăng độ nổi tiếng của dự án, những ý tưởng hay sẽ thu hút sự chú ý. Nếu một dự án khởi sự đã thành công trong việc thu hút chú ý từ nhà đầu tư thì chắc chắn cũng sẽ tạo được sự chú ý từ khách hàng. Tiếp theo là hiệu quả truyền thông cho sản phẩm dịch vụ rất cao, những người đã ủng hộ dự án cũng sẽ rất muốn dự án thành công, theo đó một mặt họ tích cực nhận xét và phản hồi về sản phẩm dịch vụ, mặt khác họ nhiệt tình giới thiệu sản phẩm cho những người khác. Những phản hồi từ số lượng lớn người quan tâm cho phép cải tiến hiệu quả các ý tưởng về sản phẩm hoặc phương thức kinh doanh. Cuối cùng là mô hình đầu tư không qua trung gian sẽ đảm bảo rằng tiền đầu tư có thể về đúng với người cần nó, những nhà đầu tư không còn lo lắng tiền bị sử dụng sai mục đích.

Tại Việt Nam, với những trở ngại từ hạ tầng thanh toán (chủ yếu là để chuyển những khoản đầu tư nhỏ của cá nhân trong cộng đồng đến cho dự án) và sự giảm sút về niềm tin trong xã hội khiến cho cách thức huy động vốn này tại Việt Nam chưa đem lại kết quả như mong đợi. Tuy vậy, với những dự án có ý tưởng kinh doanh xuất sắc và thuyết phục được tiềm năng mãnh liệt từ cộng đồng thì những người khởi sự vẫn có thể hy vọng vào kết quả kêu gọi vốn thành công cho mình. Một ví dụ gọi vốn thành công của dự án Misfit Shine do Sonny Vũ và công ty Misfit Wearables được đưa lên trang Indiegogo đã nhận được 846.675 đô la Mỹ so với mục tiêu 100.00 đô la Mỹ ban đầu.

#### *Các nguồn huy động khác*

Các nguồn huy động vốn khác có thể là từ các nhà cung cấp hoặc khách hàng của

doanh nghiệp. Người khởi sự có thể ký kết những hợp đồng mua thiết bị, nguyên vật liệu trả góp hoặc trả sau với người cung cấp để giảm gánh nặng tài chính. Bên cạnh đó, cũng có thể huy động vốn từ khách hàng bằng cách thuyết phục khách hàng thanh toán trước khoản tiền mua. Ý tưởng tận dụng vốn từ nhà cung cấp và khách hàng nghe ban đầu có vẻ khó thuyết phục nhưng nếu người khởi sự có kế hoạch chi tiết về việc này và tính toán trong tương quan giữa áp lực về vốn vay với các chi phí khác thì hoàn toàn có thể thực hiện được. Có thể chấp nhận một mức giá cao hơn để được mua chịu từ phía nhà cung cấp, hoặc ngược lại, gia tăng những ưu đãi khác cho khách hàng nếu họ thanh toán tiền trước.

### Hộp 3.1. Nguồn tài chính cho doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam

#### *Tình hình khởi nghiệp tại Việt Nam*

Startup trở thành làn sóng phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam trong những năm qua. Theo số liệu thống kê không chính thức, hiện nay, Việt Nam có khoảng 15.000 startup đang hoạt động tập trung chủ yếu ở hai trung tâm lớn là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh (Văn phòng Đề án 844).

Tổ chức khởi nghiệp toàn cầu- GEM chia các quốc gia thành ba nhóm tương ứng với ba giai đoạn phát triển: Các nước phát triển dựa trên nguồn lực (giai đoạn 1); các nước dựa trên hiệu quả (giai đoạn 2); các nước dựa trên đổi mới (giai đoạn 3). Các nước sẽ tiến từ giai đoạn 1 sang giai đoạn 2 và 3. Việt Nam được xếp vào nhóm nước phát triển dựa trên nguồn lực, tức là giai đoạn phát triển ban đầu. Trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam cùng nhóm với Philippines, trong khi đó Malaysia, Thái Lan, Indonesia được xếp vào trình độ phát triển giai đoạn 2. Việc đánh giá mức độ khởi nghiệp của một quốc gia cần so sánh với các quốc gia cùng trình độ phát triển (GEM, 2016).



Hình 2 cho thấy, tỷ lệ có ý định khởi sự kinh doanh tại Việt Nam trong những người trưởng thành, tỷ lệ hoạt động kinh doanh ở giai đoạn khởi sự và tỷ lệ sáng tạo của DNKN Việt Nam mặc dù ở mức kém hơn so với các nước cùng trình độ phát triển, tuy

vậy, các tỷ lệ này đều có xu hướng tăng lên rõ rệt từ năm 2015 tới năm 2017. Năm 2017, tỷ lệ người có ý định khởi sự kinh doanh ở Việt Nam là 25%, tỷ lệ khởi sự kinh doanh tại giai đoạn đầu của Việt Nam là 23,7% và mức độ sáng tạo của các DNKN là 21%.

### ***Các nguồn vốn cho doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam***

Đánh giá về hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam của GEM qua các năm cho thấy, trong 12 chỉ số, chỉ số tài chính cho kinh doanh là chỉ số đạt điểm số khá thấp. Năm 2017, chỉ số này của Việt Nam đạt 2,27/5 - chỉ số thấp thứ 4. Tuy nhiên, chỉ số này đã được cải thiện nhiều so với năm 2015. Năm 2015, chỉ số tài chính cho kinh doanh của Việt Nam đạt 2,12/5 điểm, là chỉ số thấp thứ hai, chỉ cao hơn chỉ số về giáo dục kinh doanh ở bậc phổ thông. Cụ thể hơn, về đầu tư mạo hiểm, theo thống kê từ Cục Phát triển thị trường, DN khoa học và công nghệ (Bộ Khoa học và Công nghệ) hiện có khoảng 40 Quỹ Đầu tư mạo hiểm đã và đang hoạt động tại Việt Nam, tăng khoảng 30% so với năm 2016 (Văn phòng Đề án 844). Các quỹ ngoại điển hình là IDG Ventures Vietnam, Cyber Agent, Mekong Capital, DFJ Vina Capital, ESP Capital, Innovatube. Bên cạnh đó, trong hai năm 2016, 2017, nhiều Quỹ Đầu tư mạo hiểm nội địa cũng được thành lập và tham gia vào thị trường đầu tư mạo hiểm như SeedCom, FPT Ventures, CMC Innovation Fund, VPBank Startup, VIISA, ESP, VSV, 500 Startups Vietnam...

Vốn từ các nhà đầu tư thiên thần khá hạn chế trong những năm trước do nhà đầu tư cá nhân tại Việt Nam vẫn chưa nhìn nhận đầu tư DNKN là một mô hình đầu tư có thể tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên, trong năm 2017, lần đầu tiên hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam ghi nhận số lượng đáng kể nhà đầu tư thiên thần nội. Hoạt động của các nhà đầu tư thiên thần ở Việt Nam đã bắt đầu có tính hệ thống, chuyên nghiệp hơn, thông qua việc kết nối, hình thành một số câu lạc bộ, mạng lưới đầu tư cho khởi nghiệp. Một số điển hình có thể kể đến như VIC Impact, Hatch! Angel Network, iAngel Vietnam hay Angel4us.

Chương trình Shark Tank- Thương vụ bạc tỷ cũng chốt được 22 vụ đầu tư vào các startup giai đoạn đầu với tổng vốn đầu tư khoảng 100 tỷ đồng. Thống kê của Topica Founder Institute cho thấy, số lượng thương vụ khởi nghiệp được đầu tư tăng lên đáng kể qua các năm. Năm 2017, có 92 thương vụ nhận được đầu tư với tổng vốn 291 triệu USD (khoảng 6.500 tỷ đồng). Trong đó, các nhà đầu tư thiên thần và các Quỹ Đầu tư mạo hiểm nội địa đóng góp 49 thương vụ, tương đương với 46 triệu USD (Hình 3).

Mô hình Tổ chức Thúc đẩy kinh doanh đã được chứng minh tính khả thi và mức độ hiệu quả tại Việt Nam. Theo thống kê sơ bộ và tổng hợp từ nhiều nguồn của Cục Phát triển thị trường và DN khoa học và công nghệ, năm 2017, Việt Nam có khoảng 10 tổ chức thúc đẩy kinh doanh và 30 cơ sở ươm tạo, tăng thêm 6 vườn ươm so với năm 2016. Các tổ chức phát thúc đẩy kinh doanh như Vietnam Silicon Valley Accelerator, Viettel Accelerator, Microsoft Class Expara, VIISA... và mới đây là Lotte Accelerator, Hebronstar đang tích cực hoạt động mặc dù mới chỉ ở giai đoạn ban đầu.

*Năm 2017, tỷ lệ người có ý định khởi sự kinh doanh ở Việt Nam là 25%, tỷ lệ khởi sự*

*kinh doanh tại giai đoạn đầu của Việt Nam là 23,7% và mức độ sáng tạo của các doanh nghiệp khởi nghiệp là 21%.*

Trong số 30 vườn ươm hiện nay có 10 vườn ươm trực thuộc các cơ quan Nhà nước hoặc đơn vị sự nghiệp; 7 vườn ươm thuộc các trường đại học và 13 vườn ươm còn lại do các tổ chức tư nhân hoặc nước ngoài thành lập, một số tên tuổi tiêu biểu như: Vườn ươm DN công nghệ cao Hoà Lạc; Vườn ươm DN công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh; Vườn ươm Đà Nẵng; Trung tâm Hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp... Các vườn ươm DN cũng đang trong quá trình nghiên cứu để chuyển dịch mô hình sang thành tổ chức Thúc đẩy DN (Văn phòng Đề án 844).

*(<http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/nguon-tai-chinh-cho-cac-doanh-nghiep-khoi-nghiep-o-viet-nam-137429.html>). Truy cập <http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/nguon-tai-chinh-cho-cac-doanh-nghiep-khoi-nghiep-o-viet-nam-137429.html>)*

### *3.1.3.5. Tiến hành các thủ tục đăng ký kinh doanh*

#### • **Các công việc cần chuẩn bị**

Để thuận lợi khi tiến hành các thủ tục đăng ký kinh doanh, người khởi sự cần phải rà soát các thủ tục, các quyết định có liên quan để tránh những trục trặc, chậm trễ không đáng có, bao gồm:

- Chuẩn bị CMND bản chính (hoặc giấy tờ tương đương khác), kèm theo 01 bản photo có trị thực CMND trong thời gian không quá 03 tháng.
- Xác định chính xác tên công ty.
- Xác định địa chỉ trụ sở giao dịch hợp pháp của doanh nghiệp, địa chỉ phải rõ ràng, có số điện thoại, và thư điện tử (nếu có).
- Xác định thành viên/ cổ đông góp vốn
- Lựa chọn người đại diện theo pháp luật.
- Chuẩn bị các điều kiện khác như chứng chỉ hành nghề hoặc số vốn pháp định đối với một số ngành nghề kinh doanh có điều kiện.

#### • **Đăng ký kinh doanh**

Các thủ tục đăng ký kinh doanh được quy định cụ thể trong các qui định Pháp luật hiện hành. Bên cạnh đó, Chính phủ Việt Nam đã rất nỗ lực cải tiến thủ tục hành chính trong đó có thủ tục đăng ký kinh doanh, các dịch vụ công trực tuyến được cung cấp một cách công khai, nhanh chóng tạo thuận lợi cho người dân.

Mỗi loại hình công ty khi đăng ký kinh doanh có thể có những yêu cầu khác nhau về hồ sơ và thủ tục giải quyết. Trong tài liệu này, chúng tôi đề cập đến thủ tục đăng ký kinh doanh đối với công ty cổ phần.

#### *Chuẩn bị hồ sơ*

Thành phần hồ sơ bao gồm:

1. Giấy đề nghị đăng ký doanh nghiệp theo mẫu quy định;
2. Điều lệ công ty (có họ, tên và chữ ký của Cổ đông sáng lập là cá nhân và người đại diện theo pháp luật hoặc người đại diện theo ủy quyền của cổ đông sáng lập là tổ chức);

3. Danh sách cổ đông sáng lập và cổ đông là nhà đầu tư nước ngoài. Danh sách người đại diện theo ủy quyền đối với cổ đông nước ngoài là tổ chức.

4. Bản sao hợp lệ các giấy tờ sau đây:

a. Một trong các giấy tờ chứng thực cá nhân quy định tại Điều 10 Nghị định số 78/2015/NĐ-CP đối với trường hợp người thành lập doanh nghiệp là cá nhân;

b. Quyết định thành lập hoặc Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp hoặc giấy tờ tương đương khác, một trong các giấy tờ chứng thực cá nhân quy định tại Điều 10 Nghị định số 78/2015/NĐ-CP của người đại diện theo ủy quyền và văn bản ủy quyền tương ứng đối với trường hợp người thành lập doanh nghiệp là tổ chức;

c. Giấy chứng nhận đăng ký đầu tư đối với trường hợp doanh nghiệp được thành lập hoặc tham gia thành lập bởi nhà đầu tư nước ngoài hoặc tổ chức kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài theo quy định tại Luật Đầu tư và các văn bản hướng dẫn thi hành.

*Cách thức thực hiện:*

Người thành lập doanh nghiệp hoặc người được ủy quyền thực hiện thủ tục đăng ký doanh nghiệp nộp hồ sơ đăng ký doanh nghiệp trực tiếp tại Phòng Đăng ký kinh doanh nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính hoặc Người đại diện theo pháp luật nộp hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử theo quy trình trên Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.

*Trình tự thực hiện:*

+ Trường hợp đăng ký trực tiếp:

Người thành lập doanh nghiệp hoặc người được ủy quyền thực hiện thủ tục đăng ký doanh nghiệp nộp hồ sơ đăng ký doanh nghiệp và thanh toán lệ phí tại Phòng Đăng ký kinh doanh nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính

Khi nhận hồ sơ, Phòng Đăng ký kinh doanh trao Giấy biên nhận.

+ Trường hợp đăng ký qua mạng điện tử sử dụng chữ ký số công cộng:

Hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử hợp lệ được quy định tại Điều 36 Nghị định số 78/2015/NĐ-CP;

Người đại diện theo pháp luật kê khai thông tin, tải văn bản điện tử, ký số vào hồ sơ đăng ký điện tử và thanh toán lệ phí qua mạng điện tử theo quy trình trên Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.

Sau khi hoàn thành việc gửi hồ sơ đăng ký, người đại diện theo pháp luật sẽ nhận được Giấy biên nhận hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử.

+ Trường hợp đăng ký qua mạng điện tử sử dụng Tài khoản đăng ký kinh doanh:

Hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử hợp lệ được quy định tại Điều 36 Nghị định số 78/2015/NĐ-CP;

Người đại diện theo pháp luật kê khai thông tin, tải văn bản điện tử của các giấy tờ chứng thực cá nhân tại Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp để được cấp Tài khoản đăng ký kinh doanh.

Người đại diện theo pháp luật sử dụng Tài khoản đăng ký kinh doanh để kê khai



thông tin, tải văn bản điện tử và xác thực hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử theo quy trình trên Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.

Sau khi hoàn thành việc gửi hồ sơ đăng ký, người thành lập doanh nghiệp sẽ nhận được Giấy biên nhận hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử.

Thời hạn giải quyết: Trong thời hạn 03 (ba) ngày làm việc, kể từ khi nhận đủ hồ sơ hợp lệ.

- **Nhận Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp**

Doanh nghiệp được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp khi có đủ các điều kiện sau đây:

- Ngành, nghề đăng ký kinh doanh không bị cấm đầu tư kinh doanh;
- Tên của doanh nghiệp được đặt theo đúng quy định tại các Điều 38, 39, 40 và 42 của Luật doanh nghiệp 2014;
- Có hồ sơ đăng ký doanh nghiệp hợp lệ;
- Nộp đủ lệ phí đăng ký doanh nghiệp theo quy định pháp luật về phí và lệ phí.

- **Công bố nội dung đăng ký doanh nghiệp**

Theo qui định tại Điều 33 Luật Doanh nghiệp 2014. Doanh nghiệp sau khi được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp phải thông báo công khai trên Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp theo trình tự, thủ tục và phải trả phí theo quy định. Nội dung công bố bao gồm các nội dung Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp và các thông tin gồm:

- Ngành, nghề kinh doanh;
- Danh sách cổ đông sáng lập và cổ đông là nhà đầu tư nước ngoài đối với công ty cổ phần.

- **Khắc dấu và công bố sử dụng con dấu**

Doanh nghiệp có quyền quyết định về hình thức, số lượng và nội dung con dấu của doanh nghiệp. Nội dung con dấu phải thể hiện những thông tin sau đây:

- Tên doanh nghiệp;
- Mã số doanh nghiệp.

Trước khi sử dụng, doanh nghiệp có nghĩa vụ thông báo mẫu con dấu với cơ quan đăng ký kinh doanh để đăng tải công khai trên Cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.

Việc quản lý, sử dụng và lưu giữ con dấu thực hiện theo quy định của Điều lệ công ty.

Con dấu được sử dụng trong các trường hợp theo quy định của pháp luật hoặc các bên giao dịch có thỏa thuận về việc sử dụng dấu.

- **Đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử**

Tổ chức, cá nhân có thể lựa chọn hình thức đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử. Phòng Đăng ký kinh doanh tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức, cá nhân tìm hiểu thông tin, thực hiện đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử.

Tổ chức, cá nhân lựa chọn sử dụng chữ ký số công cộng hoặc sử dụng Tài khoản



đăng ký kinh doanh để đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử.

Hồ sơ đăng ký doanh nghiệp qua mạng điện tử có giá trị pháp lý như hồ sơ nộp bằng bản giấy.

### 3.2. TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Sau khi doanh nghiệp được thành lập với đăng ký kinh doanh và mã số doanh nghiệp, những người khởi sự đã chính thức đảm nhiệm vị trí chủ thể của doanh nghiệp và được pháp luật công nhận, bảo vệ. Đây là giai đoạn bắt đầu bước vào hoạt động kinh doanh thực sự với những khách hàng đầu tiên. Hàng loạt công việc triển khai kinh doanh đòi hỏi nhiều kiến thức và hiểu biết của người chủ doanh nghiệp. Những kiến thức cơ bản để có thể điều hành doanh nghiệp bao gồm: tổ chức sản xuất, marketing và bán hàng, quản trị nhân sự, tài chính kế toán... có thể được trang bị cho người chủ doanh nghiệp thông qua các chương trình đào tạo Quản trị kinh doanh dài hạn hoặc ngắn hạn (theo đó mỗi loại kiến thức này tương đương với một đến hai môn học trong chương trình đào tạo). Trong tài liệu này, chúng tôi liệt kê một số công việc cơ bản cần phải làm và những gợi ý có liên quan nhằm nhắc nhở cho những người lần đầu tiên khởi sự doanh nghiệp, hoặc đơn giản là giúp cho họ liệt kê công việc để kiểm soát chúng hiệu quả hơn.

**Bảng 3.6. Những công việc chính triển khai hoạt động kinh doanh**

| Nhóm công việc                                       | Công việc cụ thể                                       | Những vấn đề liên quan   |
|--|--|--|
| Tổ chức bộ máy quản trị và nhân sự                   | Xác định cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Xác định số lượng bộ phận chức năng (phòng / ban) của doanh nghiệp</li><li>• Xác định chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận và mối liên hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.</li></ul>   |
|  | Tổ chức nhân sự  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tổ chức nhóm quản trị: thành phần, thế mạnh và sự hợp tác, phân giao trách nhiệm và quyền hạn của các thành viên trong nhóm</li><li>• Tổ chức lực lượng nhân viên: Liệt kê các vị trí công việc cần tuyển; Lập bản mô tả công việc; Tuyển dụng; Đào tạo; Đánh giá đãi ngộ; Đảm bảo những điều kiện làm việc.</li></ul> |
| Thiết kế hệ thống nhận diện thương hiệu doanh nghiệp | Thiết kế các yếu tố cốt lõi (nền tảng của thương hiệu) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Xác định và tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu</li><li>• Xác định các đặc tính và liên kết thương hiệu</li><li>• Xác định tính cách và niềm tin thương hiệu</li></ul>   |

| Nhóm công việc                                 | Công việc cụ thể  | Những vấn đề liên quan   |
|--|---|--|
| nghịệp   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng yếu tố cảm xúc cho thương hiệu.</li> </ul>   |
|  | Thiết kế các yếu tố nhìn thấy được của hệ thống nhận diện thương hiệu | <ul style="list-style-type: none"> <li>Đặt tên doanh nghiệp (tên giao dịch dưới góc độ thương hiệu)</li> <li>Sáng tạo biểu trưng (logo)</li> <li>Sáng tạo câu khẩu hiệu</li> <li>Thiết kế các ứng dụng văn phòng, bao bì sản phẩm</li> <li>Thiết kế các điểm đối thoại thương hiệu khác (trụ sở giao dịch, phương tiện vận chuyển...)</li> <li>Đăng ký bảo hộ các yếu tố thương hiệu.</li> </ul> |
| Mua sắm trang thiết bị sản xuất và văn phòng   | Trang thiết bị sản xuất   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Thuê hoặc mua trang thiết bị: giá, vận hành, công nghệ, khấu hao...</li> </ul>  |
|  | Trang thiết bị cho cửa hàng, trụ sở công ty                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bố trí các diện tích làm việc và giao dịch</li> <li>Đảm bảo tính kinh tế và khả năng sản xuất đối với trang thiết bị phục vụ nhân viên.</li> <li>Đảm bảo tính thẩm mỹ, trang trọng và phù hợp với cách thức, quan niệm sử dụng của khách hàng.</li> </ul>   |
| Thiết lập các Mối quan hệ                      | Các mối quan hệ với nhà cung cấp                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Phân tích các áp lực từ phía nhà cung cấp</li> <li>Xác định các tiêu chuẩn đối với nhà cung cấp</li> <li>Tìm kiếm, lựa chọn nhà cung cấp</li> <li>Ký kết và theo đuổi những cam kết hợp tác.</li> </ul>   |
|  | Các mối quan hệ với khách hàng  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Các hoạt động truyền thông ra mắt</li> <li>Các chương trình khuyến mại, sự kiện đối với khách hàng mới</li> <li>Thu thập và quản lý thông tin khách hàng.</li> </ul>  |
| Tổ chức hoạt động kế toán và kiểm soát chi phí | Tổ chức công tác kế toán  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cập nhật sổ sách</li> <li>Theo dõi các khoản thu chi</li> <li>Theo dõi hàng hóa nhập – xuất kho</li> </ul>  |
|  | Kiểm soát chi phí   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định các nguyên tắc về chi phí</li> <li>Theo dõi chi phí hàng ngày</li> <li>Các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí</li> </ul>  |
| Thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước            | Theo dõi và nộp các khoản thuế  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Thuế môn bài</li> <li>Thuế Giá trị gia tăng (VAT)</li> <li>Thuế tiêu thụ đặc biệt</li> <li>Thuế sử dụng tài nguyên</li> <li>Thuế xuất nhập khẩu</li> <li>Thuế thu nhập doanh nghiệp</li> </ul>  |

| Nhóm công việc | Công việc cụ thể                              | Những vấn đề liên quan  |
|----------------|---|---|
|                |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Thuế thu nhập cá nhân</li> </ul>   |
|                | Theo dõi, hạch toán và nộp các khoản bảo hiểm | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bảo hiểm xã hội cho nhân viên</li> <li>Bảo hiểm y tế cho nhân viên</li> <li>Các khoản bảo hiểm bắt buộc khác nếu có</li> </ul> |

PTIT

## CÂU HỎI, BÀI TẬP CHƯƠNG 3

1. Hãy giải thích lý do vì sao cần lập kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp?
2. Trình bày các nội dung chủ yếu của kế hoạch hành động tạo lập doanh nghiệp?
3. Phân tích ưu điểm và hạn chế của việc mua lại doanh nghiệp đang hoạt động?
4. Trình bày những điểm cần chú ý khi mua lại doanh nghiệp?
5. Nêu khái niệm nhượng quyền thương mại? Trình bày về các hình thức nhượng quyền thương mại?
6. Trình bày những hình thức pháp lý của doanh nghiệp?
7. Trình bày những điểm cần lưu ý khi đặt tên doanh nghiệp?
8. Trình bày những điểm cần lưu ý khi lựa chọn vị trí doanh nghiệp?
9. Trình bày về những nguồn vốn có thể huy động khi khởi sự kinh doanh? Phân tích ưu điểm và hạn chế của từng loại nguồn vốn đó?
10. Trình bày về các nội dung cần chuẩn bị để đăng ký kinh doanh?
11. Mô tả trình tự, thủ tục đăng ký kinh doanh?
12. Mô tả những công việc chính để triển khai hoạt động kinh doanh?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Nguyễn Thị Minh An, *Bài giảng quản trị nguồn nhân lực*, Học viện CNBCVT, 2013
2. Đinh Xuân Dũng, *Bài giảng Tài chính doanh nghiệp*, Học viện CNBCVT, 2009
3. Đại học Đà Nẵng, *Bài giảng Khởi sự kinh doanh*, Đại học Đà Nẵng, 2010
4. Đại học Kinh tế Quốc dân, *Kỹ năng 3 trong 1 của người quản lý doanh nghiệp nhỏ*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013
5. Dương Hữu Hạnh, *Kỹ thuật lập kế hoạch kinh doanh*, NXB Thống kê, 2009
6. Nguyễn Ngọc Huyền, *Giáo trình khởi sự kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2012
7. Michael E. Porter, *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, 2009
8. Mike McKeever, *Lập kế hoạch kinh doanh từ A đến Z*- NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2011
9. Lê Thị Bích Ngọc, *Bài giảng Quản trị chiến lược*, Học viện CNBCVT, 2013
10. Trần Thị Thập, Nguyễn Thị Hoàng Yến, *Bài giảng Marketing căn bản*, Học viện CNBCVT, 2013
11. Trần Thị Thập, *Bài giảng Quản trị Thương hiệu*, Học viện CNBCVT, 2013
12. Trần Thị Thập, *Quản trị Bán hàng*, NXB Thông tin và Truyền thông, 2012
13. Lê Minh Toàn, *Bài giảng Luật kinh doanh*, Học viện CNBCVT, 2013

### Tiếng Anh

1. Barringer, B. R. & Ireland R. D., *Successfully launching new ventures*, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2012.
2. Bruce R. Baringer và R. Duane Ireland, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4th Global Edition, Pearson Education Limited, 2012.
3. Carsrud, A.L. & Brannback M. E., *Entrepreneurship*, Greenwood Press, 2007
4. Katz, J. A. & Green II, R. P, *Entrepreneurial Small Business, International*, 4th Edition, McGraw – Hill, 2013
5. Mariotti S. & Glackin C., *Entrepreneurship & Small Business Management*, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2012
6. Mariotti S. & Glackin C., *Entrepreneurship: Starting and operating a new business*, 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2013
7. Philip Kortler, *Marketing Management Millenium Edition*, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc. 2002.
8. Robert D. Hisrich; M. Peter, *Entrepreneurship*, 8th edition, Mc Graw Hill International Edition 2010.
9. Scarborough & Norman, *Entrepreneurship and Effective Small Business Management*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall Publishing Co., 2014.