

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340101310>

Establishing Retail Chain for Fruits and Fruit Products in District 10 and Expanding Throughout Ho Chi Minh City

Research Proposal · June 2015

DOI: 10.13140/RG.2.2.21642.49602

CITATIONS

0

READS

1,717

6 authors, including:



[Phuong Anh Ngo](#)

North Carolina Agricultural and Technical State University

23 PUBLICATIONS 60 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Thanh-Tuan Dang](#)

National Kaohsiung University of Science and Technology (NKUST)

170 PUBLICATIONS 1,410 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

QUẢN LÝ DỰ ÁN

*Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây
và các sản phẩm từ trái cây
trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn
thành phố Hồ Chí Minh*



GVHD: ThS. HỒ THỊ PHƯƠNG DUNG

SV thực hiện:

Đặng Thanh Tuấn	21103963
Ngô Anh Phương	21102661
Lê Thanh Trung	21103863
Trần Thụy Nhật Mai	21102016
Trần Thiên Quế Nhung	21102449

ĐỒ ÁN QUẢN LÝ DỰ ÁN

GVHD: ThS. HỒ THỊ PHƯƠNG DUNG

Thành viên nhóm:

Đặng Thanh Tuấn

Ngô Anh Phương

Lê Thanh Trung

Trần Thụy Nhật Mai

Trần Thiên Quế Nhung

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	6
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN DỰ ÁN	7
1.1. Đặt vấn đề	7
1.2. Giới thiệu chung	7
1.3. Mục đích của dự án.....	8
1.4. Mục tiêu dự án	8
1.5. Các giả định	8
1.6. Các lĩnh vực ngoài phạm vi thực hiện	8
1.7. Các bên liên quan.....	9
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH KHẢ THI CHO DỰ ÁN.....	10
2.1. Khả thi về thực thi.....	10
2.2. Khả thi về tài chính (vốn)	10
2.3. Khả thi về pháp lý.....	10
2.4. Khả thi về công nghệ	11
2.4.1. Công nghệ sản xuất [2][3]	11
2.4.2. Công nghệ Logistics	12
2.4.3. Công nghệ thông tin [4]	13
2.4.4. Công nghệ bán hàng trực tuyến	14
2.5. Khả thi về nguyên vật liệu	14
2.6. Khả thi về nhu cầu	15
2.6.1. Khả thi về nhu cầu tại thành phố.....	15
2.6.2. Khả thi về nhu cầu tại quận 10.....	15
2.7. Khả thi về địa điểm đầu tư.....	17
CHƯƠNG 3: TỔ CHỨC CẤU TRÚC DỰ ÁN	19
3.1. Cấu trúc dự án.....	19
3.2. Cơ cấu tổ chức	22
3.3. Work Breakdown Structure: định danh và xác định thời gian công việc	25
3.4. Sơ đồ PERT/ CPM.....	29
CHƯƠNG 4: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC.....	30
4.1. Hoạch định nguồn lực dự án	30
4.2. Hiệu chỉnh nguồn lực.....	34
CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH	38
5.1. Các thành phần chi phí:	38
5.2. Phân tích dòng tiền và tính chỉ số NPV, IRR	40
CHƯƠNG 6: PHÂN TÍCH RỦI RO	42

6.1. Quản lí rủi ro.....	42
6.2. Rủi ro tiến độ	45
6.3. Rủi ro tài chính	46
CHƯƠNG 7: KIỂM SOÁT DỰ ÁN	47
7.1. Kiểm soát chất lượng	47
7.2. Kiểm soát tiến độ và chi phí	48
CHƯƠNG 8: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	51
8.1. Kết luận.....	51
8.2. Kiến nghị.....	53
PHỤ LỤC	54
<i>PHỤ LỤC 1: Khả thi về nhu cầu</i>	<i>54</i>
<i>PHỤ LỤC 2: Phiếu khảo sát nhu cầu quận 10.....</i>	<i>57</i>
<i>PHỤ LỤC 3: Đánh giá địa điểm bán hàng</i>	<i>60</i>
<i>PHỤ LỤC 4: Tính toán giá trị phương sai để tính xác suất hoàn thành công việc</i>	<i>64</i>
<i>PHỤ LỤC 5: Bảng tính tốc độ gia tăng giá bán trái cây.....</i>	<i>68</i>
<i>PHỤ LỤC 6: Khung thời gian trích khấu hao các loại tài sản cố định [9]</i>	<i>69</i>
TÀI LIỆU THAM KHẢO	70

DANH SÁCH HÌNH ẢNH

Hình 1. Tủ ướp lạnh mini 18L.....	12
Hình 2. Đóng gói vải bằng màng MAP	12
Hình 3. Retail solution.....	13
Hình 4. Diện tích cây ăn quả 1990-2007	15
Hình 5. Biểu đồ sản lượng – nhu cầu tiêu thụ trái cây và nước ép tại quận 10.....	16
Hình 6. Các cấu trúc dự án	19
Hình 7. Cơ cấu tổ chức dự án	23
Hình 8. Các biểu đồ mức độ quá tải nguồn lực (đơn vị: giờ).....	36
Hình 9. Đường cong chi phí tích lũy của dự án.....	37
Hình 10. Phân bố thời gian hoàn thành dự án	46
Hình 12. Biểu đồ Gantt các công việc và phần trăm hoàn thành tương ứng tính đến ngày 16/3/2015	48
Hình 13. Lý do người tiêu dùng chọn nước ép trái cây.....	54
Hình 14. Kết quả khảo sát chung về thói quen uống nước ép trái cây	54
Hình 15. Thói quen uống nước ép trái cây theo giới tính với lượng người khảo sát là 336 người.....	55
Hình 16. Kết quả khảo sát tần suất sử dụng nước trái cây ép theo lứa tuổi	55
Hình 17. Xu hướng lựa chọn các loại nước ép đóng gói và đóng chai	56

DANH SÁCH BẢNG BIỂU

Bảng 1. Sản lượng trái cây tươi tiêu thụ (kg) được dự báo cho 9 tháng đầu năm 2016.....	17
Bảng 2. Sản lượng nước ép trái cây tiêu thụ (kg) được dự báo cho 9 tháng đầu năm 2016	17
Bảng 3. Địa điểm bán hàng được chọn.....	18
Bảng 4. Chi tiết các thành phần dự án	24
Bảng 5. Work Breakdown Structure	28
Bảng 6. Hoạch định nguồn lực dự án	34
Bảng 7. Bảng miêu tả nguồn lực có dấu “!” đã “over load”	35
Bảng 8. Các chỉ số liên quan trong sản xuất.....	38
Bảng 9. Các chỉ số liên quan về kinh tế	38
Bảng 10. Bảng liệt kê các loại chi phí của dự án.....	39
Bảng 11. Phân tích dòng tiền dự án.....	40
Bảng 12. Bảng mô tả xác suất xảy ra	42
Bảng 13. Bảng mô tả mức độ ảnh hưởng đến kết quả.....	42
Bảng 14. Ma trận mức độ rủi ro	43
Bảng 15. Phân tích rủi ro	44
Bảng 16. Các giải pháp xử lý rủi ro.....	45
Bảng 17. Phân tích biến động NPV và IRR khi giá mua, giá bán thay đổi.....	46
Bảng 18. Kiểm soát xây dựng cơ bản, hệ thống điện và thiết bị	47
Bảng 19. Các công việc thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015	48
Bảng 20. Khối lượng công việc được thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015	49
Bảng 21. Đánh giá tiến triển dự án về tiến độ và chi phí đến cuối ngày 16/3/2015.....	49
Bảng 22. Công việc điều chỉnh.....	50
Bảng 23. Logical framework	52
Bảng 24. Các địa điểm khảo sát trên quận 10	63
Bảng 25. Tính toán giá trị phương sai	67
Bảng 26. Tốc độ gia tăng trái cây	68
Bảng 27. Khung thời gian trích khấu hao các loại tài sản cố định	69

LỜI NÓI ĐẦU

Trong cuộc sống hiện đại, nhu cầu về ăn uống của con người dần thay đổi theo thời gian: ăn uống không chỉ để no mà còn phải đảm bảo đủ dinh dưỡng, đủ năng lượng và an toàn vệ sinh thực phẩm. Do đó, nhu cầu về các sản phẩm từ trái cây tươi cũng tăng mạnh trong thời gian gần đây, và dự đoán còn tăng hơn nữa trong thời gian sắp tới.

Nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng về các mặt hàng trái cây tươi chế biến sẵn và các loại nước ép trái cây, dự án *“Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh”* ra đời.

Đây là bản báo cáo kết quả khảo sát, phân tích, nghiên cứu và kế hoạch thực hiện dự án nêu trên. Bài báo cáo này gồm tám chương như sau:

- ❖ Chương I: Tổng quan dự án
- ❖ Chương II: Phân tích khả thi cho dự án
- ❖ Chương III: Tổ chức cấu trúc dự án
- ❖ Chương IV: Hoạch định nguồn lực
- ❖ Chương V: Phân tích tài chính
- ❖ Chương VI: Phân tích rủi ro
- ❖ Chương VII: Kiểm soát dự án
- ❖ Chương VIII: Kết luận – Kiến nghị

Do giới hạn về nguồn lực, kiến thức còn hạn chế, kinh nghiệm chưa nhiều nên bản báo cáo này ít nhiều vẫn còn sai sót, đơn giản về nội dung và hình thức. Chúng em rất mong nhận được sự góp ý, chỉnh sửa của quý thầy cô.

Cảm ơn những kiến thức và sự hướng dẫn của ThS. Hồ Thị Phương Dung đã giúp chúng em hoàn thành được công việc này.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN DỰ ÁN

1.1. Đặt vấn đề

Trái cây là một mặt hàng thực phẩm phổ biến, đặc biệt là ở quốc gia nhiệt đới như Việt Nam. Trái cây có thể được sử dụng để chế biến đa dạng thành một loại thức ăn, nước uống, sinh tố hay kem. Đây là nguồn cung cấp các dưỡng chất, vitamin dồi dào và dễ hấp thụ.

Hiện nay có rất nhiều công ty kinh doanh mặt hàng trái cây ở dạng nguyên trái chưa qua chế biến, chủ yếu phân phối cho chợ hoặc siêu thị để đưa đến người tiêu dùng. Bên cạnh đó, những cửa hàng nhỏ hay xe hàng rong xuất hiện mọi nơi chuyên bán các loại thức uống, hay trái cây tươi chế biến sẵn (gọt vỏ, cắt miếng, dầm) cung cấp cho người mua có thể dùng ngay lập tức. Tuy nhiên các cửa hàng thường có một vị trí cố định, trong khi các xe hàng rong lại rải rác, linh động nhưng lại không đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm. Nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng cao, họ yêu cầu thực phẩm phải tươi, sạch, ngon, bổ và rẻ; đặc biệt, các khách hàng là học sinh sinh viên, cán bộ làm việc tại các khu cao ốc, văn phòng, hay công nhân viên tại các công ty, xí nghiệp thường có nhu cầu thường thức các loại trái cây tươi đã chế biến sẵn khá cao, nhất là vào mùa nắng khi thời tiết nóng và oi bức.

Nhận thấy được nhu cầu to lớn của một bộ phận người tiêu dùng, cũng như tiềm năng của thị trường thực phẩm trái cây, nhóm tiến hành thực hiện một dự án xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây để đáp ứng nhu cầu của người dân trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh với mong muốn cung cấp nguồn trái cây và các sản phẩm từ trái cây (sinh tố, kem, trái cây dầm, ...) tươi ngon, bổ, đảm bảo an toàn vệ sinh với giá cả hợp lý. Để sản phẩm có thể đến tay người tiêu dùng ngay khi họ cần, nhóm sẽ phát triển ý tưởng cho kênh bán hàng dựa trên hình ảnh của những xe đẩy hàng rong.

1.2. Giới thiệu chung

- **Tên dự án:** Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh.
- **Mô tả khái quát dự án:**

Dự án trực thuộc tổng công ty chuyên kinh doanh mặt hàng trái cây tươi đang có nhu cầu tăng thị phần.

Tổng công ty hiện đang thực hiện một số các dự án nhằm mở rộng mở rộng thị trường các mặt hàng liên quan đến trái cây, trong đó có dự án 1: “*Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh*”.

Dự án bao gồm:

- Trung tâm thu gom, sơ chế và phân phối trái cây sẵn có từ tổng công ty – trụ sở đặt tại quận 10.
- Dự án không xây nhà máy mới vì chế biến sản phẩm ngay trên xe chuyên dụng.
- 1 hệ thống các xe tải cung cấp trái cây cho các xe nhỏ.

- 1 hệ thống các xe trái cây (10 xe) chạy khắp các ngã đường.

Dự án tập trung thiết lập một hệ thống bán hàng trái cây (làm sẵn) và các chế phẩm liên quan như nước ép trái cây, sinh tố, trái cây sấy, trái cây dầm, ... tại khu vực quận 10 (do trụ sở đặt tại quận 10), nếu thành công sẽ áp dụng tương tự cho toàn thành phố.

Chi phí đầu tư của dự án được chi trả cho các khoản trực tiếp phát sinh trong thời gian thực hiện dự án (không bao gồm chi phí cho các cơ sở vật chất có sẵn của công ty như trung tâm sơ chế và phân phối, hệ thống xe tải):

- Lương nhân viên (nhân viên công ty và nhân viên thuê bán hàng)
- Chi phí mua trái cây
- Chi phí thuê thiết kế và chế tạo xe trái cây

- **Công ty:** Ninja Fruit Company

- Đã có 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh các mặt hàng trái cây tươi, chuyên cung cấp cho các điểm bán lẻ và siêu thị
- Trụ sở văn phòng và trung tâm phân phối đặt tại quận 10 – Tp.HCM

- **Nhóm phụ trách:** nhóm R&D trực thuộc công ty Ninja Fruit Company

- **Hình thức dự án:** kinh doanh thu lợi nhuận

- **Nguồn vốn ban đầu:** 1,2 tỷ VNĐ

- **Thời gian thực hiện:**

- Lập dự án: 9 tháng (năm 2015)
- Vận hành ổn định tại quận 10: 9 tháng (3 quý đầu năm 2016)
- Nghiệm thu, đánh giá dự án và chuyển giao: 3 tháng

⇒ Tổng thời gian thực hiện dự án khoảng 2 năm

1.3. Mục đích của dự án

- Mở ra kênh phân phối mới cho công ty, nhằm tận dụng nguồn cung dồi dào hiện có, góp phần tăng thêm doanh thu cho công ty
- Mang đến cho khách hàng nguồn trái cây ngon, sạch, an toàn vệ sinh thực phẩm

1.4. Mục tiêu dự án

- Dự án có thể hoàn vốn sau 1 năm triển khai
- Lợi nhuận 10% sau 1 năm triển khai dự án tại quận 10, hướng tới mở rộng dự án để triển khai toàn thành phố Hồ Chí Minh

1.5. Các giả định

- Xu hướng người Việt Nam nói chung và thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt là quận 10 nói riêng trong 2 năm tới là ưa chuộng các sản phẩm có nguồn gốc từ tự nhiên hơn các sản phẩm nhân tạo (các loại nước uống có gas,...)
- Nguồn cung cấp trái cây ổn định do công ty đã hoạt động lâu năm trong lĩnh vực buôn bán trái cây tươi

1.6. Các lĩnh vực ngoài phạm vi thực hiện

- Việc chuẩn bị các xe bán hàng (point of sales), mạng lưới các điểm bảo trì xe
- Không xét đến nguồn gốc của nguồn vốn là do vay ngân hàng hay là tự thân công ty có

1.7. Các bên liên quan

- Bộ phận thu mua từ tổng công ty:
 - Quản lý các nhà cung cấp, nhà vườn. Do đó tác động đến nguồn cung trái cây đến các trung tâm phân phối trong chuỗi phân phối.
- Bộ phận tài chính - kế toán:
 - Cung cấp nguồn vốn, quản lý dòng tiền đầu tư.
- Bộ phận sản xuất:
 - Chịu trách nhiệm sơ chế nguyên liệu đầu vào và chế biến thành phẩm.
- Bộ phận marketing:
 - Quản bá các dòng sản phẩm sẽ tung ra thị trường, nâng cao hình ảnh của công ty. Thúc đẩy doanh số tăng.
- Khách hàng: sinh viên, nhân viên văn phòng, công nhân...
 - Người tiêu thụ sản phẩm.
- Bộ phận pháp lý:
 - Tư vấn và giải quyết các rào cản pháp lý.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH KHẢ THI CHO DỰ ÁN

2.1. Khả thi về thực thi

Công ty được thành lập và đi vào hoạt động hơn 10 năm trong lĩnh vực cung cấp trái cây cho các trung tâm mua sắm và siêu thị. Do đó, công ty đã có sẵn mạng lưới thu mua trái cây tươi từ các tỉnh phía Nam để hỗ trợ cho dự án.

2.2. Khả thi về tài chính (vốn)

Công ty hoạt động lâu năm trong lĩnh vực kinh doanh và có nguồn vốn ổn định, do đó hoàn toàn có thể tự đầu tư 1,2 tỷ vào dự án bán lẻ trái cây của nhóm R&D.

2.3. Khả thi về pháp lý

Dựa trên các nghị định, quyết định của nhà nước để xem xét tính khả thi về mặt pháp lý cho dự án [6], cụ thể như sau:

Nghị định 39/2007/NĐ – CP của Thủ tướng Chính phủ ban hành năm 2007, những hoạt động mua bán hàng rong gồm: hoạt động buôn bán có địa điểm cố định và không có địa điểm cố định. Theo đó, về mặt pháp lý, dự án triển khai các mạng lưới bán trái cây và các chế phẩm từ trái cây là hoàn toàn hợp pháp.

Quyết định số 46/2009/QĐ-UBND thành phố về hoạt động quản lý bán hàng rong trên địa bàn thành phố. Theo đó, đối tượng, phạm vi áp dụng, quyền và nghĩa vụ của người kinh doanh bán hàng rong được thể hiện rõ ràng, dự án hoàn toàn không vi phạm quyết định trên.

Bộ luật số 60/2005/QH11. Luật này quy định về việc thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động của công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân thuộc mọi thành phần kinh tế, quy định về nhóm công ty.

Bộ luật số 37/2013/QH13. Luật quy định về việc đăng ký tổ chức quản lý.

Luật đất đai số 13/2003/QH11, quy định về việc mua bán, thuê mặt bằng, đất đai.

Bộ luật số 38/2009/QH12. Luật quy định về đầu tư xây dựng (nhà máy, nhà xưởng...).

Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13, quy định trách nhiệm và thủ tục thành lập doanh nghiệp, lựa chọn đầu tư, người đại diện, con dấu...

Bộ luật 52/2005/QH11. Luật này quy định về hoạt động bảo vệ môi trường; chính sách, biện pháp và nguồn lực để bảo vệ môi trường; quyền và nghĩa vụ của tổ chức, hộ gia đình, cá nhân trong bảo vệ môi trường.

Nghị định 36/2001/NĐ-CP. Nghị định về bảo đảm trật tự an toàn giao thông đường bộ và trật tự an toàn giao thông đô thị.

Luật số 26/2001/QH10, Luật Giao thông đường bộ năm 2001.

Luật 38/2012/NĐ-CP, luật về vệ sinh an toàn thực phẩm. Nghị định này áp dụng đối với cơ quan, tổ chức, cá nhân Việt Nam; tổ chức, cá nhân nước ngoài tại Việt Nam tham gia

sản xuất, kinh doanh thực phẩm; tổ chức, cá nhân có hoạt động liên quan đến an toàn thực phẩm tại Việt Nam (sau đây gọi chung là tổ chức, cá nhân).

Điều 22 Luật lao động, quy định Thủ tục xử lý về lao động thời vụ, bảng lương, thuế thu nhập cá nhân.

2.4. Khả thi về công nghệ

2.4.1. Công nghệ sản xuất [2][3]

- Công nghệ khử trùng và sơ chế:

- Công nghệ chiếu xạ trái cây đông lạnh

Chiếu xạ trái cây đông lạnh là công nghệ sử dụng năng lượng bức xạ ion hoá để xử lý sản phẩm nhằm tiêu diệt các vi sinh vật gây bệnh, kéo dài thời gian bảo quản của sản phẩm.

Đặc điểm:

- ✓ Dùng chiếu xạ để kiểm soát vi khuẩn gây bệnh có thể phát triển ở nhiệt độ lạnh (chẳng hạn Coliform, Vibrio, Litsteria...)
- ✓ Làm giảm hoặc diệt hết vi sinh vật gây hư hỏng
- ✓ Đảm bảo chất lượng vệ sinh thực phẩm
- ✓ Gia tăng thời gian sử dụng, bảo quản.

- Công nghệ bảo quản trái cây:

- Bảo quản trái cây ở nhiệt độ thường

Công nghệ bảo quản mới do TS Nguyễn Văn Toàn - khoa Công nghệ sinh học - trường ĐH Quốc tế (ĐH Quốc gia TP HCM) nghiên cứu, tạo ra chế phẩm sinh học chitosan được sản xuất từ vỏ tôm để bảo quản các loại trái cây phổ biến hiện nay ở Việt Nam.

Đặc điểm:

- ✓ Sử dụng phương pháp phun sương lên bề mặt trái cây, không gây tác động trực tiếp tránh làm dập nát.
- ✓ Tùy theo loại trái cây và chủng vi sinh vật gây nhiễm mà pha dung dịch nguyên (chế phẩm sinh học chitosan) thành các dung dịch thứ cấp có nồng độ khác nhau.
- ✓ Kéo dài thời gian bảo quản độ tươi gấp 3 lần so với thông thường (dựa trên kết quả thực nghiệm với chuối).

- Bảo quản lạnh

- ✓ Lưu kho lạnh: trái cây được làm lạnh sơ bộ ở nhiệt độ 2-4 độ C trong 12-16 giờ.
- ✓ Ướp lạnh trên đường vận chuyển: công nghệ giữ lạnh bằng các tủ ướp lạnh mini nhỏ gọn, dễ vận chuyển



Hình 1. Tủ ướp lạnh mini 18L

○ Công nghệ đóng gói:

- Sử dụng màng MAP để đóng gói trái cây sau khi sơ chế:

Màng MAP do Viện Hóa học Việt Nam chế tạo, phát triển từ đề tài nghiên cứu cấp quốc gia “Nghiên cứu chế tạo vật liệu sử dụng trong lĩnh vực bảo quản quả”.



Hình 2. Đóng gói vải bằng màng MAP

Đặc điểm:

- ✓ Cách sử dụng đơn giản: quả sau khi thu hái được làm lạnh sơ bộ sẽ được chọn lọc và đóng gói vào màng.
- ✓ Giữ nguyên chất lượng về màu sắc, khối lượng, và độ tươi của quả từ lúc hái xuống sau khoản 4-8 tuần.
- Công nghệ chế biến và pha chế:
 - ✓ Máy ép trái cây: tạo ra các loại thức uống trực tiếp từ trái cây tươi.
 - ✓ Máy làm kem trái cây: tạo ra các loại kem trực tiếp từ trái cây tươi đã được ướp lạnh, dễ vận hành và thời gian làm nhanh chóng (1-2 phút)

2.4.2. Công nghệ Logistics

○ Công nghệ Cross – docking:

Cross – docking tạm dịch là kho đa năng phân loại, tổng hợp, hoàn thiện hàng hóa để phục vụ người tiêu dùng. Cross – docking có những chức năng cơ bản giống như “trung tâm phân phối tổng hợp”. Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi sản xuất đến cross – docking theo những lô hàng lớn, tại đây lô hàng sẽ được tách

ra, chuẩn bị theo những yêu cầu cần thiết của khách hàng, rồi gửi đi cho khách hàng. Do đã được chuẩn bị đầy đủ, nên khi chở đến nơi, hàng sẽ được đưa vào sử dụng ngay mà không cần qua kho nữa.

Cross – docking đề cập tới việc vận chuyển hàng hóa từ một nhà máy sản xuất và giao nó trực tiếp cho khách hàng với ít hay gần như không có công đoạn chuyên chở nguyên liệu trong giai đoạn trung gian.

Cross – docking không chỉ giảm thiểu bớt quá trình chuyên chở nguyên vật liệu, mà còn giảm lượng hàng tồn kho.

Cross – docking rất phát triển và phục vụ đắc lực cho hệ thống siêu thị và các nhà bán lẻ.

Phân loại Cross – docking: Cross – docking bao gồm 2 loại cơ bản sau:

- ✓ Cross - docking đơn giản: hàng hóa sẽ được chuyển tiếp từ xe tải sang xe chở hàng đi. Hình thức này sẽ không cần một cái kho mà chỉ cần một địa điểm sang hàng hóa mà thôi.
- ✓ Cross – docking chuyên qua ngay: hàng hóa vận chuyển đến kho với số lượng lớn và sẽ được phân loại (bao gồm tách hay kết hợp) thành những lô hàng xác định để chuyển đến từng khách hàng tương ứng. Quá trình này thường diễn ran gay trong ngày hoặc thậm chí chỉ trong một giờ đồng hồ.

2.4.3. Công nghệ thông tin [4]

- *Retail solution:*



Hình 3. Retail solution

- RSi – Retail Solutions là tập hợp các giải pháp cần thiết cho các Doanh nghiệp (bán lẻ) trên thế giới
- RSi – Solutions chuyển các dữ liệu bán lẻ thành “cơ hội” cho các cửa hàng và người mua sắm tiêu dùng trên toàn thế giới
- Được thiết kế tự động các đường dẫn để mua sắm, ghi giá trị trong từng chuỗi cung ứng và lưu trữ dữ liệu trên các “đám mây” (Big Data)
- RSi - Retail Solutions không chỉ là một phần mềm (software) mà nó còn là một tập hợp các ứng dụng (applications) giúp các nhà sản xuất hàng tiêu dùng, các nhà bán lẻ hàng đầu thế giới có thể:
 - Lắng nghe và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu tiêu dùng

- Đảm bảo đúng sản phẩm
 - Đảm bảo đúng thời điểm
 - Tối ưu hóa công việc tiếp thị
- RSi – Retail Solution được thực hiện trên nền mạng internet (network) và được quản lý chủ yếu thông qua hệ thống máy chủ.

2.4.4. Công nghệ bán hàng trực tuyến

Dịch vụ kinh doanh trực tuyến (bán hàng online) tại thị trường Việt Nam đang gia tăng về số lượng và doanh số. Không chỉ các đơn vị chuyên kinh doanh online, ngay cả các kênh bán lẻ có sẵn hệ thống cửa hàng cũng đẩy mạnh bán hàng online bằng nhiều phương thức khác nhau.

Theo báo cáo chỉ số thương mại điện tử Việt Nam năm 2014 vừa được Hiệp hội thương mại điện tử công bố, hơn 40% doanh nghiệp tham gia điều tra có website và 12% doanh nghiệp tham gia các sàn thương mại điện tử.

Ưu điểm:

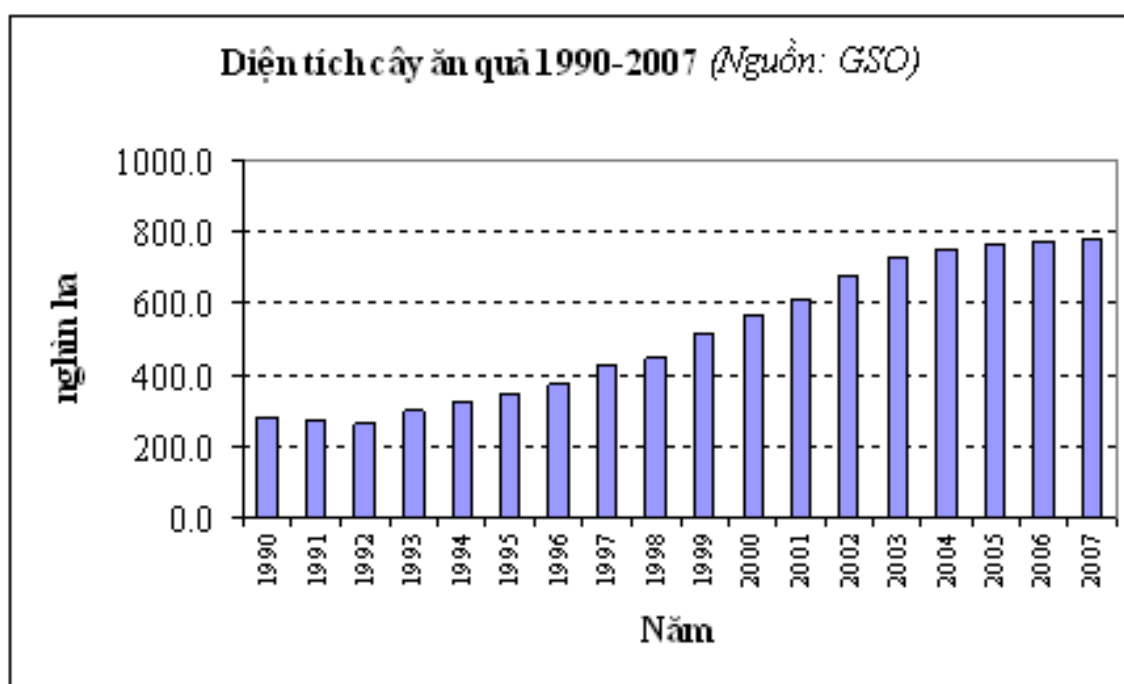
- Tiếp cận rộng
- Làm việc ở bất cứ nơi đâu, bất cứ thời gian nào
- Năng suất, hiệu quả tăng cao
- Làm được nhiều lĩnh vực cùng lúc
- Thu nhập tăng cao

Các bước xây dựng hệ thống bán hàng online:

- Nghiên cứu và lựa chọn thị trường ngách
- Xây dựng website
- Viết bài PR sản phẩm
- Sử dụng công cụ tìm kiếm để hướng người mua đến trang web
- Sử dụng sức mạnh của e-mail marketing để biến khách truy cập thành người mua

2.5. Khả thi về nguyên vật liệu

Tổng diện tích trồng cây ăn trái tại Việt Nam năm 2008 là: 775.000 ha [5]



Hình 4. Diện tích cây ăn quả 1990-2007

Sản lượng cam, quýt đạt 729,4 nghìn tấn, tăng 5,2% so với cùng kỳ 2009. Trong đó, sản lượng dưa đạt 502,7 nghìn tấn, tăng 3,8%; sản lượng chuối đạt 1,7 triệu tấn, tăng 3%; sản lượng xoài đạt 574 nghìn tấn, tăng 3,6%; Sản lượng bưởi đạt 394,1 nghìn tấn, tăng 3,4%. Sản lượng nhãn đạt 594,6 nghìn tấn, giảm 2,6%; sản lượng vải, chôm chôm đạt 536,5 nghìn tấn, giảm 5,4% so với năm trước. Dự kiến đến 2020, Diện tích cây ăn quả sẽ tăng lên 1,1 triệu ha. Nhu cầu tiêu thụ sẽ tăng 8% năm trong giai đoạn 2010 – 2015. Sản lượng tiêu thụ nội địa sẽ chiếm 90% tổng sản lượng trong giai đoạn 2010 – 2015.

2.6. Khả thi về nhu cầu

2.6.1. Khả thi về nhu cầu tại thành phố

Từ một số kết quả khảo sát và nghiên cứu [1] cho thấy nhu cầu tiêu thụ trái cây tươi, nước ép trái cây, trái cây pha chế (với sữa, siro, ...) ngày càng tăng, đặc biệt ở khu vực thành thị.

Đây là tín hiệu và cơ sở cho việc triển khai dự án của công ty. (xem PHỤ LỤC 1).

2.6.2. Khả thi về nhu cầu tại quận 10

Do phạm vi dự án trước hết triển khai tại quận 10 nên việc khảo sát thị trường buôn bán và tiêu thụ trái tại quận 10 được tiến hành chi tiết.

Thực hiện khảo sát các địa điểm bán hàng rong trên địa bàn quận 10, cụ thể là đường Tô Hiến Thành, đường Hòa Hưng (gần chợ Hòa Hưng), đường Cách mạng tháng Tám (đoạn gần công viên Lê Thị Riêng) (xem PHỤ LỤC 2), ta có các nhận định sau:

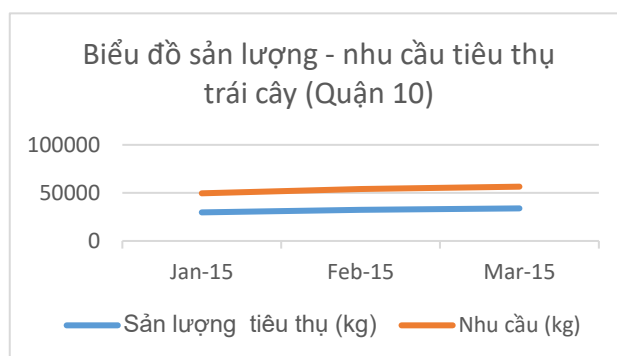
➤ **Nhu cầu tiêu thụ của khách hàng**

Dựa vào khảo sát các điểm bán hàng tại quận 10, lượng sản phẩm trái cây và nước ép được tiêu thụ 3 tháng đầu năm 2015 được trình bày trong các bảng sau. Nhận thấy lượng tiêu thụ trái cây khá cao và có xu hướng tăng.

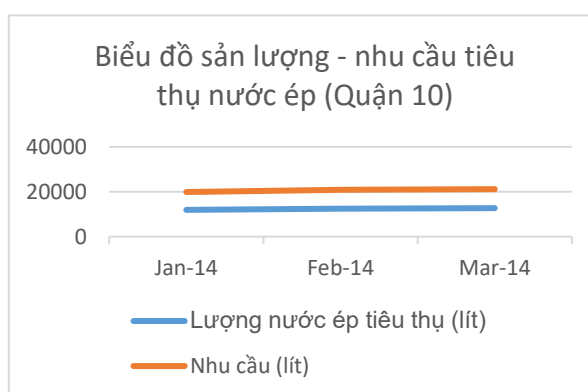
Theo đánh giá của chuyên gia nghiên cứu thị trường:

- Lượng cung cấp hiện tại của các điểm buôn bán này vẫn còn thấp (do chủ yếu là bán hàng rong), chỉ chiếm khoảng 60% lượng nhu cầu hiện tại.
- Thị phần thị trường vẫn còn dư 40%, đây là cơ hội cho hệ thống chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh phát triển.

	Thg1-15	Thg2-15	Thg3-15
Lượng trái cây tiêu thụ (kg)	29740	32454	33890
Nhu cầu (kg)	49566.67	54090.00	56483.33



	Thg1-15	Thg2-15	Thg3-15
Lượng nước ép tiêu thụ (lít)	11934	12509	12692
Nhu cầu (lít)	19890	20848.3	21153.3



Hình 5. Biểu đồ sản lượng – nhu cầu tiêu thụ trái cây và nước ép tại quận 10

Công ty với quy mô ban đầu là 10 xe bán hàng sẽ hướng tới đáp ứng trước 10% nhu cầu trong 40% nhu cầu đang thiếu hụt hiện tại. Sau đó hướng tới xây dựng hệ thống tương tự ở các quận khác trên địa bàn thành phố.

➤ **Dự báo**

Theo chuyên gia đánh giá, nhu cầu tiêu thụ trái cây và các sản phẩm từ trái cây sẽ tăng trưởng trung bình 5% mỗi quý trong thời gian tới, tính đến đầu năm 2017.

Sản lượng - kg								
1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016
66635.6	67746.2	68875.3	70023.2	71190.2	72376.8	73583.0	74809.4	76056.2

Bảng 1. Sản lượng trái cây tươi tiêu thụ (kg) được dự báo cho 9 tháng đầu năm 2016

Sản lượng - lít								
1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016
24955.4	25371.3	25794.2	26224.1	26661.2	27105.5	27557.3	28016.6	28483.5
Quy đổi về kg		1000 kg = 600 lít						
41592.3	42285.6	42990.3	43706.8	44435.3	45175.8	45928.8	46694.3	47472.5

Bảng 2. Sản lượng nước ép trái cây tiêu thụ (kg) được dự báo cho 9 tháng đầu năm 2016

2.7. Khả thi về địa điểm đầu tư

Bên cạnh việc khảo sát về nhu cầu, nhóm thu thập được một số kết quả khảo sát từ những người bán trái cây lề đường như: (xem PHỤ LỤC 2)

- Khảo sát về địa điểm bán hàng
- Khảo sát về thời gian bán hàng

Nhóm xác định được địa điểm tập trung bán hàng của các xe hàng rong chủ yếu là ở lòng lề đường, vào nhiều khung giờ khác nhau nhưng chủ yếu là từ 10 – 15h và 17 – 22h hàng ngày

Tuy nhiên, để có thể xác định các địa điểm phân bố của xe trái cây, nhóm tiếp tục thu thập thông tin về các địa điểm đông người có nhu cầu, thuận tiện giao thông được quan tâm tới (trường tiểu học, trường THCS, trường THPT, trường đại học, bệnh viện, siêu thị...). Các nơi đó được liệt kê và đánh giá để lựa chọn với các tiêu chí: đông người có nhu cầu, đường rộng/ có vỉa hè, có bóng mát/ ít bụi. (xem PHỤ LỤC 3).

Sau khi đánh giá, nhóm lựa chọn 5 địa điểm có tổng điểm cao nhất để đặt các điểm bán hàng, cụ thể như sau:

STT	Địa điểm	Địa chỉ	Tiêu chí đánh giá			
			Đông người	Đường rộng/via hè	Bóng mát/ ít bụi	Tổng
			0.5	0.3	0.2	1.0
1	Công viên Lê Thị Riêng	875 Cách Mạng Tháng Tám, Phường 15, Quận 10	10	10	8	9.6
2	Trường ĐH Bách Khoa	268 Lý Thường Kiệt	9	9	7	8.6
3	Bệnh viện 115 - bệnh viện quận 10 – ĐH Huflit	527 Sư Vạn Hạnh, Phường 12, Quận 10	9	9	6	8.4
4	THPT Nguyễn Khuyến – THPT Diên Hồng	514, Nguyễn Tri Phương, Quận 10	9	7	6	7.8
5	Trường đua Phú Thọ	1 Lữ Gia	8	6	8	7.4

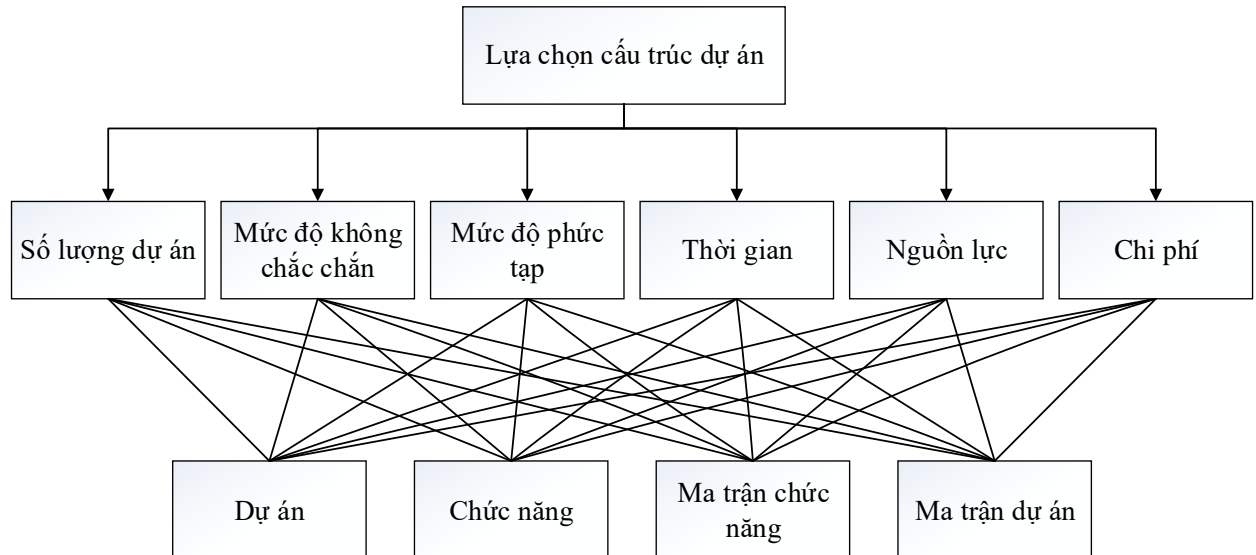
Bảng 3. Địa điểm bán hàng được chọn

CHƯƠNG 3: TỔ CHỨC CẤU TRÚC DỰ ÁN

3.1. Cấu trúc dự án

Nhóm sử dụng phương pháp Expert choice để lựa chọn một cấu trúc thích hợp cho dự án chuỗi bán lẻ trái cây.

- ❖ Cây thứ bậc: có tất cả 4 kiểu cấu trúc dự án, tương ứng có 6 tiêu chí để lựa chọn, mỗi liên hệ giữa 4 phương án cấu trúc và 6 tiêu chí được thể hiện bên dưới.



Hình 6. Các cấu trúc dự án

- ❖ Ma trận tiêu chí:

	Số lượng dự án	Mức độ không chắc chắn	Mức độ phức tạp	Thời gian của dự án	Nguồn lực	Mức độ giảm chi phí
Số lượng dự án	1	1/2	1/3	1/4	1/2	1/4
Mức độ không chắc chắn		1	1/2	1/3	1	1/3
Mức độ phức tạp			1	1/2	2	1/3
Thời gian của dự án				1	2	1
Nguồn lực					1	1/2
Chi phí						1

Nhập số liệu của ma trận so sánh

	So lương d	Mức đo kh	Mức đo phí	Thời gian d	Nguồn lực	Mức giảm i
So lương dự án		2.0	3.0	4.0	2.0	4.0
Mức đo không chắc chắn			2.0	3.0	1.0	3.0
Mức đo phức tạp				2.0	2.0	3.0
Thời gian dự án					2.0	1.0
Nguồn lực						2.0
Mức giảm chi phí	Incon: 0.02					

- Vector ưu tiên tương ứng với các tiêu chí: [0.059 0.098 0.163 0.270 0.114 0.296]
- Chỉ số nhất quán CI = 0.02
- Tỷ lệ nhất quán CR = $CI/1.24 = 0.016 < 0.1 \Rightarrow$ Vậy việc đánh giá là phù hợp.

❖ Ma trận phương án:

• **Tiêu chí về số lượng dự án:**

- Ma trận so sánh cặp:

Số lượng dự án	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	1/4	1	1/3
Chức năng		1	4	2
Ma trận chức năng			1	1/2
Ma trận dự án				1

- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.112 0.492 0.123 0.274]
- Chỉ số nhất quán CI = 0.01
- Tỷ lệ nhất quán CR = $0.01/0.9 = 0.011 < 0.1 \Rightarrow$ Vậy việc đánh giá là phù hợp.

• **Tiêu chí về mức độ không chắc chắn:**

- Ma trận so sánh cặp:

Mức độ không chắc chắn	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	2	1	1/4
Chức năng		1	1/2	1/8
Ma trận chức năng			1	1/4
Ma trận dự án				1

- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.154 0.077 0.154 0.615]
- Chỉ số nhất quán CI = 0
- Tỷ lệ nhất quán CR < 0.1 \Rightarrow Vậy việc đánh giá là phù hợp.

• **Tiêu chí về mức độ phức tạp:**

- Ma trận so sánh cặp:

Mức độ phức tạp	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	1/2	1/2	1/4
Chức năng		1	1	1/2
Ma trận chức năng			1	1/2
Ma trận dự án				1

- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.111 0.222 0.222 0.444]
- Chỉ số nhất quán CI = 0
- Tỷ lệ nhất quán CR < 0.1 => Vậy việc đánh giá là phù hợp.

- **Tiêu chí về thời gian của dự án:**

- Ma trận so sánh cặp:

Thời gian của dự án	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	3	1/3	1/4
Chức năng		1	1/2	1/5
Ma trận chức năng			1	1/2
Ma trận dự án				1

- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.149 0.088 0.271 0.492]
- Chỉ số nhất quán CI = 0.08
- Tỷ lệ nhất quán CR = $0.08/0.9 = 0.089 < 0.1$ => Vậy việc đánh giá là phù hợp.

- **Tiêu chí về nguồn lực:**

- Ma trận so sánh cặp:

Nguồn lực	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	1/2	1/4	1/3
Chức năng		1	1/2	1/3
Ma trận chức năng			1	1/2
Ma trận dự án				1

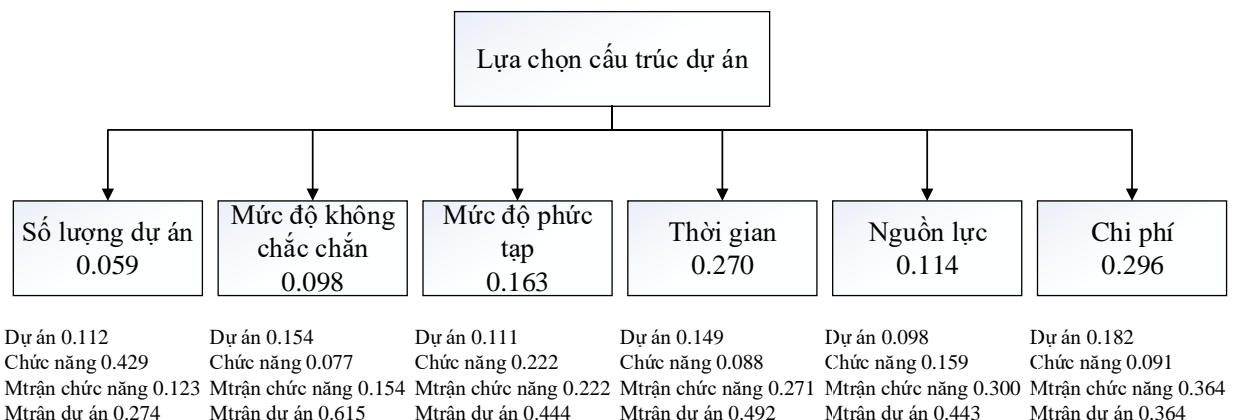
- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.098 0.159 0.300 0.443]
- Chỉ số nhất quán CI = 0.04
- Tỷ lệ nhất quán CR = $0.04/0.9 = 0.044 < 0.1$ => Vậy việc đánh giá là phù hợp.

- **Tiêu chí về mức độ giảm chi phí:**

- Ma trận so sánh cặp:

Mức độ giảm chi phí	Dự án	Chức năng	Ma trận chức năng	Ma trận dự án
Dự án	1	2	1/2	1/2
Chức năng		1	1/4	1/4
Ma trận chức năng			1	1
Ma trận dự án				1

- Vector ưu tiên tương ứng với các giải pháp: [0.182 0.091 0.364 0.364]
- Chỉ số nhất quán CI = 0
- Tỷ lệ nhất quán CR < 0.1 => Việc đánh giá là phù hợp.



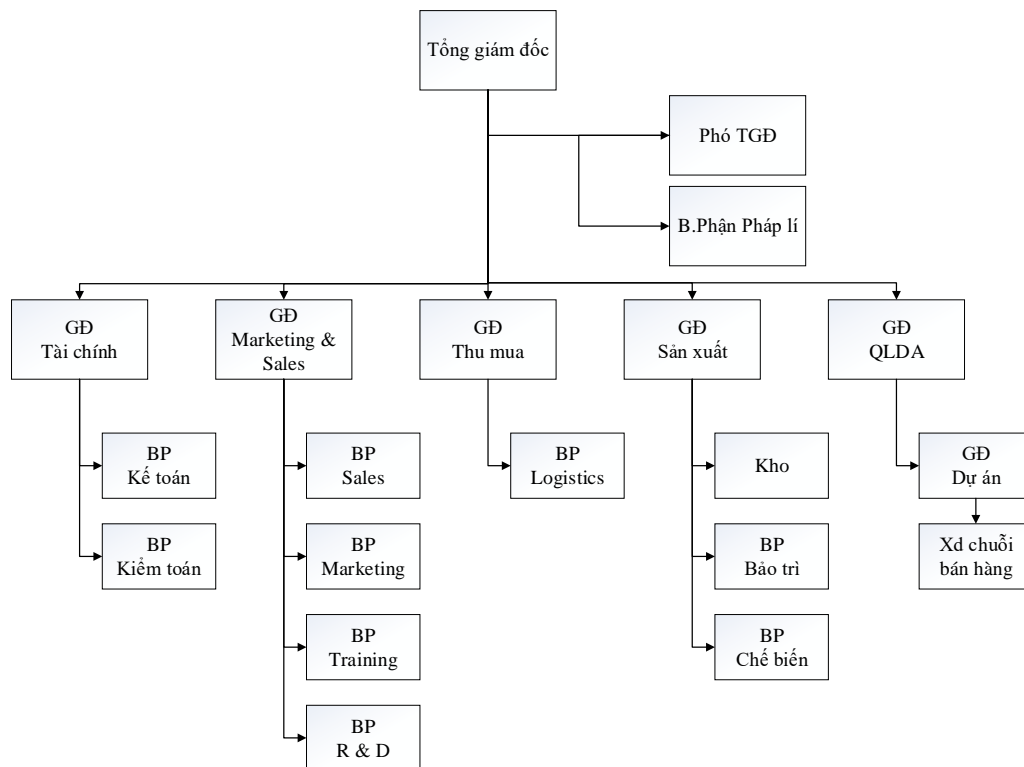
⇒ Kết quả tính toán:

- Dự án: 0.336463
- Chức năng: 0.141582
- Ma trận định hướng chức năng: 0.273649
- Ma trận định hướng dự án: 0.439894

Kết luận: chọn *cấu trúc tổ chức theo ma trận định hướng dự án*. Nhóm tách ra từ công ty mẹ và lập ra một ban quản lý dự án riêng, ban quản lý dự án tự quyết định và điều hành dự án chuỗi bán lẻ trái cây. Tuy nhiên, nguồn nguyên vật liệu do công ty mẹ cung cấp và khi có vấn đề cần tư vấn, ban quản lý dự án sẽ liên kết với các bộ phận (kỹ thuật, tài chính,...) trong công ty mẹ, mục tiêu là đem lại nguồn doanh thu mới về cho Tổng công ty.

3.2. Cơ cấu tổ chức

Nhìn một cách tổng quan, nhóm dự án của nhóm nằm trong cơ cấu tổ chức của tổng công ty, là 1 trong các dự án mở rộng thị trường của tổng công ty. Sơ đồ tổ chức được thể hiện như trong *hình 7* sau:



Hình 7. Cơ cấu tổ chức dự án

Dự án do nhóm thực hiện, thời gian bắt đầu lập kế hoạch diễn ra 6 tháng. Cơ cấu tổ chức trong bộ phận dự án 1 gồm:

- 1 Giám đốc quản lý dự án
- 3 nhân viên quản lý dự án
- 1 Giám sát viên
- 1 người quản lý kho
- 2 người quản lý hệ thống thông tin phân phối
- Bộ phận pháp lý: 2 luật sư
- Bộ phận Kế toán: 1 nhân viên kế toán
- Bộ phận R&D: 5 nhân viên R&D
- Bộ phận Sales: 3 nhân viên sales
- Bộ phận Marketing: 2 nhân viên Marketing
- Bộ phận Training: 1 chuyên viên đào tạo
- Bộ phận Logistics: 2 kỹ sư logistics
- Bộ phận thiết kế: 2 kỹ sư thiết kế
- Bộ phận bảo trì hệ thống xe: 2 kỹ sư bảo trì
- Đội ngũ bán hàng: 10 người

Chi tiết chức vụ, số lượng, và vai trò của từng thành phần của dự án được trình bày trong bảng sau:

Stt	Chức vụ	Số lượng	Vai trò
1	Giám đốc quản lý dự án	1	Do tổng giám đốc bổ nhiệm Giám đốc sẽ là người quản lý tiến trình dự án

2	Nhân viên quản lý dự án	3	Do giám đốc dự án quản lý, hỗ trợ giám đốc dự án
3	Giám sát viên	1	Phó tổng giám đốc công ty Giám sát viên phụ trách giám sát tiến trình dự án
4	Quản lý kho	1	Nhân viên trực thuộc công ty Quản lý kho nguyên liệu hiện tại của công ty
5	Quản lý hệ thống thông tin phân phối	2	Nhân viên trực thuộc bộ phận quản lý hệ thống thông tin của công ty Hỗ trợ điều phối thông tin trong quá trình thực hiện dự án
6	Bộ phận pháp lý	2	Nhân viên thuộc bộ phận pháp lý của tổng công ty Hỗ trợ nghiên cứu tính khả thi về mặt pháp lý cho dự án
7	Bộ phận Kế toán	1	Trực thuộc phòng Tài chính của tổng công ty Hỗ trợ các phần việc liên quan đến chi phí
8	Bộ phận R&D	5	Trực thuộc phòng Sales & Marketing của tổng công ty Trực tiếp phân tích, đánh giá khả thi dự án
9	Bộ phận Sales	3	Trực thuộc phòng Sales & Marketing của tổng công ty
10	Bộ phận Marketing	2	Hỗ trợ các phần việc liên quan đến dữ liệu về nhu cầu và giá bán
11	Bộ phận Training	1	Thuê chuyên viên bên ngoài Đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng
12	Bộ phận Logistics	2	Thuê chuyên viên bên ngoài Tư vấn các vấn đề liên quan đến logistics
13	Bộ phận thiết kế	2	Trực thuộc ban kỹ thuật của tổng công ty Hỗ trợ đánh giá ý tưởng, thiết kế các thông số kỹ thuật cho xe bán hàng
14	Bộ phận bảo trì hệ thống xe	2	Trực thuộc ban kỹ thuật của tổng công ty Bảo trì hệ thống xe trong quá trình vận hành
15	Đội ngũ bán hàng	10	Tuyển dụng thêm Bán hàng trực tiếp

Bảng 4. Chi tiết các thành phần dự án

3.3. Work Breakdown Structure: định danh và xác định thời gian công việc

Stt		Công việc		Công việc đi trước	Thời gian ước tính (ngày)			Thời gian T
					a	m	b	
	A	Phân tích khả thi						
		A1	Khả thi pháp lý					
1			A1.1 Tìm hiểu luật bán hàng rong		1	2	3	2
2			A1.2 Tìm hiểu luật đầu tư xây dựng		2	2.5	3	3
3			A1.3 Tìm hiểu luật vệ sinh an toàn thực phẩm		3	4	5	4
4			A1.4 Tìm hiểu luật giao thông đường bộ		2	4	5	4
5			A1.5 Tìm hiểu luật lao động và các luật ít liên quan khác		2	2.5	4	3
		A2	Khả thi nhu cầu					
6			A2.1 Khảo sát nhu cầu toàn thành phố		5	6	8	6
7			A2.2 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	A2.1	0.5	0.5	1	0.5
8			A2.3 Khảo sát nhu cầu quận 10	A2.2	5	7	10	7
9			A2.4 Dự báo nhu cầu quận 10	A2.3	2	3	3	3
10			A2.5 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	A2.4	1	2	3	2
11			A2.6 Tổng hợp và đánh giá nhu cầu	A2.5	1	2	3	2
		A3	Khả thi công nghệ	A2				
12			A3.1 Tìm hiểu công nghệ sản xuất		4	6	9	6
13			A3.2 Tìm hiểu công nghệ Logistics		4	5	10	6
14			A3.3 Tìm hiểu công nghệ thông tin		4	5	7	5

15			A3.4 Tìm hiểu công nghệ bán hàng trực tuyến		3	5	8	5
		A4	Khả thi nguyên vật liệu đầu vào	A2				
16			A4.1 Tìm hiểu khả năng đáp ứng nguyên vật liệu		2	6	10	6
17			A4.2 Tìm hiểu giá thành nguyên vật liệu		3	4	5	4
		A5	Khả thi về vốn	A4				
18			A5.1 Tìm nguồn vốn		2	3	4	3
19			A5.2 Đánh giá, chọn lựa nguồn vốn.	A5.1	1	1.5	2	2
		A6	Khả thi địa điểm	A2				
20			A6.1 Tìm các địa điểm bán khả thi		1	1	2	1
21			A6.2 Đánh giá, chọn lựa địa điểm bán chính	A6.1	0.5	2	2.5	2
	B	Đánh giá khả thi của toàn dự án		A				
22		B1	Đánh giá khả thi sơ bộ		2	3	4	3
		B2	Quản lý rủi ro					
23			B2.1 Dự trù rủi ro		1	2.5	3	2
24			B2.2 Đánh giá xác suất của rủi ro	B2.1	2	3	5	3
25			B2.3 Đánh giá thiệt hại của rủi ro	B2.2	3.5	4	5	4
26		B3	Tổng hợp và kết luận khả thi dự án	B1,B2	1.5	2	2	2
	C	Thiết kế hệ thống bán hàng tại quận 10		B				
		C1	Thiết kế ý niệm					
27			C1.1 Hình thành ý tưởng hệ thống bán lẻ		3	5	7	5
28			C1.2 Đánh giá và lựa chọn ý tưởng	C1.1	7	12	14	12

		C2	Thiết kế sơ khởi	C1				
29			C2.1 Lựa chọn cơ cấu tổ chức		2	4	5	4
30			C2.2 Định danh công việc		7	10	14	10
31			C2.3 Ước lượng thời gian	C2.2	7	9	12	9
32			C2.4 Ước lượng nhân lực	C2.3	7	9	14	10
		C3	Thiết kế chi tiết	C2				
33			C3.1 Hoạch định hệ thống phân phối		4	7	10	7
34			C3.2 Lập kế hoạch Marketing		5	7	12	8
35			C3.3 Hoạch định hệ thống kho		14	17	18	17
36			C3.4 Hoạch định hệ thống thu mua		10	16	18	15
37			C3.5 Thiết kế hệ thống thông tin	C3.1,2,3,4	15	18	20	18
		C4	Đánh giá tài chính sau thiết kế	C3				
38			C4.1 Ước lượng chi phí sơ bộ		4	5	7	5
39			C4.2 Đánh giá chi phí	C4.1	2	2	3	2
		C5	Hiệu chỉnh thiết kế chuỗi bán hàng (nếu có)	C4				
40			C5.1 Hiệu chỉnh thiết kế		5	6.5	7	6
41			C5.2 Đánh giá hiệu chỉnh thiết kế	C5.1	5	8	9	8
		C6	Thiết kế xe	C5				
42			C6.1 Tính toán thông số, tải trọng cần thiết		4	6	7	6
43			C6.2 Thiết kế xe	C6.1	9	16	18	15
	D	Xây dựng chuỗi bán hàng tại quận 10		C				

44		D1	Triển khai kế hoạch Marketing		30	35	40	35
45		D2	Chế tạo xe		7	20	30	20
46		D3	Tuyển dụng nhân viên bán hàng		10	12	30	15
47		D4	Đào tạo đội ngũ nhân viên	D3	3	10	15	10
48		D5	Lập kế hoạch điều độ nhân viên	D4	3	5	7	5
	E	Vận hành		D				
49		E1	Vận hành hệ thống thông tin		180	180	180	180
50		E2	Vận hành các xe bán lẻ		180	180	180	180
	F	Nghiệm thu và đánh giá		E				
		F1	Nghiệm thu kết quả bán hàng					
51			F1.1 Nghiệm thu số hàng bán được		7	10	15	10
52			F1.2 Nghiệm thu số hàng còn lại		7	10	15	10
53			F1.3 Nghiệm thu chi phí vận hành		7	10	15	10
		F2	Đánh giá kết quả	F1				
54			F2.1 Thống kê, phân tích loại hàng bán được		5	13	16	12
55			F2.2 Thống kê, phân tích loại hàng còn lại		5	13	16	12
56			F2.3 Đánh giá mức tiêu thụ thực tế từng loại hàng	F2.1,2	6	9	15	10
57			F2.4 Đánh giá, phân tích chi phí vận hành	F2.3	6	9	15	10
58			F2.5 Cải tiến quá trình vận hành	F2.4	2	5	7	5
59	G	Chuyển giao kế hoạch triển khai toàn thành phố		F				1

Bảng 5. Work Breakdown Structure

3.4. Sơ đồ PERT/ CPM

- Hình biểu đồ PERT – AON (đính kèm)
- Tổng thời gian thực hiện dự án ban đầu là: **428.5 ngày**
- Đường Gantt ban đầu của dự án:

A2.1 – A2.2 – A2.3 – A2.4 – A2.5 – A2.6 – A4.1 – A5.1 – A5.2 – B2.1 – B2.2 – B2.3 – B3 – C1.1 – C1.2 – C2.2 – C2.3 – C2.4 – C3.3 – C3.5 – C4.1 – C4.2 – C5.1 – C5.2 – C6.1 – C6.2 – D1 – E1/E2 – F1.1/F1.2/F1.3 – F2.1/F2.2 – F2.3 – F2.4 – F2.5 – G.

CHƯƠNG 4: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC

4.1. Hoạch định nguồn lực dự án

Stt		Công việc	Thời gian (ngày)	Nguồn lực	Chi phí (triệu đồng)
	A	Phân tích khả thi			40
		A1 Khả thi pháp lý			5
1		A1.1 Tìm hiểu luật bán hàng rong	2	1 luật sư	
2		A1.2 Tìm hiểu luật đầu tư xây dựng	3	1 luật sư	
3		A1.3 Tìm hiểu luật vệ sinh an toàn thực phẩm	4	1 luật sư	
4		A1.4 Tìm hiểu luật giao thông đường bộ	4	1 luật sư	
5		A1.5 Tìm hiểu luật lao động và các luật ít liên quan khác	3	1 luật sư	
		A2 Khả thi nhu cầu			10
6		A2.1 Khảo sát nhu cầu toàn thành phố	6	3 nhân viên R&D, 2 nhân viên sales	
7		A2.2 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	0.5	4 nhân viên R&D	
8		A2.3 Khảo sát nhu cầu quận 10	7	3 nhân viên R&D, 2 nhân viên sales	
9		A2.4 Dự báo nhu cầu quận 10	3	3 nhân viên sales	
10		A2.5 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	2	3 nhân viên sales	
11		A2.6 Tổng hợp và đánh giá nhu cầu	2	2 nhân viên R&D, 2 nhân viên sales	
		A3 Khả thi công nghệ			5
12		A3.1 Tìm hiểu công nghệ sản xuất	6	3 nhân viên R&D	
13		A3.2 Tìm hiểu công nghệ Logistics	6	2 kỹ sư logistic	
14		A3.3 Tìm hiểu công nghệ thông tin	5	1 người QLTTPP	

15			A3.4 Tìm hiểu công nghệ bán hàng trực tuyến	5	1 người QLTTPP	
		A4	Khả thi nguyên vật liệu đầu vào			5
16			A4.1 Tìm hiểu khả năng đáp ứng nguyên vật liệu	6	1 Kỹ sư Logistics, 3 nhân viên R&D	
17			A4.2 Tìm hiểu giá thành nguyên vật liệu	4	4 nhân viên R&D	
		A5	Khả thi về vốn			5
18			A5.1 Tìm nguồn vốn	3	1 giám đốc QLDA, 2 nhân viên QLDA	
19			A5.2 Đánh giá, chọn lựa nguồn vốn.	2	1 giám đốc QLDA, 2 nhân viên QLDA	
		A6	Khả thi địa điểm			10
20			A6.1 Tìm các địa điểm bán khả thi	1	3 nhân viên QLDA, 2 nhân viên sales	
21			A6.2 Đánh giá, chọn lựa địa điểm bán chính	2	3 nhân viên QLDA, 2 nhân viên sales	
	B	Đánh giá khả thi của toàn dự án				10
22		B1	Đánh giá khả thi sơ bộ	3	2 nhân viên QLDA	
		B2	Quản lý rủi ro			
23			B2.1 Dự trù rủi ro	2	3 nhân viên QLDA	
24			B2.2 Đánh giá xác suất của rủi ro	3	3 nhân viên QLDA	
25			B2.3 Đánh giá thiệt hại của rủi ro	4	3 nhân viên QLDA	
26		B3	Tổng hợp và kết luận khả thi dự án	2	3 nhân viên QLDA	
	C	Thiết kế hệ thống bán hàng tại quận 10				160
		C1	Thiết kế ý niệm			10

27		C1.1 Hình thành ý tưởng hệ thống bán lẻ	5	2 kỹ sư thiết kế, 2 nhân viên QLDA	
28		C1.2 Đánh giá và lựa chọn ý tưởng	12	2 kỹ sư thiết kế, 2 nhân viên QLDA	
	C2	Thiết kế sơ khởi			50
29		C2.1 Lựa chọn cơ cấu tổ chức	4	2 nhân viên R&D, 2 nhân viên QLDA	
30		C2.2 Định danh công việc	10	2 nhân viên R&D, 2 nhân viên QLDA	
31		C2.3 Ước lượng thời gian	9	2 nhân viên R&D, 2 nhân viên QLDA	
32		C2.4 Ước lượng nhân lực	10	2 nhân viên R&D, 2 nhân viên QLDA	
	C3	Thiết kế chi tiết			50
33		C3.1 Hoạch định hệ thống phân phối	7	1 nhân viên QLHTTT phân phối	
34		C3.2 Lập kế hoạch Marketing	8	2 nhân viên Marketing	
35		C3.3 Thiết kế hệ thống thông tin	17	2 nhân viên QLHTTT phân phối	
36		C3.4 Hoạch định hệ thống thu mua	15	2 kỹ sư logistics	
37		C3.5 Hoạch định hệ thống kho	18	1 nhân viên quản lý kho	
	C4	Đánh giá tài chính sau thiết kế			20
38		C4.1 Ước lượng chi phí sơ bộ	5	1 nhân viên kế toán, 1 nhân viên QLHTTT phân phối, 1 nhân viên Marketing, 1 kỹ sư logistic, 1	

					nhân viên quản lý kho	
39			C4.2 Đánh giá chi phí	2	1 nhân viên kế toán	
		C5	Hiệu chỉnh thiết kế chuỗi bán hàng (nếu có)			20
40			C5.1 Hiệu chỉnh thiết kế	6	1 kỹ sư thiết kế, 1 Kỹ sư logistics	
41			C5.2 Đánh giá hiệu chỉnh thiết kế	8	1 kỹ sư thiết kế, 1 kỹ sư logistics	
		C6	Thiết kế xe			10
42			C6.1 Tính toán thông số, tải trọng cần thiết	6	2 kỹ sư Thiết kế	
43			C6.2 Thiết kế xe	15	Thuê ngoài	
	D	Xây dựng chuỗi bán hàng tại quận 10				200
44		D1	Triển khai kế hoạch Marketing	35	2 nhân viên marketing	
45		D2	Chế tạo xe	20	Thuê ngoài	100
46		D3	Tuyển dụng nhân viên bán hàng	15	1 chuyên viên đào tạo	
47		D4	Đào tạo đội ngũ nhân viên	10	1 chuyên viên đào tạo	
48		D5	Lập kế hoạch điều độ nhân viên	5	2 kỹ sư logistics	
	E	Vận hành				700
49		E1	Vận hành hệ thống thông tin	180	1 nhân viên HTTT phân phối	
50		E2	Vận hành các xe bán lẻ	180	2 kỹ sư logistics, 2 kỹ sư bảo trì, 10 nhân viên bán hàng	
	F	Nghiệm thu và đánh giá			10	60
		F1	Nghiệm thu kết quả bán hàng			20
51			F1.1 Nghiệm thu số hàng bán được		3 nhân viên sales	
52			F1.2 Nghiệm thu số hàng còn lại		3 nhân viên sales	

53			F1.3 Nghiệm thu chi phí vận hành		1 giám đốc QLDA, 1 giám sát viên, 1 nhân viên kế toán	
		F2	Đánh giá kết quả			40
54			F2.1 Thống kê, phân tích loại hàng bán được	12	1 nhân viên sales	
55			F2.2 Thống kê, phân tích loại hàng còn lại	12	1 nhân viên sales, 1 nhân viên kho	
56			F2.3 Đánh giá mức tiêu thụ thực tế từng loại hàng	10	1 nhân viên marketing, 1 nhân viên sales, 1 nhân viên R&D, 1 nhân viên QLHTTT phân phối	
57			F2.4 Đánh giá, phân tích chi phí vận hành	10	1 nhân viên kế toán, 2 nhân viên QLDA	
58			F2.5 Cải tiến quá trình vận hành	5	1 kỹ sư thiết kế, 1 nhân viên R&D	
59	G		Chuyển giao kế hoạch triển khai toàn thành phố	1	Giám đốc DA	10
TỔNG CỘNG						1180








Bảng 6. Hoạch định nguồn lực dự án

4.2. Hiệu chỉnh nguồn lực

Với phân bố nguồn lực hiện tại, xuất hiện tình trạng quá tải một số loại nguồn lực. Các loại nguồn lực bị quá tải là:

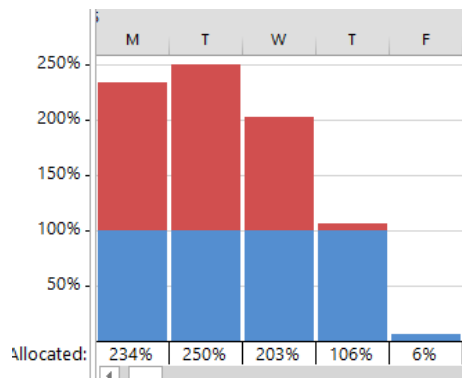
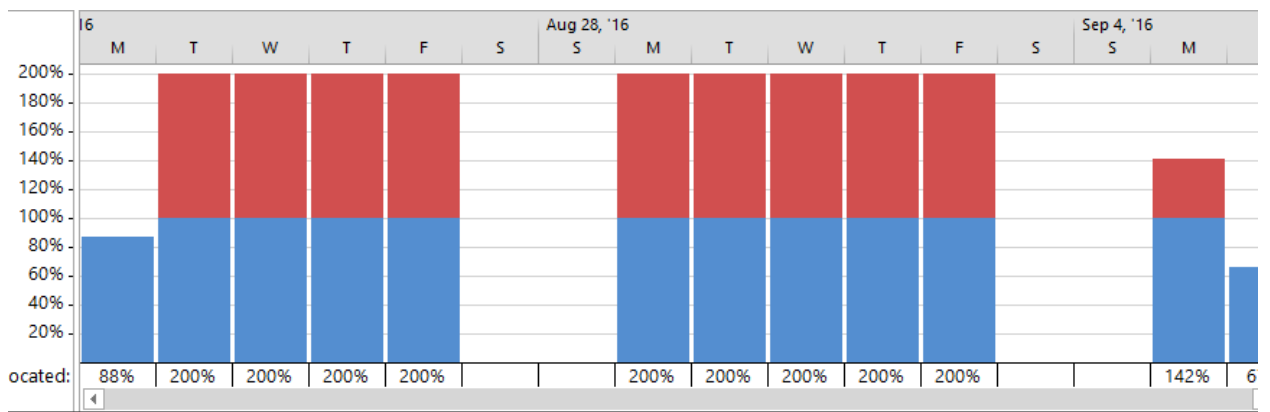
- Nhân viên quản lý dự án
- Nhân viên quản lý hệ thống thông tin phân phối
- Luật sư
- Nhân viên R&D
- Nhân viên sale
- Kỹ sư logistics

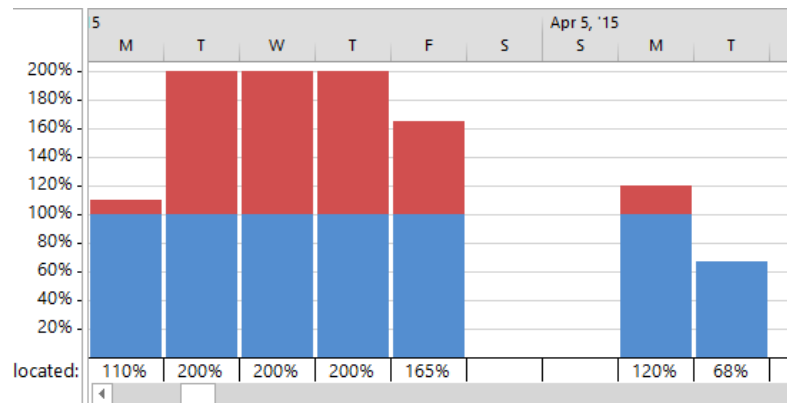
Mức độ quá tải của mỗi nguồn lực như sau được biểu thị trong các hình bên dưới.

Clipboard		Font		Schedule			Tasks			Insert		Prope		
		Resource Name	Type	Material	Initials	Group	Max.	Std. Rate	Ovt.	Cost/Use	Accrue	Base	Code	Add New C
1		Giám đốc DA	Work		GD DA		100%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
2		Nhân viên QLDA	Work		NV QLDA		300%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
3		Giám sát viên	Work		giám sát vi		100%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
4		QL kho	Work		QLK		100%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
5		QL HTTT Phân phối	Work		QL HTTTPP		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CAY		
6		Luật sư	Work		LS		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
7		Kế toán	Work		KT		100%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
8		R&D	Work		R&D		500%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
9		Sale	Work		S		300%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
10		Marketing	Work		M		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
11		Chuyên viên đào tạo	Work		C		100%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CAY		
12		Kỹ sư Logistics	Work		LGT		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
13		Kỹ sư Thiết kế	Work		TK		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
14		Kỹ sư bảo trì	Work		K		200%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CA\		
15		Nhân viên Bán hàng	Work		BH		1,000%	\$0.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	BAN TRAI CAY		

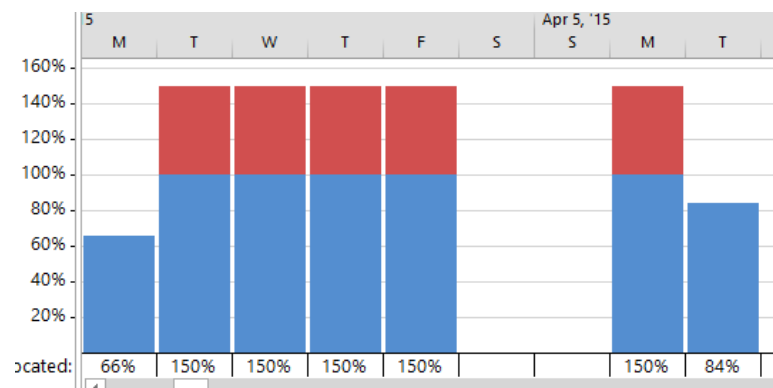
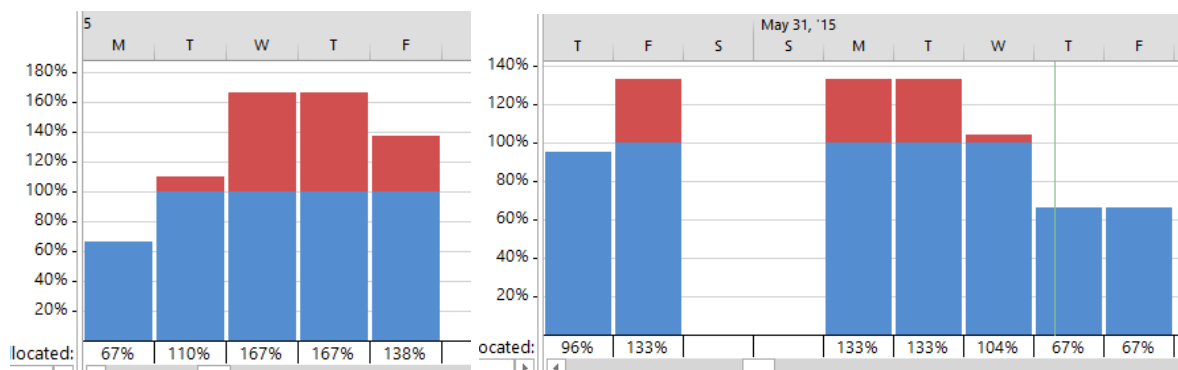
Bảng 7. Bảng miêu tả nguồn lực có dấu “!” đã “over load”

Chi tiết các biểu đồ bên dưới theo từng nguồn lực như sau:

**Luật sư****Nhân viên sale**

**Nhân viên R&D**

I

**Kỹ sư Logistics****Nhân viên QLDA****NV Quản lý hệ thống phân phối****Hình 8. Các biểu đồ mức độ quá tải nguồn lực (đơn vị: giờ)**

Với nguồn lực nhân sự cố định hiện tại, công ty chấp nhận dự án có thể kéo dài thời gian thực hiện để giải quyết tình trạng overload thay vì thuê thêm nhân lực.

Như vậy, nguồn lực không thay đổi số lượng, chỉ thay đổi thời gian sử dụng, thời gian tổng của dự án cũng thay đổi.

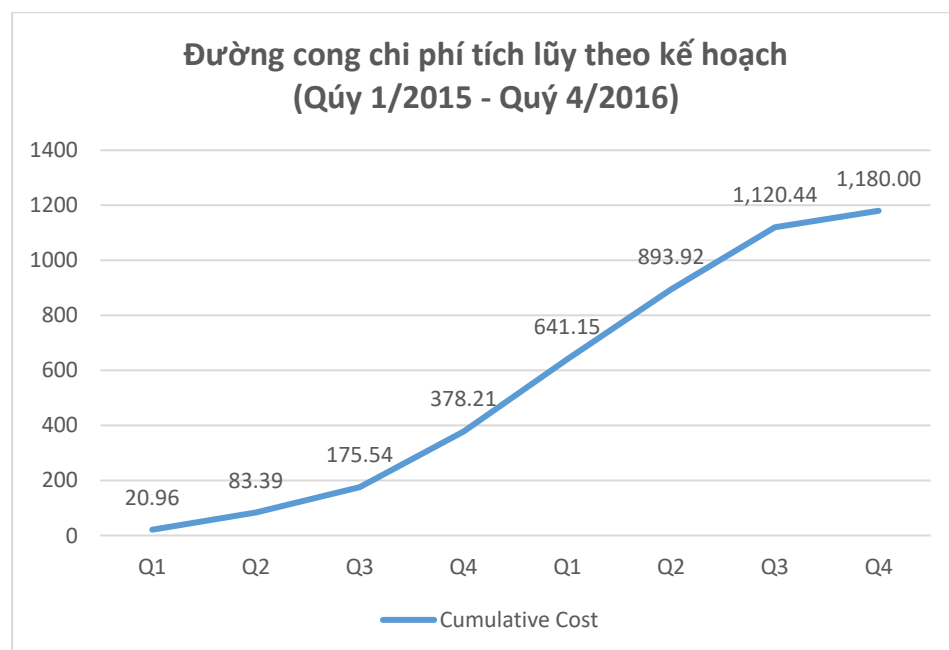
Biểu đồ Gantt hiệu chỉnh của dự án (đính kèm).

⇒ **Kết luận:** tổng thời gian hoàn thành dự án sau khi hiệu chỉnh là **457.5 ngày**, tăng **29 ngày** so với kế hoạch ban đầu.

⇒ Đường Gantt mới của dự án:

A2.1 – A2.2 – A2.3 – A2.4 – A2.5 – A2.6 – A4.1 – **A4.2** – A5.1 – A5.2 – B2.1 – B2.2 – B2.3 – B3 – C1.1 – C1.2 – C2.2 – C2.3 – C2.4 – **C3.1** – C3.5 – C4.1 – C4.2 – C5.1 – C5.2 – C6.1 – C6.2 – D1 – E1/E2 – F1.1/F1.3 – **F1.2** – F2.1/F2.2 – F2.3 – F2.4 – F2.5 – G.

Sau khi điều chỉnh thời gian (đường Gantt) của dự án, chi phí hoạch định theo thời gian (quý) được tổng hợp trong đường cong kinh tế S-curve ở hình sau.



Hình 9. Đường cong chi phí tích lũy của dự án

CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

5.1. Các thành phần chi phí:

Dòng tiền tính toán của dự án được bắt đầu từ cuối năm 2015, phân tích qua 12 tháng năm 2016 để đánh giá giá trị NPV và IRR, xem xét tính khả thi về mặt tài chính của dự án.

Các thành phần chi phí để tính toán dòng tiền dự án:

❖ Các chỉ số liên quan trong sản xuất:

Tỷ lệ trái cây tươi cho ra nước ép	1 tấn trái cây = 600 lít nước ép
Tỷ lệ hao hụt lượng trái cây	5%

Bảng 8. Các chỉ số liên quan trong sản xuất

❖ Các chỉ số liên quan về kinh tế:

Chỉ số	Giá trị	Đơn vị	Ghi chú
Thuế thu nhập doanh nghiệp	20%	Năm	[10]
Suất chiết khấu (*)	6.5%	Năm	Theo ngân hàng Agribank Kỳ hạn 12 tháng Đơn vị tiền tệ: VNĐ
Tăng trưởng nhu cầu	5%	Quý	Đã tính trong dự báo
Tăng trưởng giá (mua) trái cây	2%	Tháng	Xem PHỤ LỤC 5
Tăng trưởng giá bán sản phẩm	1.5%	Quý	
Thời gian khấu hao thiết bị	7	Năm	Xem PHỤ LỤC 6 Giả sử giá trị còn lại sau cùng là 0

Bảng 9. Các chỉ số liên quan về kinh tế

(*) Sử dụng lãi suất ngân hàng làm suất chiết khấu, do không xác định được dự án nào khác chắc chắn sinh lời vào thời điểm lập dự án này nên xem việc gửi tiền vào ngân hàng (phương án không làm gì) là phương án cho lời thấp nhất chấp nhận được (chắc chắn có).

$$\begin{aligned}\text{Chi phí khấu hao/ tháng} &= \frac{\text{Tổng chi phí đầu tư cho xe bán hàng} - \text{giá trị còn lại}}{84 \text{ tháng (7 năm)}} = \frac{107 - 0}{84} \\ &= 1.27 \text{ (triệu đồng/ tháng)}.\end{aligned}$$

Loại chi phí		Chi tiết	Giá trị	Đơn vị	Ghi chú
Chi phí cố định	Chi phí nghiên cứu và đào tạo nhân viên	Chi phí cho nhân lực	300	Triệu đồng	Chi trả cho các nguồn lực tiêu tốn trong quá trình nghiên cứu khả thi dự án (9 tháng năm 2015)
		Chi phí liên quan (giấy tờ, tài liệu, ...)	3	Triệu đồng	Không bao gồm lương nhân viên chính thức do Tổng công ty chi trả
	Chi phí thiết bị	Chi phí thiết kế xe	7	Triệu đồng	Thuê ngoài
		Chi phí chế tạo xe bán hàng	100	Triệu đồng	Thuê ngoài
	Tổng đầu tư ban đầu		410	Triệu đồng	Tính đến cuối năm 2015
	Chi phí nghiệm thu và đánh giá	Chi phí nghiệm thu	40	Triệu đồng	Chi sau khi kết thúc 9 tháng vận hành hệ thống tại quận 10 (9 tháng đầu năm 2016)
		Chi phí đánh giá	20	Triệu đồng	
	Chi phí chuyển giao		10		Chi trả cho việc chuyển giao khi dự án kết thúc
	Chi phí cho nhân viên vận hành	Nhân viên điều phối, bảo trì, kỹ sư logistics	50	Triệu đồng	Chi trả cho đội ngũ nhân viên trong 9 tháng vận hành hệ thống
		Lương nhân viên bán hàng	450	Triệu đồng	
	Chi phí mua trái cây	Dự chi	200	Triệu đồng	Chi trả cho việc mua trái cây tươi trong 9 tháng vận hành hệ thống
TỔNG CỘNG			1180	Triệu đồng	
Chi phí biến đổi	Chi phí mua trái cây	Chi phí thực tế	10000	Đồng/kg	Thay đổi theo thời gian (tốc độ thay đổi - % đã nêu ở trên)
	Giá bán nước ép trái cây		60000	Đồng/kg	
	Giá bán trái cây tươi		25000	Đồng/kg	

Bảng 10. Bảng liệt kê các loại chi phí của dự án

5.2. Phân tích dòng tiền và tính chỉ số NPV, IRR

Năm	2015	1/2016	2/2016	3/2016	4/2016	5/2016	6/2016	7/2016	8/2016	9/2016	10/2016	11/2016	12/2016
Dự báo nhu cầu trái cây tươi (kg)		66,636	67,746	68,875	70,023	71,190	72,377	73,583	74,809	76,056			
Lượng đáp ứng nhu cầu (10%) (kg)		6,664	6,775	6,888	7,002	7,119	7,238	7,358	7,481	7,606			
Dự báo nhu cầu trái cây tươi làm nước ép (kg)		41,592	42,286	42,990	43,707	44,435	45,176	45,929	46,694	47,472			
Lượng đáp ứng nhu cầu (10%) (kg)		4,159	4,229	4,299	4,371	4,444	4,518	4,593	4,669	4,747			
DOANH THU (triệu đồng)		300.5	305.5	310.6	320.5	325.9	331.3	341.9	347.6	353.4			
Chi phí đầu tư (triệu đồng)	410												
Chi phí nghiên cứu (triệu đồng)	303												
Chi phí thiết kế xe (Triệu đồng)	7												
Chi phí chế tạo xe (triệu đồng)	100												
Chi phí hoạt động (triệu đồng)		163.8	167.8	171.9	176.2	180.7	185.3	190.1	195.1	200.3	55.6	55.6	55.6
Chi phí khấu hao (triệu đồng)		1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
TỔNG CHI PHÍ HÀNG THÁNG (triệu đồng)	410.0	165.1	169.1	173.2	177.5	182.0	186.6	191.4	196.4	201.6	20.0	20.0	30.0
Lãi trước thuế (triệu đồng)	-410.0	135.4	136.5	137.4	143.0	143.9	144.7	150.4	151.2	151.8	-20.0	-20.0	-30.0
Gía trị tương lai (triệu đồng)		143.7	144.0	144.2	149.3	149.4	149.4	154.6	154.5	154.3	-20.2	-20.1	-30.0
Thuế thu nhập doanh nghiệp (triệu đồng)													254.6
Dòng tiền tệ (triệu đồng)	-410.0	135.4	136.5	137.4	143.0	143.9	144.7	150.4	151.2	151.8	-20.0	-20.0	-284.6
NPV (triệu đồng)	541.7												
IRR (%)	0.298												
Cộng dồn (triệu đồng)	-410.0	-274.6	-138.1	-0.7	142.3	286.2	430.8	581.3	732.5	884.2	864.2	844.2	559.6

Bảng 11. Phân tích dòng tiền dự án

- Giá trị NPV của dự án: 541.7 triệu đồng
 - Chỉ số IRR của dự án: 29.8%
- ⇒ Như vậy, dựa vào 2 giá trị trên ta thấy dự án khả thi về mặt tài chính.
- ⇒ Thời gian hoàn vốn là đến tháng 4 năm 2016.

CHƯƠNG 6: PHÂN TÍCH RỦI RO

6.1. Quản lý rủi ro

Quản lý rủi ro là bước không thể thiếu trong quản lý dự án, nếu bước quản lý rủi ro được thực hiện tốt thì khả năng thành công của dự án sẽ cao hơn.

Nhóm ngồi lại với nhau, suy nghĩ (brain storming) ra tất cả các rủi ro có thể xảy ra đối với dự án, rồi đưa ra các giải pháp có thể thực hiện cho từng rủi ro. Sau đó, nhóm đi sâu vào phân tích rủi ro tiến độ và rủi ro tài chính – 2 yếu tố quan trọng hàng đầu đối với một dự án.

Bảng bên dưới mô tả các ký hiệu về xác suất rủi ro xảy ra và mức độ ảnh hưởng đến kết quả của từng rủi ro tương ứng.

Ký hiệu	Mức độ	Mô tả
A	Hoàn toàn chắc chắn	Xảy ra trong hoàn cảnh chắc chắn
B	Chắc chắn	Có thể xảy ra trong hoàn cảnh chắc chắn
C	Có khả năng	Có thể xảy ra
D	Không chắc chắn	Có thể xảy ra nhưng không được mong đợi
E	Hiếm khi	Chỉ xảy ra trong hoàn cảnh ngoại lệ

Bảng 12. Bảng mô tả xác suất xảy ra

Ký hiệu	Mức độ	Mô tả
1	Không đáng kể	Ít ảnh hưởng đến mục tiêu dự án
2	Ít ảnh hưởng	Ảnh hưởng trong thời gian ngắn nhưng không ảnh hưởng đến chức năng dự án
3	Ảnh hưởng vừa	Ảnh hưởng đến kết quả của dự án
4	Ảnh hưởng	Ảnh hưởng nghiêm trọng, tác động lâu dài đến dự án
5	Ảnh hưởng nghiêm trọng	

Bảng 13. Bảng mô tả mức độ ảnh hưởng đến kết quả

		Mức độ ảnh hưởng				
		1	2	3	4	5
xác suất xảy ra	A	S	S	H	H	H
	B	M	S	S	H	H
	C	L	M	S	H	H
	D	L	L	M	S	H
	E	L	L	M	S	S

Bảng 14. Ma trận mức độ rủi ro

❖ **Ghi chú:**

H: rủi ro cao

S: rủi ro đáng kể

M: rủi ro trung bình

L: ít rủi ro

Trong quá trình triển khai thực hiện dự án, những rủi ro có thể xuất hiện và mức độ ảnh hưởng của nó được liệt kê trong bảng bên dưới:

STT	Rủi ro	Kết quả xảy ra sự kiện	Trong kiểm soát (Y/N)	Xác suất xảy ra	Xác suất kết quả	Mức độ rủi ro	Tác động rủi ro
1. Tài chính							
1.1	Lạm phát cao	Có khả năng	N	C	4	S	Cao
1.2	Quá trình giải ngân bị gián đoạn	Chắc chắn	N	C	3	S	Cao
2. Pháp lí							
2.1	Dự thảo Luật cấm bán hàng rong	Có khả năng	N	D	5	S	Cao
2.2	Luật an toàn VSTP	Có khả năng	N	D	4	S	Cao
3. Công nghệ							
3.1	Công nghệ pha chế lạc hậu	Có khả năng	Y	C	2	M	BT
3.2	Chi phí công nghệ quá cao so với lợi nhuận	Có khả năng	Y	C	2	M	BT
4. Khả năng cung ứng nguồn nguyên vật liệu							

4.1	Nông dân không tuân thủ hợp đồng	Hiếm khi	Y	E	3	M	BT
4.2	Lũ lụt, thiên tai,...	Hiếm khi	N	E	3	M	BT
4.3	Không kí được hợp đồng cung ứng NVL dài hạn	Có khả năng	Y	D	3	M	BT
4.4	Nhà nước quy hoạch vùng NVL làm KCN	Hiếm khi	N	E	3	M	BT
5. Nhu cầu							
5.1	Thị hiếu khách hàng thay đổi	Có khả năng	N	C	4	H	Cao
5.2	Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh	Có khả năng	N	C	3	S	Cao
6. Địa điểm đầu tư							
6.1	Quy hoạch đô thị thay đổi	Hiếm khi	N	E	3	H	BT

Bảng 15. Phân tích rủi ro

Có thể nhận thấy hầu hết rủi ro xuất hiện từ bước phân tích khả thi đến lúc triển khai thực hiện, ảnh hưởng lớn đến tiến độ cũng như khả năng thành công của dự án. Vì vậy, nhóm tìm ra các biện pháp khắc phục cho một số rủi ro, kết quả được liệt kê ở bảng bên dưới:

Rủi ro	Kế hoạch ứng phó	Mức độ rủi ro sau khi xử lý	Bộ phận chịu trách nhiệm	Thời gian thực hiện	Cách kiểm soát các xử lý
1.2 Quá trình giải ngân bị gián đoạn	Thuyết phục, thương lượng với ban lãnh đạo	BT	Tài chính	Trước triển khai	Giám sát
3.1 Công nghệ pha chế lạc hậu	Tìm hiểu kỹ công nghệ trước khi mua	Thấp	Tài chính	Trước triển khai	Giám sát
3.2 Chi phí công nghệ quá cao so với lợi nhuận	Cải tiến, tối ưu hóa quy trình triển khai dự án	Thấp	Kỹ sư quy trình	Trong quá trình triển khai	Giám sát
4.1 Nông dân không tuân thủ hợp đồng	Thương lượng, tăng thêm lợi nhuận cho nông dân	Thấp	Bộ phận thu mua	Trước triển khai	Giám sát

4.3 Không kí được hợp đồng cung ứng NVL dài hạn	Khảo sát, lựa chọn nhà cung ứng tin cậy	Thấp	Bộ phận thu mua	Trước triển khai	Giám sát
---	---	------	-----------------	------------------	----------

Bảng 16. Các giải pháp xử lý rủi ro

6.2. Rủi ro tiến độ

Để tính toán được xác suất hoàn thành công việc theo thời gian mong muốn, cần phải tính các giá trị phương sai của các công việc trên đường Gantt. (Xem bảng phương sai - PHỤ LỤC 4).

Giả định thời gian hoàn thành dự án tuân theo phân phối chuẩn (Normal), ta có:

- Thời gian dự kiến hoàn thành theo yêu cầu công ty là 460 ngày
- Thời gian hoàn thành theo hoạch định của dự án là 457.5 ngày
- Tổng phương sai: $\sigma^2(T) = \sum_i^n (\frac{b-a}{6})^2 = 28.79861 \Rightarrow \sigma = 5.366$

$$\Rightarrow \text{Xác suất hoàn thành dự án theo đúng hạn: } Z = \frac{460-457.5}{5.376} = 0.4658$$

$$\Rightarrow p = 67.93\%$$

Như vậy, xác suất để hoàn thành dự án theo dự kiến yêu cầu của công ty là 67,9%

Giả sử:

- Nếu thời gian dự kiến bị rút ngắn 10 ngày thì xác suất để dự án hoàn thành dự án là:

$$Z = \frac{450-457.5}{5.366} = -1.398$$

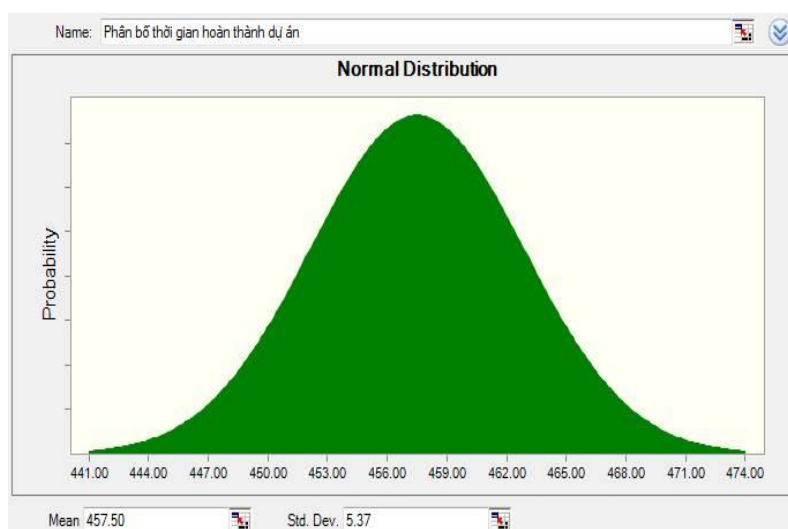
$$\Rightarrow p = 8.112\%: \text{nghĩa là xác suất để hoàn thành sớm hạn là rất thấp (dưới 10\%).}$$

- Nếu thời gian dự kiến được kéo dài thêm 10 ngày thì xác suất để dự án hoàn thành là: $Z = \frac{470-457.5}{5.366} = 2.329$

$$\Rightarrow p = 99.008\%: \text{nghĩa là khả năng dự án kết thúc đúng hạn là rất cao.}$$

Việc đánh giá xác suất hoàn thành dự án được dựa trên phân bố thời gian hoàn thành dự án với giá trị trung bình là 457.5 và độ lệch chuẩn là 5.37. Ta có hình ảnh phân bố chuẩn của thời gian hoàn thành dự án trong hình... sau.

Dựa vào đó ta có thể xác định xác suất hoàn thành dự án nếu yêu cầu thay đổi.



Hình 10. Phân bố thời gian hoàn thành dự án

6.3. Rủi ro tài chính

Trong môi trường biến động về giá mua và giá bán thì việc phân tích biến động của NPV và IRR là rất cần thiết để xem xét rủi ro về tài chính để biết được tính khả thi thực sự của dự án. Có các tính huống được đặt ra như: giá mua, giá bán có thay đổi từ giảm 1.5% đến tăng 1.5% để xem xét kết quả NPV và IRR.

TỔNG KẾT		BÌNH THƯỜNG	GIẢM 1.5%	GIẢM 1%	GIẢM 0.5%	TĂNG 0.5%	TĂNG 1%	TĂNG 1.5%
GIÁ TRỊ THAY ĐỔI:								
1. Giá mua								
trái cây	(%/tháng)	2%	0.5%	1%	1.5%	2.5%	3%	3.5%
2. Giá bán								
nước ép	(%/quý)	1.50%	0.00%	0.50%	1.00%	2.00%	2.50%	3.00%
3. Giá bán								
trái cây	(%/quý)	1.50%	0.00%	0.50%	1.00%	2.00%	2.50%	3.00%
KẾT QUẢ:								
NPV	(triệu đồng)	541.7	559.4	553.9	548.0	535.0	527.9	520.4
IRR	(%)	29.8%	30.4%	30.2%	30.0%	29.6%	29.4%	29.2%

Bảng 17. Phân tích biến động NPV và IRR khi giá mua, giá bán thay đổi

Sau khi phân tích biến động NPV và IRR, nhận thấy khi:

- Giá mua và giá bán giảm từ 1.5% đến 0.5%
⇒ NPV, IRR tăng so với bình thường.
- Giá mua và giá bán tăng từ 0.5% đến 1.5%
⇒ NPV, IRR giảm so với bình thường.

CHƯƠNG 7: KIỂM SOÁT DỰ ÁN

Trong dự án này, việc kiểm soát được thực hiện trên cả 3 phương diện:

- Chất lượng
- Tiến độ
- Chi phí

7.1. Kiểm soát chất lượng

Đối với dự án này, việc kiểm soát chất lượng gồm hai phần việc chính:

- Kiểm soát chất lượng các hệ thống kèm theo các khu vực
- Kiểm soát chất lượng thiết bị.

Ở đây ta áp dụng mô hình PDM (project design matrix) để kiểm soát:

Các hạng mục	Các chỉ số kiểm tra	Tư liệu xác minh	Tiêu chuẩn kiểm tra
1. Hệ thống thông tin liên lạc	Lắp đặt đầy đủ số lượng. Khả năng bị nghẽn mạng.	Biên bản nghiệm thu	Yêu cầu của thiết kế, của nhà chế tạo đã quy định tính năng kỹ thuật hoặc của các tiêu chuẩn, qui phạm hiện hành
2. Hệ thống vi tính	Độ an toàn và bảo mật của dữ liệu. Tốc độ truyền nhận dữ liệu.	Biên bản nghiệm thu	
3. Thiết bị xe chuyên dụng	Đúng số lượng, tiêu chuẩn và an toàn.	Biên bản nghiệm thu	

Bảng 18. Kiểm soát xây dựng cơ bản, hệ thống điện và thiết bị

Để kiểm soát quá trình thực hiện, dự án thành lập một đội ngũ kiểm soát chất lượng bao gồm giám sát viên và bộ phận R&D, chịu trách nhiệm kiểm soát, ghi nhận và báo cáo với giám đốc dự án.

Trách nhiệm của Giám đốc dự án:

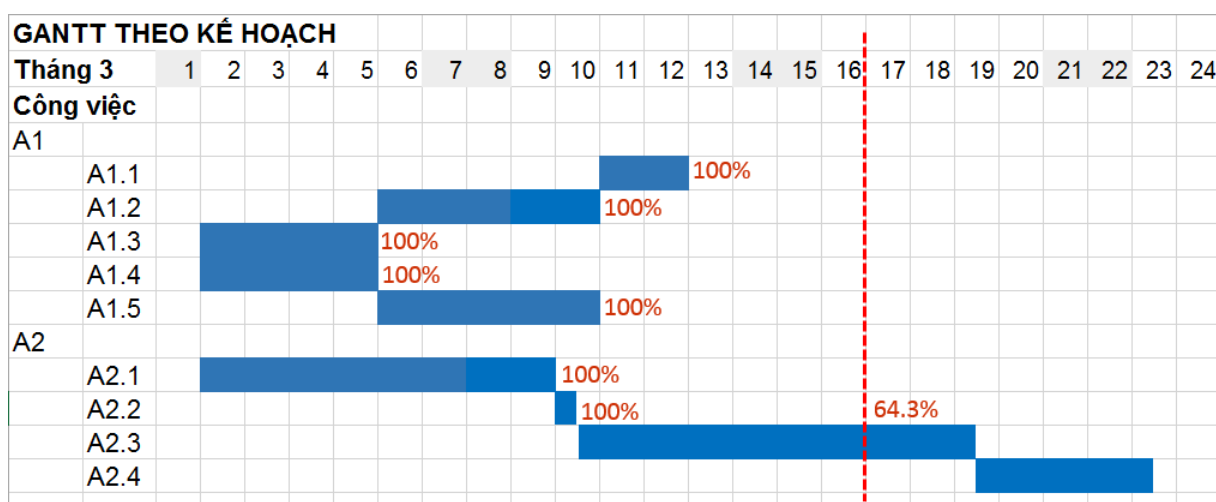
- Giám sát, kiểm tra thường xuyên quá trình chế tạo xe của đơn vị thuê ngoài, toàn bộ quá trình dự án.
- Tổ chức kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất.
- Tiến hành kiểm tra từng phần.
- Lập báo cáo tiến độ về thời gian và chi phí thực hiện.
- Lập hội đồng nghiệm thu của dự án.
- Hội đồng nghiệm thu chịu trách nhiệm trước pháp luật về chất lượng của dự án.

7.2. Kiểm soát tiến độ và chi phí

Vì dự án chưa được triển khai nên nhóm giả định thời điểm tiến hành kiểm soát đầu tiên vào thứ hai ngày 16/03/2015.

Tính đến ngày kiểm soát, theo kế hoạch dự án đã thực hiện được 7 công việc (A1.1 – A1.5, A2.1, A2.2) và đang thực hiện công việc A2.3.

Dưới đây là biểu đồ Gantt của các công việc theo kế hoạch tính đến ngày kiểm soát.



Hình 11. Biểu đồ Gantt các công việc và phần trăm hoàn thành tương ứng tính đến ngày 16/3/2015

Để đánh giá tiến độ dự án về cả mặt thời gian và chi phí, dự án sử dụng phương pháp đánh giá Earned Value.

Earned Value là phương pháp phân tích giá trị làm ra, tổng hợp cả chi phí và thời gian để đánh giá dự án thông qua các đại lượng như BCWS, ACWP, BCWP, các chỉ số đánh giá CPI, SPI. Các giá trị này sẽ được tính toán và trình bày sau đây.

❖ Các công việc thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015:

Công việc	Thời gian (ngày)	Chi phí dự tính (nghìn đồng)	Chi phí / ngày (nghìn đồng)
A1.1	2	625	312.5
A1.2	3	937.5	312.5
A1.3	4	1250	312.5
A1.4	4	1250	312.5
A1.5	3	937.5	312.5
A2.1	6	2926.8	487.8
A2.2	0.5	243.9	487.8
A2.3	7	3414.6	487.8

Bảng 19. Các công việc thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015

❖ **Khối lượng công việc được thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015:**

Công việc	Chi phí thực tế (nghìn đồng)	% Công việc đã thực hiện
A1.1	625	100%
A1.2	937.5	100%
A1.3	1250	100%
A1.4	1250	100%
A1.5	937.5	100%
A2.1	2926.8	100%
A2.2	243.9	100%
A2.3	1550	$(3.5/7) \times 100\%$

Bảng 20. Khối lượng công việc được thực hiện đến cuối ngày 16/3/2015

❖ **Đánh giá tiến triển dự án về tiến độ và chi phí đến cuối ngày 16/3/2015:**

	Ký hiệu	Công thức	Kết quả	Nhận xét
Phân tích kết quả				
Dự chi	BCWS		10365.8	
Thực chi	ACWP		9720.7	
Giá trị làm ra	BCWP		9878	
Phân tích sai lệch				
Tiến độ	SV	$= BCWP - BCWS$	- 487.8	Dự án chậm tiến độ
Chi phí	CV	$= BCWP - ACWP$	157.3	Dự án tiến triển không vượt chi phí
Kế toán	AV	$= BCWS - ACWP$	645.1	Ngân sách kế hoạch lớn hơn thực chi
Thời gian	TV		1	Trễ tiến độ 1 ngày
Kết quả công việc				
Tiến độ	SPI	$= BCWP/BCWS$	0.9529	Dự án gặp vấn đề về tiến độ
Chi phí	CPI	$= BCWP/ACWP$	1.0162	
Dự báo chi phí thực hiện trong tương lai				
	BCAC		11585.3	
	FCTC	$= \frac{BCAC - BCWP}{CPI}$	1680.1	
Chi phí dự báo	FCAC	$= ACWP + FCTC$	11400.8	

Bảng 21. Đánh giá tiến triển dự án về tiến độ và chi phí đến cuối ngày 16/3/2015

Nhận xét:

Sau khi đánh giá dự án theo phương pháp giá trị làm ra, nhận thấy:

- Dự án gặp vấn đề về tiến độ (trễ 1 ngày)

- Từ vấn đề đã nêu, công việc gantt lúc sau sẽ được nén để phù hợp với tiến độ theo kế hoạch. Tuy nhiên, việc nén này sẽ gây phát sinh thêm chi phí
- Điều chỉnh công việc gantt : A2.4 Dự báo nhu cầu
- Công việc A2.3 bị trễ tiến độ một ngày và ngày bắt đầu của A2.4 sẽ là thứ 6 ngày 20/3/2015 nên đề xuất giải pháp làm tăng ca công việc A2.4 vào thứ 7 ngày 21/3/2015 để đảm bảo tiến độ chung của dự án cho đúng kế hoạch

<i>Công việc được điều chỉnh</i>	<i>Bắt đầu</i>	<i>Kết thúc</i>	<i>Phương án</i>	<i>Chi phí phát sinh do đẩy nhanh</i>
A2.4	Thứ 6, 20/3/2015	Thứ 3, 24/3/2015	Tăng ca 1 ngày (thứ bảy 21/3/2015)	0.7 triệu đồng

Bảng 22. Công việc điều chỉnh

- ⇒ **Để đảm bảo được tiến độ theo kế hoạch, phải tốn thêm 0.7 triệu đồng cho việc làm thêm vào ngày thứ bảy 21/3/2015.**
- ⇒ Việc tăng thêm 0.7 triệu đồng để đảm bảo tiến độ tại thời điểm kiểm soát sẽ làm tăng tổng chi phí lên 1 tỷ 187.7 triệu đồng, vẫn nằm trong nguồn vốn công ty cấp cho dự án (1 tỷ 200 triệu đồng).

CHƯƠNG 8: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

8.1. Kết luận

Trong cuộc sống hiện đại, nhu cầu về ăn uống của con người dần thay đổi theo thời gian: ăn uống không chỉ để no mà còn phải đảm bảo đủ dinh dưỡng, đủ năng lượng và an toàn vệ sinh thực phẩm. Do đó, nhu cầu về các sản phẩm từ trái cây tươi cũng tăng mạnh trong thời gian gần đây, và dự đoán còn tăng hơn nữa trong thời gian sắp tới.

Nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng về các mặt hàng trái cây tươi chế biến sẵn và các loại nước ép trái cây, dự án *“Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh”* ra đời.

Dự án hoàn toàn khả thi về nhu cầu tiêu dùng, khả thi về tài chính, pháp lý, công nghệ (logistics, thông tin, đóng gói...), nguyên vật liệu, cũng như địa điểm đầu tư. Với nền tảng là công nghệ hoạt động ổn định trong lĩnh vực trái cây, nhóm tách ra và lập nên một ban quản lý dự án riêng. Ban quản lý dự án tự quyết định và điều hành dự án chuỗi bán lẻ trái cây, với ***“cấu trúc tổ chức theo ma trận định hướng dự án”***:

- Là 1 trong các dự án mở rộng thị trường của tổng công ty
- Thời gian bắt đầu lập kế hoạch diễn ra 9 tháng với 15 loại nguồn lực
- Giá trị NPV của dự án: 541.7 triệu đồng
- Chỉ số IRR của dự án: 29.8%
- Thời gian hoàn vốn là đến tháng 4 năm 2016.

Có thể tóm tắt dự án thông bản Logical framework sau:

STT	Cấu trúc	Chỉ số đánh giá	Nguồn dữ liệu	Các giả định và nguy cơ
Mục tiêu	Dự án có thể hoàn vốn sau 1 năm triển khai. Lợi nhuận 10% sau 1 năm triển khai dự án tại quận 10, hướng tới mở rộng dự án để triển khai toàn thành phố Hồ Chí Minh.	Thời gian hoàn vốn Lợi nhuận hàng năm Số điểm bán	Bảng báo cáo tài chính hàng tháng và hàng năm của cty	
Mục đích	<ul style="list-style-type: none"> Mở ra kênh phân phối mới cho cty nhằm tận dụng nguồn cung dồi dào hiện có của cty. 	<ul style="list-style-type: none"> Số đơn vị bán đạt số lượng 10 tại thời điểm 01/2016 % thị trường bán lẻ trái cây trong nước 	<ul style="list-style-type: none"> Báo cáo nghiên cứu thị trường của cty 	<ul style="list-style-type: none"> Assumption: Nhu cầu thị trường tăng trưởng: 8%/năm trong 2010 – 2015 Risk: Xuất hiện đối thủ cạnh tranh có năng lực lớn hơn cty
Đầu ra	<ul style="list-style-type: none"> Giá trị NPV của dự án: 541.7 triệu đồng Chỉ số IRR của dự án: 29.8% Thời gian hoàn vốn: 4 tháng 	<ul style="list-style-type: none"> Chỉ số khả thi của dự án: NPV IRR Thời gian hoàn vốn 	<ul style="list-style-type: none"> Phân tích dòng tiền từ giai đoạn 12/2015 – 12/2016 	<ul style="list-style-type: none"> Suất chiết khấu 6.5%/năm
Công việc	<ul style="list-style-type: none"> Phân tích khả thi Đánh giá khả thi của toàn dự án Thiết kế hệ thống bán hàng tại quận 10 Xây dựng hệ thống bán hàng tại quận 10 Vận hành Nghiệm thu và đánh giá Chuyển giao kế hoạch triển khai toàn thành phố 			<ul style="list-style-type: none"> Dự án trải qua đủ các bước, không gặp vấn đề lớn ảnh hưởng lớn, gây gián đoạn dự án.

Bảng 23. Logical framework

8.2. Kiến nghị

Với các kết quả phân tích trên, dự án “*Xây dựng chuỗi bán lẻ trái cây và các sản phẩm từ trái cây trên địa bàn quận 10, định hướng mở rộng trên toàn thành phố Hồ Chí Minh*” hoàn toàn phù hợp, có thể triển khai ngay, đáp ứng ít nhất 10% nhu cầu của khách hàng trên địa bàn quận 10.

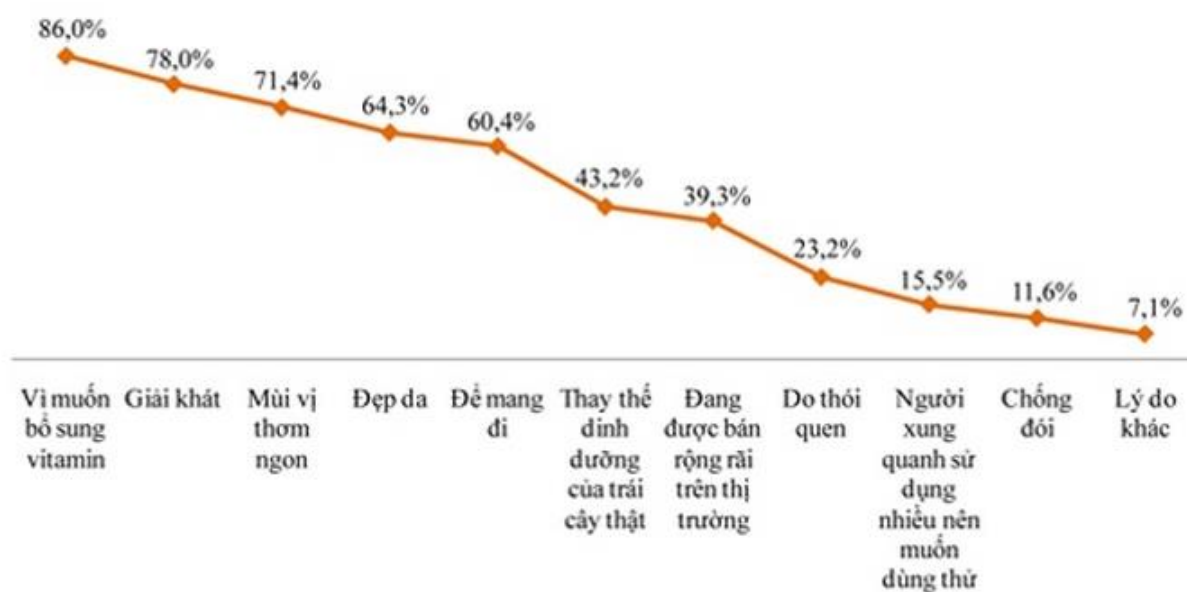
PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: Khả thi về nhu cầu

Nhu cầu tiêu thụ nước trái cây: [1]

Theo khảo sát của Công ty nghiên cứu thị trường W&S từ 402 mẫu về nhu cầu và thói quen sử dụng các loại nước ép trái cây, kết quả có 62% người tiêu dùng lựa chọn nước ép trái cây, Đáng lưu ý là có hơn một nửa số người được khảo sát có thói quen uống nước ép trái cây mỗi ngày.

Lý do người tiêu dùng chọn nước ép trái cây



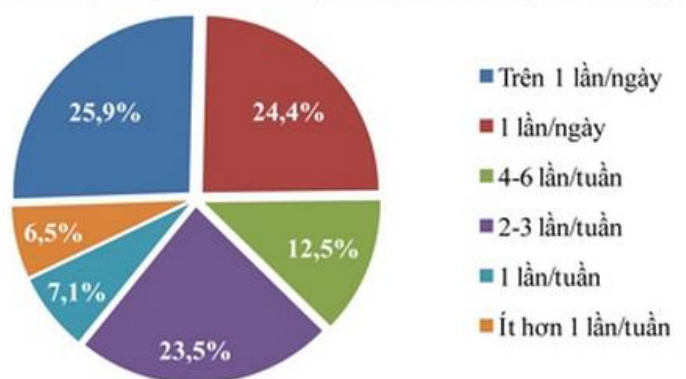
Hình 12. Lý do người tiêu dùng chọn nước ép trái cây

Lý do người tiêu dùng chọn nước ép trái cây đóng gói, đóng chai của các nhà cung cấp Vinamilk, Tân Hiệp Phát, Chương Dương...

Kết quả khảo sát cho thấy: hoàn toàn có cơ hội để xâm nhập thị trường nước trái cây ép tự nhiên để đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của người tiêu dùng về nước trái cây làm trực tiếp từ trái cây tươi so với các loại nước ép trái cây đóng gói.

Thói quen uống nước ép trái cây

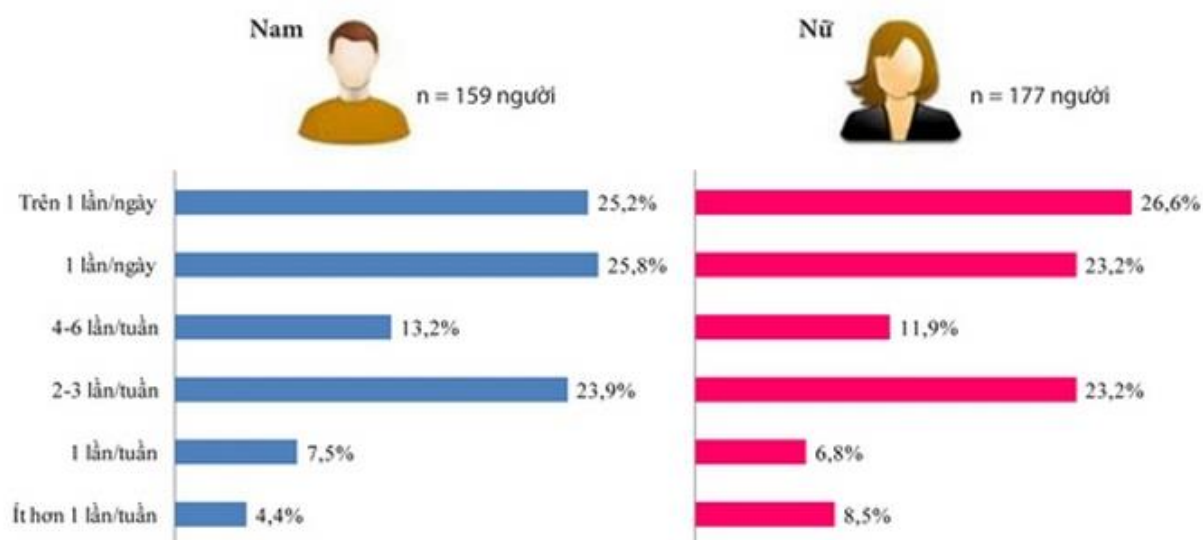
Hơn 50% người được khảo sát có thói quen uống nước ép trái cây các loại mỗi ngày.



Hình 13. Kết quả khảo sát chung về thói quen uống nước ép trái cây

Thói quen uống nước ép trái cây theo giới tính

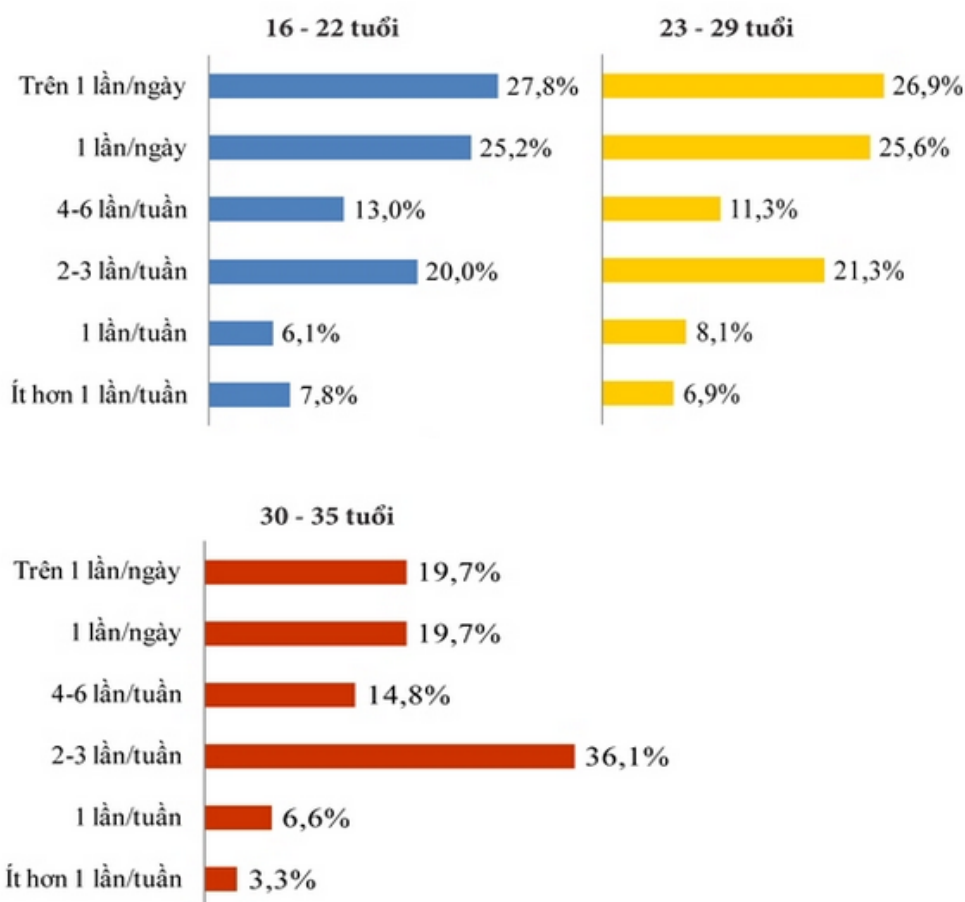
Hơn 50% nam và nữ thường xuyên uống nước ép trái cây ít nhất là 1 lần/ngày.



Dựa trên số người được khảo sát n = 336 người

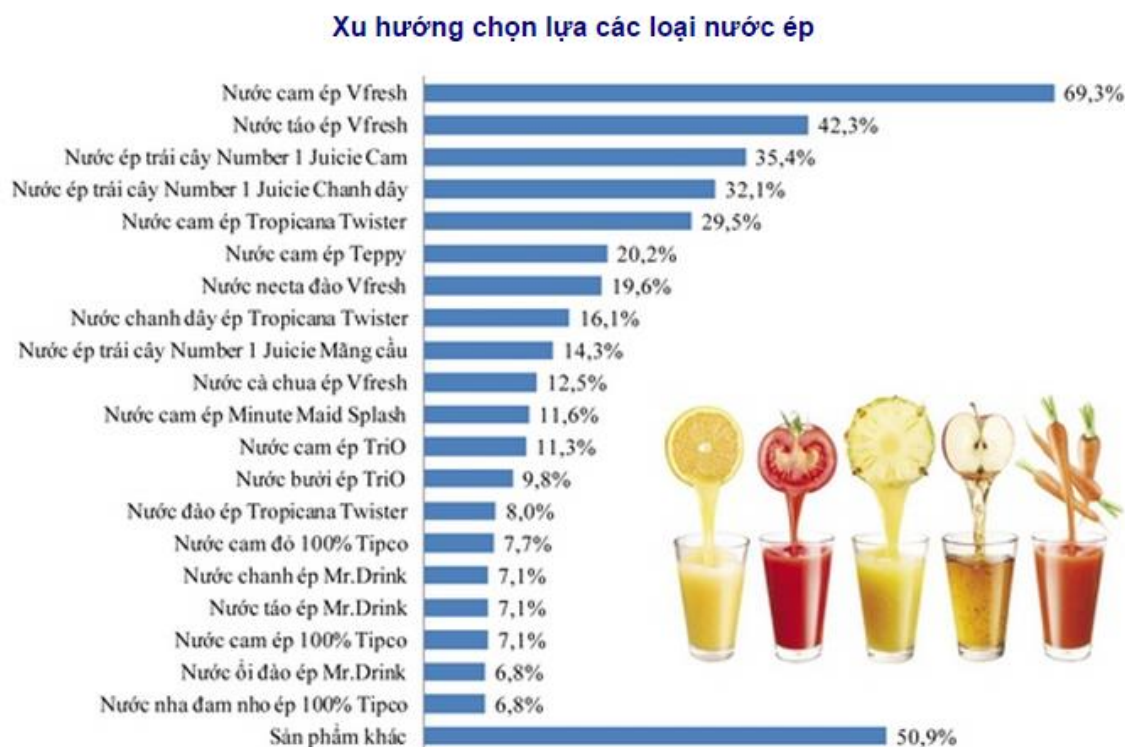
Hình 14. Thói quen uống nước ép trái cây theo giới tính với lượng người khảo sát là 336 người.

Tần suất sử dụng nước ép trái cây theo lứa tuổi



Hình 15. Kết quả khảo sát tần suất sử dụng nước trái cây ép theo lứa tuổi

Nhân xét: lứa tuổi 16 đến 29 uống nước trái cây ép trên 1 lần/ ngày và lứa tuổi từ 30-35 uống nước trái cây ép 2-3 lần/tuần.



Hình 16. Xu hướng lựa chọn các loại nước ép đóng gói và đóng chai

Nhân xét: nhận thấy nước cam ép, táo ép và cà chua ép đóng gói, đóng chai là sản phẩm được ưa chuộng nhất trên thị trường

Như vậy: thông qua các kết quả khảo sát, kết luận khả thi về nhu cầu tiêu thụ nước trái cây ép.

PHỤ LỤC 2: Phiếu khảo sát nhu cầu quận 10

Hiện nay, do nhu cầu và thói quen mua hàng của người dân khu vực thành phố cũng rất lớn. Hiện vẫn có hàng nghìn người làm việc với mức thu nhập quá thấp. Hàng ngàn sinh viên, học sinh đang tạm trú tại thành phố cần bữa ăn, đồ dùng hàng ngày, và thực tế, loại hình hàng rong từ nhiều năm qua đã nhanh chóng đáp ứng nhu cầu mua, bán nhanh, tiện lợi cùng các loại hàng hóa giá rẻ cho họ.

Vì vậy, để nhận biết tình hình bán hàng rong ở thành phố Hồ Chí Minh thì việc khảo sát là rất cần thiết. Mẫu khảo sát được gửi đến những người bán hàng rong trên các con đường Tô Hiến Thành, Hòa Hưng, Cách Mạng Tháng Tám (đoạn gần công viên Lê Thị Riêng) ở quận 10, thành phố Hồ Chí Minh.

- Tổng số phiếu phát ra: 120 phiếu
- Tổng số phiếu thu về: 115
- Số phiếu hợp lệ: 108
- Mẫu khảo sát:

Câu hỏi	Câu trả lời
1. Anh/Chị đã bán hàng rong trong thời gian bao lâu?	a. Dưới 1 năm b. Từ 1-3 năm c. Từ 3-5 năm d. Trên 5 năm
2. Loại hình buôn bán của Anh/Chị là gì?	a. Ăn uống b. May mặc c. Giải trí d. Các dịch vụ khác
3. Thu nhập bình quân của Anh/Chị trong một ngày là bao nhiêu?	a. Dưới 30 nghìn đồng b. Từ 30-50 nghìn đồng c. Từ 50-100 nghìn đồng d. Trên 100 nghìn đồng
4. Thời gian bán hàng trong một ngày của Anh/Chị là bao lâu?	a. Dưới 8 tiếng b. Từ 8-10 tiếng c. Từ 10-12 tiếng d. Trên 12 tiếng
5. Địa điểm buôn bán của Anh/Chị ở đâu?	a. Lòng lề đường b. Bệnh viện c. Trường học d. Tất cả
6. Lý do chính nào thúc đẩy Anh/Chị chọn nghề bán hàng rong?	a. Ít vốn b. Không cần chuyên môn c. Giờ giấc thoải mái d. Không có nhà mặt tiền

Kết quả khảo sát và các phân tích

1. Thời gian bán hàng rong	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Dưới 1 năm	16	14.8
1-3 năm	35	32.4
3-5 năm	15	13.9
Trên 5 năm	42	38.0

2. Loại hình bán hàng rong	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Ăn uống	57	52.8
May mặc	20	18.5
Giải trí	14	13
Các dịch vụ khác	17	15.7

3. Thu nhập bình quân một ngày	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 nghìn đồng	6	5.6
30-50 nghìn đồng	28	25.9
50-100 nghìn đồng	41	38
Trên 100 nghìn đồng	33	30.6

4. Thời gian bán hàng trong một ngày	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Dưới 8 tiếng	18	16.7
Từ 8-10 tiếng	32	29.6
Từ 10-12 tiếng	40	37
Trên 12 tiếng	18	16.7

5. Địa điểm buôn bán	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Lòng lề đường	58	53.7
Bệnh viện	5	4.6
Trường học	9	8.3
Tất cả	36	33.3

6. Lý do bán hàng rong	Số người chọn	Tỷ lệ (%)
Ít vốn	52	48.1
Không cần chuyên môn	30	27.9
Giờ giấc thoải mái	19	17.6
Không có nhà mặt tiền	7	6.5

- **Nhận xét:** từ bảng khảo sát đóng, ta có thể kết luận rằng, phần lớn hàng rong xuất hiện từ khoảng hơn mười năm, chủ yếu trên các mặt hàng ăn uống, thời

gian bán hàng giao động từ 8-10 giờ, việc bán hàng rong diễn ra hầu hết trên các lòng lề đường mặc dù thu nhập không cao nhưng tình trạng này vẫn tiếp tục vì người bán hàng rong cho rằng mình có rất ít vốn để kinh doanh.

PHỤ LỤC 3: Đánh giá địa điểm bán hàng*(Tham khảo từ nguồn [7])*

STT	Địa điểm	Địa chỉ	Tiêu chí đánh giá			
			Đông người có nhu cầu	Đường rộng/via hè	Bóng mát/ ít bụi	Tổng
			0.5	0.3	0.2	1.0
1	Công viên Lê Thị Riêng	875 Cách Mạng Tháng Tám, Phường 15, Quận 10	10	10	8	9.6
2	Trường ĐH Bách Khoa	268 Lý Thường Kiệt	9	9	7	8.6
3	Bệnh viện 115 - bệnh viện quận 10 – ĐH Huflit	527 Sư Vạn Hạnh, Phường 12, Quận 10	9	9	6	8.4
4	THPT Nguyễn Khuyến – THPT Diên Hồng	514, Nguyễn Tri Phương, Quận 10	9	7	6	7.8
5	Trường đua Phú Thọ	1 Lữ Gia	8	6	8	7.4
6	THPT Nguyễn An Ninh	93 Trần Nhân Tôn, Quận 10	6	7	8	6.7
7	THCS Lạc Hồng	436/4 Đường 3 Tháng 2, Phường 12, Quận 10	6	7	7	6.5
8	THPT Nguyễn Du	1 Đồng Nai, Cư xá Bắc Hải, Quận 10	6	7	6	6.3
9	Big C Tô Hiến Thành		6	7	6	6.3

10	THCS Nguyễn Tri Phường	72 Nguyễn Lâm, Phường 6, Quận 10	6	6	7	6.2
11	Trường TH Lê Thị Riêng	Hẻm 493 Cách Mạng T.8, Phường 13, Quận 10	6	7	5	6.1
12	THCS Sương Nguyệt Ánh	249 Hòa Hảo Phường 3, Quận 10	6	6	6	6
13	Trường TH Nguyễn Chí Thanh	302 Nguyễn Chí Thanh, Phường 5, Quận 10	6	6	6	6
14	Trường TH Trí Tri	168 Nguyễn Duy Dương, Phường 3, Quận 10	6	7	4	5.9
15	Trường TH Tô Hiến Thành	104 Tô Hiến Thành, Phường 15, Quận 10	6	6	5	5.8
16	CoopMart 3/2		6	6	5	5.8
17	THCS Hoàng Văn Thụ	322 Nguyễn Tri Phường, Phường 4, Quận 10	6	5	6	5.7
18	THCS Trần Phú	82 Cửu Long, Phường 15, Quận 10	5	6	7	5.7
19	Trường TH Trần Nhân Tôn	247 Hòa Hảo, Phường 2, Quận 10	5	6	7	5.7
20	Trường TH Nguyễn Đình Chiểu	184 Nguyễn Chí Thanh, Phường 3, Quận 10	5	6	7	5.7
21	Trường TH Trương Định	382 Sư Vạn Hạnh,	5	7	5	5.6

		Phường 2, Quận 10				
22	Trường TH Hoàng Diệu	285/23/4 Cách Mạng T.8, Phường 12, Quận 10	6	5	5	5.5
23	THCS Cách Mạng Tháng 8	289 Cách Mạng Tháng Tám, Phường 12, Quận 10	5	6	5	5.3
24	Trường TH Dương Minh Châu	72 Nguyễn Lâm, Phường 6, Quận 10	6	5	4	5.3
25	Trường TH Triệu Thị Trinh	91/8d Hòa Hưng, Phường 12, Quận 10	5	6	5	5.3
26	Trường TH Trí Tâm	767 Lê Hồng Phong, Phường 12, Quận 10	5	6	5	5.3
27	Trường TH Võ Trường Toản	354/74 Lý Thường Kiệt, Phường 14, Quận 10	5	6	5	5.3
28	Trường TH Hồ Thị Kỷ	105 Hồ Thị Kỷ, Phường 1, Quận 10	5	5	6	5.2
29	Trường TH Trần Quang Cơ	438 Ngô Gia Tự, Phường 4, Quận 10	5	5	5	5
30	Trường TH Lê Đình Chinh	7/4 Thành Thái, Phường 14, Quận 10	5	5	5	5
31	Trường TH Thiên Hộ Dương	157 Tô Hiến Thành, Phường 12, Quận 10	5	4	5	4.7
32	Trường TH Bắc Hải	103-105 Bắc Hải, Phường 15, Quận 10	5	4	5	4.7

33	Trường TH Nhật Tảo	1 Nhật Tảo, Phường 9, Quận 10	5	5	3	4.6
34	Trường TH Điện Biên	549/1 Điện Biên Phủ, Phường 11, Quận 10	5	5	3	4.6

Bảng 24. Các địa điểm khảo sát trên quận 10

PHỤ LỤC 4: Tính toán giá trị phương sai để tính xác suất hoàn thành công việc

Các giá trị phương sai của các công việc trên đường Gantt sau khi hiệu chỉnh được tô màu vàng.

Stt	Công việc		Thời gian ước tính (ngày)			Thời gian T	Phương sai
			a	m	b		
	A	Phân tích khả thi					
		A1 Khả thi pháp lý					
1		A1.1 Tìm hiểu luật bán hàng rong	1	2	3	2	0.111111
2		A1.2 Tìm hiểu luật đầu tư xây dựng	2	2.5	3	3	0.027778
3		A1.3 Tìm hiểu luật vệ sinh an toàn thực phẩm	3	4	5	4	0.111111
4		A1.4 Tìm hiểu luật giao thông đường bộ	2	4	5	4	0.25
5		A1.5 Tìm hiểu luật lao động và các luật ít liên quan khác	2	2.5	4	3	0.111111
		A2 Khả thi nhu cầu					0
6		A2.1 Khảo sát nhu cầu toàn thành phố	5	6	8	6	0.25
7		A2.2 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	0.5	0.5	1	0.5	0.006944
8		A2.3 Khảo sát nhu cầu quận 10	5	7	10	7	0.694444
9		A2.4 Dự báo nhu cầu quận 10	2	3	3	3	0.027778
10		A2.5 Tổng hợp, phân tích thông tin khảo sát	1	2	3	2	0.111111
11		A2.6 Tổng hợp và đánh giá nhu cầu	1	2	3	2	0.111111
		A3 Khả thi công nghệ					0
12		A3.1 Tìm hiểu công nghệ sản xuất	4	6	9	6	0.694444
13		A3.2 Tìm hiểu công nghệ Logistics	4	5	10	6	1
14		A3.3 Tìm hiểu công nghệ thông tin	4	5	7	5	0.25

15		A3.4 Tìm hiểu công nghệ bán hàng trực tuyến	3	5	8	5	0.694444
	A4	Khả thi nguyên vật liệu đầu vào					0
16		A4.1 Tìm hiểu khả năng đáp ứng nguyên vật liệu	2	6	10	6	1.777778
17		A4.2 Tìm hiểu giá thành nguyên vật liệu	3	4	5	4	0.111111
	A5	Khả thi về vốn					0
18		A5.1 Tìm nguồn vốn	2	3	4	3	0.111111
19		A5.2 Đánh giá, chọn lựa nguồn vốn.	1	1.5	2	2	0.027778
	A6	Khả thi địa điểm					0
20		A6.1 Tìm các địa điểm bán khả thi	1	1	2	1	0.027778
21		A6.2 Đánh giá, chọn lựa địa điểm bán chính	0.5	2	2.5	2	0.111111
	B	Đánh giá khả thi của toàn dự án					0
22	B1	Đánh giá khả thi sơ bộ	2	3	4	3	0.111111
	B2	Quản lý rủi ro					0
23		B2.1 Dự trù rủi ro	1	2.5	3	2	0.111111
24		B2.2 Đánh giá xác suất của rủi ro	2	3	5	3	0.25
25		B2.3 Đánh giá thiệt hại của rủi ro	3.5	4	5	4	0.0625
26	B3	Tổng hợp và kết luận khả thi dự án	1.5	2	2	2	0.006944
	C	Thiết kế hệ thống bán hàng tại quận 10					0
	C1	Thiết kế ý niệm					0
27		C1.1 Hình thành ý tưởng hệ thống bán lẻ	3	5	7	5	0.444444
28		C1.2 Đánh giá và lựa chọn ý tưởng	7	12	14	12	1.361111
	C2	Thiết kế sơ khởi					0
29		C2.1 Lựa chọn cơ cấu tổ chức	2	4	5	4	0.25

30		C2.2 Định danh công việc	7	10	14	10	1.361111
31		C2.3 Ước lượng thời gian	7	9	12	9	0.694444
32		C2.4 Ước lượng nhân lực	7	9	14	10	1.361111
		C3 Thiết kế chi tiết					0
33		C3.1 Hoạch định hệ thống phân phối	4	7	10	7	1
34		C3.2 Lập kế hoạch Marketing	5	7	12	8	1.361111
35		C3.3 Hoạch định hệ thống kho	14	17	18	17	0.444444
36		C3.4 Hoạch định hệ thống thu mua	10	16	18	15	1.777778
37		C3.5 Thiết kế hệ thống thông tin	15	18	20	18	0.694444
		C4 Đánh giá tài chính sau thiết kế					0
38		C4.1 Ước lượng chi phí sơ bộ	4	5	7	5	0.25
39		C4.2 Đánh giá chi phí	2	2	3	2	0.027778
		C5 Hiệu chỉnh thiết kế chuỗi bán hàng (nếu có)					0
40		C5.1 Hiệu chỉnh thiết kế	5	6.5	7	6	0.111111
41		C5.2 Đánh giá hiệu chỉnh thiết kế	5	8	9	8	0.444444
		C6 Thiết kế xe					0
42		C6.1 Tính toán thông số, tải trọng cần thiết	4	6	7	6	0.25
43		C6.2 Thiết kế xe	9	16	18	15	2.25
	D	Xây dựng chuỗi bán hàng tại quận 10					0
44		D1 Triển khai kế hoạch Marketing	30	35	40	35	2.777778
45		D2 Chế tạo xe	7	20	30	20	14.69444
46		D3 Tuyển dụng nhân viên bán hàng	10	12	30	15	11.11111

47		D4	Đào tạo đội ngũ nhân viên	3	10	15	10	4
48		D5	Lập kế hoạch điều độ nhân viên	3	5	7	5	0.444444
	E	Vận hành						0
49		E1	Vận hành hệ thống thông tin	180	180	180	180	0
50		E2	Vận hành các xe bán lẻ	180	180	180	180	0
	F	Nghiệm thu và đánh giá						0
		F1	Nghiệm thu kết quả bán hàng					0
51			F1.1 Nghiệm thu số hàng bán được	7	10	15	10	1.777778
52			F1.2 Nghiệm thu số hàng còn lại	7	10	15	10	1.777778
53			F1.3 Nghiệm thu chi phí vận hành	7	10	15	10	1.777778
		F2	Đánh giá kết quả					0
54			F2.1 Thống kê, phân tích loại hàng bán được	5	13	16	12	3.361111
55			F2.2 Thống kê, phân tích loại hàng còn lại	5	13	16	12	3.361111
56			F2.3 Đánh giá mức tiêu thụ thực tế từng loại hàng	6	9	15	10	2.25
57			F2.4 Đánh giá, phân tích chi phí vận hành	6	9	15	10	2.25
58			F2.5 Cải tiến quá trình vận hành	2	5	7	5	0.694444
59	G	Chuyển giao kế hoạch triển khai toàn thành phố					1	0

Bảng 25. Tính toán giá trị phương sai

PHỤ LỤC 5: Bảng tính tốc độ gia tăng giá bán trái cây

[8], Đơn vị: nghìn đồng/ kg

Tháng	Năm 2014				Năm 2015					Độ lệch tuần tự giữa các tháng								Trung bình
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	a	b	c	d	e	f	g	h	
Thanh Long	30	30	35	31	29	33	35	35	34	0.0	0.2	-0.1	-0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	2%
Bưởi năm roi	12	12	11	13	13	14	14	14	15	0.0	-0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	3%
Xoài cát	16	16	15	17	18	18	18	17	18	0.0	-0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	2%
Cam sành	20	21	22	21	22	23	23	24	24	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2%
Sapoche	16	16	16	17	17	18	19	20	20	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	3%
Vú sữa tím	30	30	31	30	33	35	36	35	36	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	2%
Chôm chôm thường	11	10	11	10	12	12	13	13	13	-0.1	0.1	-0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	3%
Sầu riêng	31	31	33	33	34	32	34	34	33	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	1%
Dừa hấu ruột đỏ	7	7	8	8	7	8	7	8	9	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.1	-0.1	0.1	0.1	4%
Dừa xiêm	6.5	7	7	7	8	6	7	7	6	0.1	0.0	0.0	0.1	-0.3	0.2	0.0	-0.1	0%
Mít nghệ	13	12	12	13	13	13	13	13	12	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	-1%
Nhãn da bò	15	15	15	14	16	16	16	17	17	0.0	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	2%
Cóc mỡ	7	7	7	7	8	8	7	8	8	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	2%
Đu đủ ruột đỏ	7	7	7	7	8	8	8	7	7	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0%
Chuối xiêm	6.5	6	6	7	7	8	8	8	7	-0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	1%
Mãng cụt	18	18	17	19	19	19	19	18	19	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	-0.1	0.1	1%
Mãng cầu gai	45	45	46	47	47	48	49	48	48	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1%
																		2%

Bảng 26. Tốc độ gia tăng trái cây

Giá trị tốc độ tăng trưởng giá bán trái cây trung bình của thị trường được tính dựa trên giá trị trung bình của độ lệch giá bán giữa các tháng cuối năm 2014 và đầu năm 2015.

PHỤ LỤC 6: Khung thời gian trích khấu hao các loại tài sản cố định [9]*(Ban hành kèm theo Thông tư số 45/2013/TT-BTC ngày 25/ 04/2013 của Bộ Tài chính)*

Danh mục các nhóm tài sản cố định	Thời gian trích khấu hao tối thiểu (năm)	Thời gian trích khấu hao tối đa (năm)
A - Máy móc, thiết bị động lực		
1. Máy phát động lực	8	15
2. Máy phát điện, thủy điện, nhiệt điện, phong điện, hỗn hợp khí.	7	20
3. Máy biến áp và thiết bị nguồn điện	7	15
4. Máy móc, thiết bị động lực khác	6	15
B - Máy móc, thiết bị công tác		
1. Máy công cụ	7	15
2. Máy móc thiết bị dùng trong ngành khai khoáng	5	15
3. Máy kéo	6	15
4. Máy dùng cho nông, lâm nghiệp	6	15
5. Máy bơm nước và xăng dầu	6	15
6. Thiết bị luyện kim, gia công bề mặt chống gỉ và ăn mòn kim loại	7	15
7. Thiết bị chuyên dùng sản xuất các loại hoá chất	6	15
8. Máy móc, thiết bị chuyên dùng sản xuất vật liệu xây dựng, đồ sành sứ, thủy tinh	10	20
9. Thiết bị chuyên dùng sản xuất các linh kiện và điện tử, quang học, cơ khí chính xác	5	15
10. Máy móc, thiết bị dùng trong các ngành sản xuất da, in văn phòng phẩm và văn hoá phẩm	7	15
11. Máy móc, thiết bị dùng trong ngành dệt	10	15
12. Máy móc, thiết bị dùng trong ngành may mặc	5	10
13. Máy móc, thiết bị dùng trong ngành giấy	5	15
14. Máy móc, thiết bị sản xuất, chế biến lương thực, thực phẩm	7	15
15. Máy móc, thiết bị điện ảnh, y tế	6	15

Bảng 27. Khung thời gian trích khấu hao các loại tài sản cố định

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nghiên cứu “Thói quen tiêu dùng nước ép trái cây và nước trái cây chứa sữa đóng chai”, Vinaresearch, 2013.
- [2]. Ban quản lý khu nông nghiệp công nghệ cao thành phố Hồ Chí Minh <http://ahp.hochiminhcity.gov.vn>
- [3]. Báo Người lao động, 2009, <http://nld.com.vn/khoa-hoc>
- [4]. Nguồn tham khảo công nghệ thông tin: <http://www.retailsolutions.com>
- [5]. Các link tham khảo về nguồn trồng trái cây:
<http://sofri.org.vn/NewsDetail.aspx?l=&id=505&cat=3&catdetail=0>
<http://www.vietnamplus.vn/hoa-qua-viet-nam-tung-buoc-chinh-phuc-thi-truong-the-gioi/286921.vnp>
<http://xttm.mard.gov.vn/Site/vi-vn/73/81/199/77014/Default.aspx>
<http://www.vietrade.gov.vn/rau-qu/2878-th-trng-tim-nng-eu-i-vi-mt-hang-hoa-qu-nhit-i-phn-3.html>
<http://xttm.mard.gov.vn/Site/vi-vn/73/81/199/19486/Default.aspx>
http://agro.gov.vn/news/xc4_Rau-qua.htm
http://www.vinafruit.com/web/index.php?option=com_contentlist&task=detail&cat=3&subcat=3&id=447
- [6]. Báo pháp luật (<http://baophapluat.vn>), thư viện pháp luật (<http://thuvienphapluat.vn>)
- [7]. Nguồn địa điểm bán:
<http://www.c10mt.com>
<http://caccongviendep.blogspot.com>
- [8]. Nguồn thông kê giá bán: <http://traicaymientay.vn>
- [9]. Bài viết “Khung thời gian khấu hao tài sản cố định”, <http://ketoanthienung.vn>
- [10]. Bài viết “Giảm thuế thu nhập doanh nghiệp”, chuyên trang Dự thảo online, <http://duthaoonline.quochoi.vn>