

# ÔN TẬP CUỐI KÌ KHỞI NGHIỆP

## LÝ THUYẾT + TÍNH TOÁN + QUIZZ

### \*Tính toán các chỉ tiêu kinh tế (ROI, NPV, IRR, PP)

#### ROI (Return On Investment):

- + Là **tỷ suất sinh lợi trung bình** trên vốn đầu tư.
- + Một chỉ số ROI cao cho thấy mức sinh lời tốt trên vốn đầu tư.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Tổng doanh thu} - \text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng chi phí}} * 100(\%)$$

Hoặc:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Lợi nhuận} - \text{Chi phí đầu tư}}{\text{Chi phí đầu tư}} * 100(\%)$$

#### NPV (Net Present Value):

- + Là chỉ số giá trị hiện tại ròng, được tính bằng cách lấy tổng giá trị hiện tại (chiết khấu) của toàn bộ dòng tiền của dự án.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

t: Là thời gian (năm)

N: là tổng thời gian dự án (năm)

r: là tỷ lệ chiết khấu (%)

CF<sub>t</sub>: là dòng tiền ở năm t

#### IRR (Internal Return Rate):

- + Là suất sinh lợi nội tại của dự án khởi nghiệp, cho biết khả năng sinh lời theo tỷ số %, việc này giúp các nhà đầu tư dễ dàng so sánh các phương án.

$$0 = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

t: Là thời gian (năm)

N: là tổng thời gian dự án (năm)

r: là tỷ lệ chiết khấu (%)

CF<sub>t</sub>: là dòng tiền ở năm t

#### PP (Payback Period):

- + Là thời gian cần thiết để thu hồi đủ số vốn đầu tư ban đầu.

**$PP = \text{Năm } t (\text{năm trước khi vốn được thu hồi đủ}) + [\text{chi phí còn phải thu hồi}/(\text{dòng tiền năm } t+1)]$**

**Giá trị trọn đời của một khách hàng (Lifetime Value of an Acquired Customer - LTV)**

$$LTV = \sum NPV (\text{Lợi nhuận trong 5 năm})$$

**\*Phân tích kết quả (đánh giá tính khả thi tài chính)**

**Đối với ROI:** Nếu  $ROI \geq ROI \text{ mong đợi}$  (có thể lấy bằng suất sinh lợi yêu cầu)

→ Hiệu quả sử dụng vốn đầu tư tốt, cơ hội khởi nghiệp là khả thi

**Đối với NPV:** Nếu  $NPV \geq 0$

→ Khả thi về mặt tài chính

**Đối với IRR:** nếu giá trị  $IRR \geq \text{giá trị suất chiết khấu}$  (suất sinh lợi yêu cầu)

→ Có cơ hội khởi nghiệp được đánh giá khả thi

**Đối với PP:** nếu **thời gian hoàn vốn  $\leq$  thời gian hoàn vốn yêu cầu**

→ cơ hội khởi nghiệp được xem là phù hợp

**\* Ví dụ tính toán**

	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Tổng
<b>Doanh thu</b>		2.000	2.400	2.880,0	3.312,0	3.643,2	14.235,2
<b>Chi phí (CP)</b>	500	2.160	2.376	2.613,6	2.875,0	3.162,5	13.687,0
<b>CFs</b>	-500	-160	24	266,4	437,0	480,7	548,2
<b>CFs tích lũy</b>	-500	-660	-636	-369,6	67,4	548,1	

**$ROI = (\text{Tổng doanh thu} - \text{Tổng CP})/\text{Tổng CP} = (14.235,2 - 13.687)/13.687 = 4\%$**

**$NPV = -500 + (-160)/(1,12) + 24/(1,12)^2 + 266,4/(1,12)^3 + 437/(1,12)^4 + 480,7/(1,12)^5 = 116,38 \text{ triệu}$**

**$NPV = 0 \rightarrow -500 + (-160)/(1 + IRR) + 24/(1 + IRR)^2 + 266,4/(1 + IRR)^3 + 437/(1 + IRR)^4 + 480,7/(1 + IRR)^5 = 0 \rightarrow IRR = 17\%$**

**$PP = 3 \text{ năm}$  (thời gian trước khi thu hồi hết vốn, năm CFs tích lũy âm bé nhất)  $+ (369,6/437) = 3,85 \text{ năm}$**

## **C1 – GIỚI THIỆU VỀ KHỞI NGHIỆP**

### **I. LÝ THUYẾT**

## 1. Định nghĩa khởi nghiệp và nhà khởi nghiệp

- Khởi nghiệp là

- Sự khởi đầu cho sự nghiệp/ nghề nghiệp
- Việc thành lập, tổ chức, quản lý một doanh nghiệp mới, tạo ra sản phẩm cung cấp cho thị trường (Startup)
- Một **tiến trình** tạo ra sự gia tăng của cải, do những người dám chấp nhận rủi ro lớn trong điều kiện công bằng, cam kết cung cấp giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của mình trên cơ sở đảm bảo và phân bổ những kỹ năng và nguồn lực cần thiết
- Một **quá trình năng động của tầm nhìn, thay đổi và sáng tạo**, được thực hiện bởi những người luôn nhận ra cơ hội trong khi những người khác còn thấy hoang mang, mâu thuẫn và mơ hồ
- Một quá trình gắn liền với sản phẩm hoặc dịch vụ: có hai hình thức chính: (1) khởi sự kinh doanh nhỏ và (2) khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

- Nhà khởi nghiệp là

- Người **có ý tưởng tiềm năng** có giá trị và sau đó **quyết định khởi nghiệp** để biến ý tưởng đó thành sản phẩm cung cấp cho thị trường

## 2. Các đặc điểm của nhà khởi nghiệp

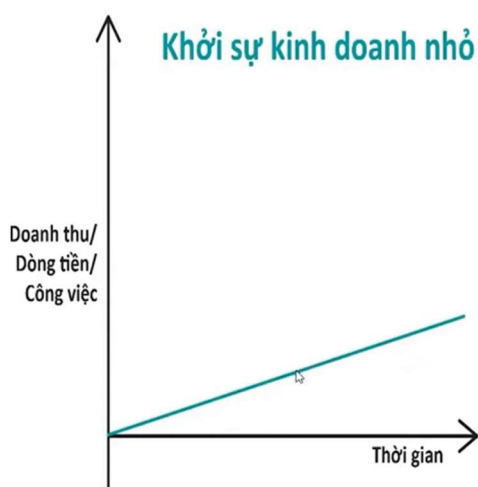
- Nhạy bén
- Năng động, có tầm nhìn
- Tổ chức được công việc trong những điều kiện bất định
- Kiên trì, chấp nhận và học tập từ các thất bại
- Dấn thân
- Thoải mái, lạc quan đối mặt với các thách thức
- Nhà khởi nghiệp **ĐMST** cần có **hệ tư duy phát triển** và **tư duy sáng tạo**

<b>Tư duy truyền thống</b>	<b>Tư duy sáng tạo</b>
• Dựa trên tri thức hiện có và phép suy luận logic để tạo tri thức mới	- Dựa trên sự tưởng tượng

• Tri thức mới tạo ra là sự mở rộng tri thức hiện có	- Dùng kỹ thuật tương tự
	- Dùng kỹ thuật đồng bộ
	- Các cơ chế khác
• Tư duy logic truyền thống trở nên rất giới hạn khi giải quyết các vấn đề mới	• Tạo ra góc nhìn mới, sâu vào sự vật, hiện tượng để tìm lời giải

### \* Hình thức khởi nghiệp

DN kinh doanh nhỏ	DN khởi nghiệp sáng tạo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thường được sáng lập bởi 1 người hoặc 1 nhóm nhỏ có quan hệ gần gũi với nhau</li> <li>• Phục vụ thị trường địa phương và khu vực</li> <li>• Tự đầu tư để tạo ra sản phẩm (không nhất thiết phải ĐMST) phục vụ kinh doanh; dịch vụ; phân phối sản phẩm của các công ty khác</li> <li>• Doanh thu và công việc: thông thường tỷ lệ tuyến tính với dòng tiền đầu tư</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thường được xây dựng dựa trên một nhóm với nhiều thành viên có chuyên môn khác nhau</li> <li>• Thường phục vụ cho thị trường khu vực</li> <li>• Phát triển sản phẩm hay quy trình, mô hình kinh doanh mới dựa trên nền tảng ĐMST, nên thường cần nguồn đầu tư từ bên ngoài để phát triển</li> <li>• Doanh thu và dòng tiền: Thông thường thua lỗ nhưng sau đó sẽ tăng theo cấp số nhân nếu thành công</li> </ul>



### 3. Quá trình khởi nghiệp

### ***3.1. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo***

#### **- Sáng tạo**

- Là việc tạo ra các ý tưởng đưa đến việc **cải tiến** năng suất hoặc **gia tăng** hiệu quả của một hệ thống
- Là một quá trình có thể được **phát triển** và **cải tiến**
- Là khả năng tạo ra những **ý tưởng mới** và **có tiềm năng giá trị** trong bất kỳ các hoạt động nào

#### **- Đổi mới**

- Là phương tiện để nhà khởi nghiệp tạo ra của cải, nguồn lực sx mới, hoặc khai thác nguồn tài nguyên hiện có theo một phương cách mới tạo giá trị cao hơn
- Là quá trình mà các nhà khởi nghiệp chuyển đổi những cơ hội hay ý tưởng thành các giải pháp có thể thương mại hóa, qua đó cơ hội trở thành chất xúc tác cho sự thay đổi
- Là quá trình biến những ý tưởng mới và có tiềm năng giá trị vào thực tiễn thương mại
- Đổi mới sáng tạo là việc tạo ra sản phẩm (hàng hóa hoặc dịch vụ) hay quy trình mới hoặc cải tiến đáng kể, hay một phương pháp tiếp thị mới, hay một phương pháp cấu trúc mới ứng dụng trong hoạt động kinh doanh, một tổ chức hay các quan hệ đối ngoại

### ***3.2. Phân loại đổi mới sáng tạo***

- Đổi mới gia tăng: thực hiện những cải tiến nhỏ, liên tục cho những sản phẩm hay dịch vụ đang có trên thị trường

- Đổi mới duy trì: cải tiến đáng kể sản phẩm để duy trì vị thế cạnh tranh của sản phẩm trong thị trường hiện hữu -> mức độ cao hơn đổi mới gia tăng

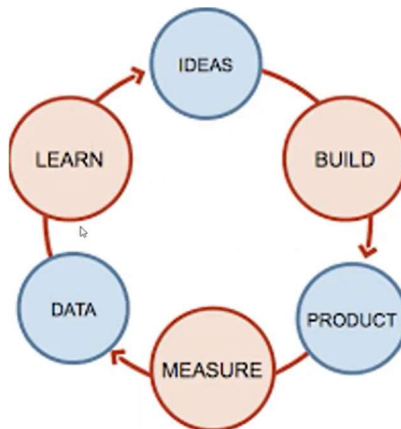
- Đổi mới phá vỡ: phát minh công nghệ hay mô hình kinh doanh mới phá vỡ thị trường liên quan hiện hữu (xe điện)

- Đổi mới đột phá: Phát minh đột phá về công nghệ làm biến đổi ngành công nghiệp liên quan và thường tạo ra thị trường mới

### ***3.3. Quy trình khởi nghiệp ĐMST***



- Chu trình khởi nghiệp tinh gọn:



### 3.4. Xây dựng đội nhóm khởi nghiệp

- Có ý tưởng khởi nghiệp -> tìm đội nhóm
  - + **B1**: Xác định yêu cầu đối với đối tượng cần tìm
  - + **B2**: Tìm kiếm cộng sự
  - + **B3**: Thực hiện quá trình phỏng vấn, chia sẻ
  - + **B4**: Lựa chọn/ mời đối tượng đạt yêu cầu
- Có đội nhóm -> tìm ý tưởng khởi nghiệp
  - + *Các quá trình trong đội nhóm*
    - ++ Phối hợp
    - ++ Quan hệ chuyên môn
  - + *Các vấn đề có thể xảy ra*

- ++ Thất bại
- ++ Khủng hoảng
- ++ Sự bất đồng trong đội nhóm và các bên liên quan

## II. QUIZZ

Câu 1. Khởi nghiệp không hẳn là bắt buộc phải lập 1 doanh nghiệp

- a. Đúng
- b. Sai

Câu 2. Điều nào dưới đây là đặc điểm của nhà khởi nghiệp

- a. Chấp nhận rủi ro
- b. Dấn thân
- c. Kiếm tiền bằng mọi cách

d. A và B

Câu 3: Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ là 1 dạng của khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

- a. Đúng
- b. Sai

Câu 4: Để khởi nghiệp, thì nhà khởi nghiệp bắt buộc phải có

- a. Đội nhóm của mình trước khi lựa ý tưởng khởi nghiệp
- b. Ý tưởng khởi nghiệp trước khi đi tìm đội nhóm khởi nghiệp
- c. A & B sai
- d. A & B đúng

Câu 5: Khởi nghiệp tinh gọn KHÔNG có quá trình cải tiến liên tục, mà nhà khởi nghiệp nhắm vào làm sao để doanh nghiệp của họ gọn, nhẹ, ít chi phí nhất

- a. Đúng
- b. Sai

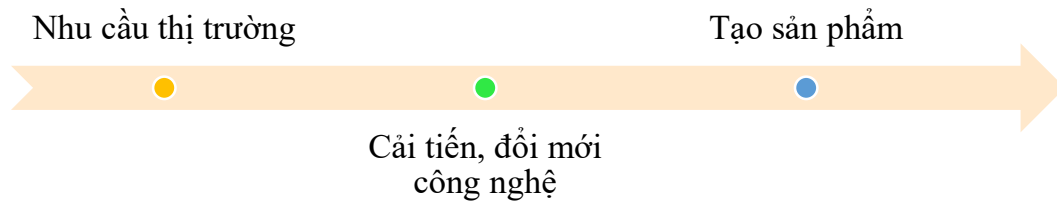
## C2 – PHÂN TÍCH KHẢ THI

### I. LÝ THUYẾT

#### 1. Đánh giá ý tưởng khởi nghiệp

### 1.1. Căn cứ vào nguồn gốc ý tưởng

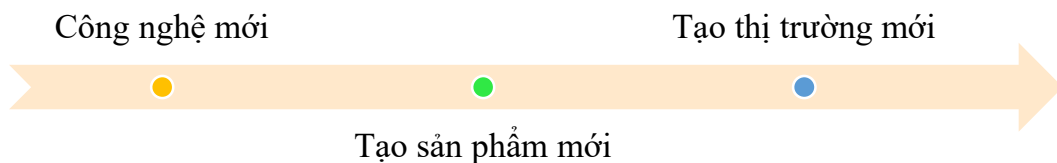
- **Thị trường kéo**: Dùng cho DN có **nhiều kinh nghiệm**



+ Ưu điểm: Ít rủi ro về thị trường

+ Nhược điểm: Sp ít có đột phá công nghệ

- **Công nghệ đẩy**: Dùng cho DN đổi mới sáng tạo, có nền tảng tốt về công nghệ



+ Tạo sản phẩm đột phá/ cải tiến đáng kể

+ Ưu điểm: Lợi thế cạnh tranh về dẫn đầu công nghệ

+ Nhược điểm: Rủi ro về sự chấp nhận của thị trường

### 1.2. Cơ hội khởi nghiệp

- Phân biệt ý tưởng khởi nghiệp và cơ hội khởi nghiệp

- Các cách tiếp cận cơ hội khởi nghiệp

+ Nhận diện

- **Cảm nhận** nhu cầu thị trường hay tài nguyên chưa được khai thác tối ưu
- **Nhận diện sự kết nối** phù hợp giữa nhu cầu cụ thể của thị trường và các nguồn tài nguyên chưa được khai thác tối ưu
- **Tạo sự kết nối mới** giữa một nhu cầu cụ thể của thị trường và các nguồn tài nguyên chưa được khai thác tối ưu đó

+ Nhận diện

- Tìm kiếm cơ hội kinh doanh, dựa trên sự so sánh chi phí tìm kiếm và lợi ích cơ hội mang lại



- Quá trình tìm kiếm không chủ đích nên cần thận trọng trong rà soát môi trường kinh doanh và nhu cầu thị trường

+ Sáng tạo

- Bằng sự đổi mới và cải tiến

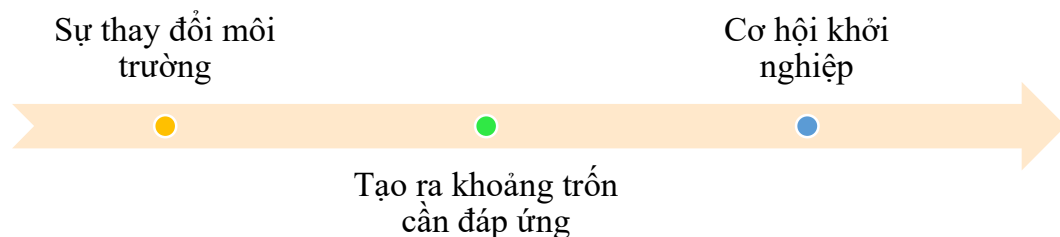
**Bảng so sánh 3 cách tiếp cận cơ hội khởi nghiệp**

	<b>Nhận diện</b>	<b>Khám phá</b>	<b>Sáng tạo</b>
<b>Định nghĩa cơ hội khởi nghiệp</b>	Khả năng <b>sử dụng tốt các nguồn lực</b> để đạt được những kq nhất định	Khả năng <b>sửa chữa những lỗi</b> trong hệ thống và <b>tạo ra những cách thức mới</b> để đạt được những kq nhất định	Khả năng <b>tạo ra những phương tiện mới</b> cũng như các <b>kết quả mới</b>
<b>Tập trung</b>	Tập trung vào <b>hệ thống</b>	Tập trung vào <b>quá trình</b>	Tập trung vào các <b>quyết định</b>
<b>Phương pháp</b>	Các cơ hội được “ <b>nhận ra</b> ” thông qua <b>quá trình diễn dịch</b>	Các cơ hội được “ <b>khám phá</b> ” thông qua <b>quá trình quy nạp</b>	Các cơ hội được “ <b>sáng tạo</b> ” thông qua <b>quá trình diễn giải</b>
<b>Khả năng tồn tại của cơ hội trên thị trường</b>	Là <b>ngang nhau</b>	Là thực (tồn tại) nhưng không được biết	Là <b>hoàn toàn không tồn tại</b>
<b>Phạm vi ứng dụng</b>	Khi <b>biết cả hai</b> yếu tố cung và cầu	Khi chỉ <b>biết một trong hai</b> yếu tố cung hoặc cầu	Khi <b>không biết cả hai</b> yếu tố cung và cầu
<b>Giả định về thông tin</b>	Có <b>thông tin đầy đủ</b> ở cấp độ <b>tổng hợp</b> lẫn cấp độ <b>cá nhân</b>	Có thông tin đầy đủ ở cấp độ <b>tổng hợp</b>	Chỉ có <b>1 phần thông tin</b> ở cấp độ <b>tổng hợp</b> , cá nhân = 0
<b>Giả định về kỳ vọng</b>	Các kỳ vọng <b>đồng nhất</b> ở cả cấp vĩ mô và vi mô	Các kỳ vọng <b>đồng nhất</b> ở cấp độ vĩ mô, vi mô = 0	Các kỳ vọng <b>đồng nhất</b> = 0 ở cả cấp vĩ mô và vi mô
<b>Quản lý tính bất định</b>	Tính bất định được quản lý thông qua <b>đại dạng hóa</b>	Tính bất định được quản lý thông qua <b>thí nghiệm</b>	Tính bất định được quản lý thông qua <b>thực hiện</b>

<b>Đơn vị cạnh tranh</b>	Cạnh tranh <b>nguồn lực</b>	Cạnh tranh <b>chiến lược</b>	Cạnh tranh <b>giá trị</b>
<b>Kết quả</b>	Chiến lược cho việc Quản lý <b>rủi ro</b>	Chiến lược cho việc Quản lý <b>thất bại</b>	Chiến lược cho việc Quản lý <b>xung đột</b>

### 1.3. Phương pháp tiếp cận cơ hội khởi nghiệp

- Quan sát xu hướng môi trường



Tác lực kinh tế	Tác lực xã hội	Tiến bộ công nghệ	Thay đổi chính sách và chính trị
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tình trạng của nền kinh tế</li> <li>- Mức thu nhập khả dụng</li> <li>- Cách thức chi tiêu của người tiêu dùng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xu hướng văn hóa và xã hội</li> <li>- Sự thay đổi nhân khẩu học</li> <li>- Những mối quan tâm của mọi người</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các công nghệ mới</li> <li>- Các công nghệ mới nổi</li> <li>- Cách sử dụng khác của các công nghệ cũ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thay đổi mới trong vũ đài chính trị</li> <li>- Các luật và chính sách mới</li> </ul>

- Phân tích 3M: Dùng sàng lọc cơ hội nghề nghiệp

Thị trường	Tiền	Quản lý
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhu cầu khách hàng là gì?</li> <li>• Sản phẩm gì có thể đáp ứng nhu cầu đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cần bao nhiêu vốn đầu tư?</li> <li>• Cơ cấu chi phí: biến đổi, cố định là gì?</li> <li>• Tỷ suất lợi nhuận gộp là bao nhiêu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có tiềm năng gia tăng giá trị cho sản phẩm không?</li> <li>• Khả năng kiểm soát các nguồn lực như thế nào?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quy mô, cấu trúc, tốc độ tăng trưởng và lượng cầu của thị trường?</li> <li>• Có khả năng chiếm được bao nhiêu % thị phần?</li> <li>• Rào cản gia nhập là gì?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lợi nhuận sau thuế là bao nhiêu?</li> <li>• Thời gian hoàn vốn trong bao lâu?</li> <li>• Dòng tiền chu chuyển như thế nào?</li> <li>• Yêu cầu về tỉ suất sinh lợi nội tại (<b>IRR</b>) và tỉ số sinh lợi nhuận trên vốn đầu tư (<b>ROI</b>) là bao nhiêu?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thời gian ra mắt thị trường và thời gian hoàn vốn là bao lâu?</li> <li>• Có những rủi ro gì và khả năng chấp nhận rủi ro đến đâu?</li> <li>• Có chiến lược thoái lui không?</li> <li>• Nhóm khởi nghiệp có những ai?</li> <li>• Nhóm khởi nghiệp có hòa hợp được với nhau không?</li> </ul>
--	---	--

- Tìm hiểu thông tin khách hàng

- Phòng vấn trực tiếp
- Quan sát khách hàng: hành động, hành vi, ngôn ngữ hình thể, các đối tượng vật lý liên quan

- Thấu hiểu khách hàng: theo khách hàng và theo tình huống vòng đời sử dụng sản phẩm

- Phân khúc thị trường
- Lựa chọn thị trường tiên tiêu
- Phác họa chân dung người dùng cuối
- Xác định đặc điểm chung của khách hàng điển hình trong thị trường này
- Xây dựng tình huống vòng đời sử dụng sản phẩm

## 2. Nội dung bản phân tích khả thi

- Phân tích tài chính

- Phân tích thị trường

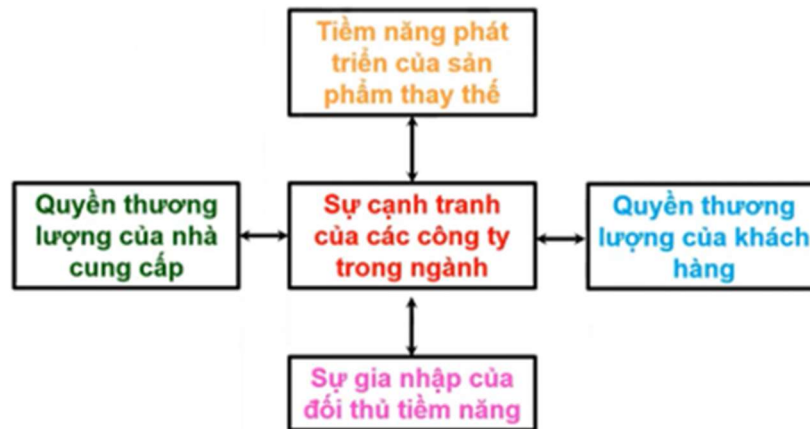
Chỉ ra cái được và cái chưa được, điều có thể làm và không thể làm

## 3. Quá trình đánh giá khả thi

### 3.1. Phân tích cạnh tranh

#### a. Phân tích ngành

- Mô hình 5 tác lực kinh doanh : -> xác định sự hấp dẫn của ngành



Phân loại ngành và cơ hội kinh doanh:

Phân loại ngành	Đặc điểm ngành	Các cơ hội
<b>Ngành mới nổi</b>	Nhu cầu hoặc công nghệ thay đổi gần đây; quy trình vận hành chuẩn của ngành vẫn chưa được phát triển.	Lợi thế cho doanh nghiệp đi tiên phong
<b>Ngành phân tán</b>	Rất nhiều công ty có quy mô như nhau.	Hợp nhất
<b>Ngành trưởng thành</b>	Nhu cầu tăng chậm, nhiều khách hàng lặp lại và hạn chế đổi mới sản phẩm.	Đổi mới quá trình bán và dịch vụ sau bán
<b>Ngành đang suy thoái</b>	Nhu cầu của khách hàng trong ngành giảm liên tục.	Dẫn đầu, tìm thị trường ngách, tiếp tục thu hồi lãi và thoái vốn
<b>Ngành toàn cầu</b>	Doanh số chủ yếu ở thị trường nước ngoài.	Sản phẩm cho thị trường đa quốc gia hoặc toàn cầu

b. Quá trình phân tích cạnh tranh

-> Xác định giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST (xét 3 tính chất)

- **Duy nhất:** Người khác khó sao chép tài sản này
- **Quan trọng:** Khách hàng mục tiêu đánh giá rất cao khả năng bạn tạo ra thứ gì đó mà quan trọng đối với họ
- **Phát triển theo thời gian:** Để trở thành giá trị cốt lõi mạnh, bạn nên làm cho nó ngày càng lớn mạnh theo thời gian so với các đối thủ khác

- **Xác định đối thủ cạnh tranh:**
  - + Đối thủ cạnh tranh trực tiếp
  - + Đối thủ cạnh tranh gián tiếp
  - + Đối thủ cạnh tranh trong tương lai

### c. MA TRẬN SWOT

	<b>Điểm mạnh (S)</b>	<b>Điểm yếu (W)</b>
<b>Cơ hội (O)</b>	<b>Chiến lược SO</b> - Sử dụng điểm mạnh để nắm bắt cơ hội	<b>Chiến lược WO</b> Tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu
<b>Nguy cơ (T)</b>	<b>Chiến lược ST</b> - Sử dụng điểm mạnh để ngăn chặn nguy cơ	<b>Chiến lược WT</b> Chiến thuật phòng thủ theo chiều hướng giảm điểm yếu và tránh nguy cơ

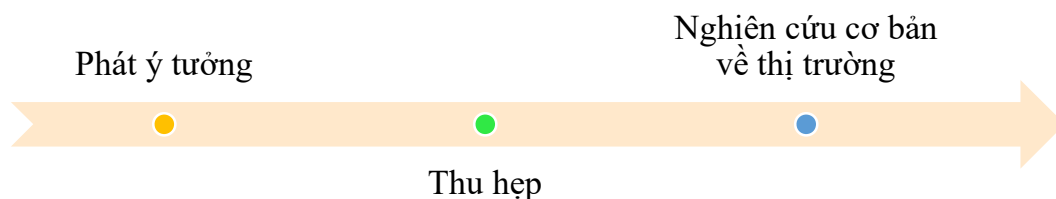
### 3.2. Phân tích thị trường

#### a. Đánh giá cơ hội thị trường

- Cơ hội thị trường đến từ đâu?
- Nắm bắt cơ hội thị trường bằng cách nào?
- Làm sao để nhận diện thời điểm khai thác cơ hội?

#### b. Xác định phân khúc thị trường

- Một nhà khởi nghiệp phải trải qua 3 giai đoạn như sau



#### c. Lựa chọn thị trường tiên tiêu

- Ai sẽ là nhóm khách hàng đầu tiên của mình?
- Họ có những tiêu chuẩn gì?
- Mình cần gì ở họ?

## II. QUIZZ

Câu 1: Ý tưởng khởi nghiệp xuất phát từ “thị trường kéo” là căn cứ vào nhu cầu của thị trường để thay đổi công nghệ của mình, tạo ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu nào đó.

a. Đúng

b. Sai

Câu 2: Ý tưởng khởi nghiệp từ “công nghệ đẩy” là căn cứ vào khách hàng đòi hỏi công nghệ của sản phẩm như thế nào, chúng ta sẽ tạo ra sản phẩm để đáp ứng đúng công nghệ đó cho khách hàng

a. Đúng

b. Sai

Câu 3: Tìm phát biểu đúng trong các phát biểu dưới đây

a. Mỗi ý tưởng khởi nghiệp sẽ cho chúng ta 1 cơ hội khởi nghiệp

b. Khái niệm ý tưởng khởi nghiệp và cơ hội khởi nghiệp là một

c. Cơ hội khởi nghiệp là cái có trước ý tưởng khởi nghiệp

d. Ý tưởng khởi nghiệp có thể không cho chúng ta cơ hội khởi nghiệp

Câu 4: Mô hình 5 tác lực cạnh tranh cho chúng ta

a. Xây dựng chiến lược cạnh tranh

b. Xác định được đối thủ cạnh tranh của mình là ai

c. Xác định được sự hấp dẫn của ngành mà chúng ta định kinh doanh

d. Tất cả đều sai

Câu 5: Tìm phát biểu sai trong các phát biểu dưới đây khi phân tích SWOT

a. Điểm mạnh và điểm yếu là đặc điểm của mình so với đối thủ cạnh tranh, mình tốt hơn hay tệ hơn họ

b. Điểm mạnh và điểm yếu là đặc điểm của mình so với mình trong quá khứ, mình tốt hơn hay tệ hơn

c. Một sự thay đổi của yếu tố môi trường có thể vừa mang đến cơ hội cũng đồng thời là nguy cơ cho doanh nghiệp

d. Có thể kết hợp nhiều điểm mạnh để chống chọi 1 nguy cơ

## C3 – THIẾT KẾ MÔ HÌNH KINH DOANH

### I. LÝ THUYẾT

#### 1. Mô hình kinh doanh

- Mô hình kinh doanh diễn giải tính hợp lý trong cách thức một tổ chức tạo ra, chuyển giao và nắm bắt giá trị

- Mọi tổ chức đều có mô hình kinh doanh
- Mô tả cách kiếm tiền của 1 tổ chức
- Nghĩa hẹp, mô hình kd là mô hình doanh thu
- Nhà khởi nghiệp cần đổi mới hay sáng tạo mô hình kinh doanh để có lợi thế cạnh tranh và khả năng thành công cao

#### 1.1. Phân loại mô hình kinh doanh

##### a. Mô hình kinh doanh chuẩn:

- Mô tả kế hoạch hay cách thức đang tồn tại mà các công ty có thể sử dụng để xác định cách họ tạo ra, chuyển giao và thu hồi giá trị từ các bên liên quan

### MÔ HÌNH KINH DOANH CHUẨN

Mô hình	Đặc điểm	Ví dụ điển hình
Mô hình kinh doanh bán lẻ truyền thống (Traditional Retailer)	Bán trực tiếp các sản phẩm (do công ty khác sản xuất) đến khách hàng với một mức giá cao hơn giá bán đầu. Các sản phẩm có thể được bán dưới hình thức ngoại tuyến (offline) hay trực tuyến (online).	Walmart, Amazon, Zappos, Tiki, Shopee
Mô hình kinh doanh nhà sản xuất/bán lẻ (Manufacturer/Retailer)	Nhà sản xuất sẽ đóng vai trò vừa sản xuất vừa bán (theo hình thức ngoại tuyến, trực tuyến hoặc kết hợp cả hai) một sản phẩm.	Tesla Motors, Apple, Vinamilk
Mô hình kinh doanh nhượng quyền thương mại (Franchise)	Một công ty có các sản phẩm thành công (bên nhượng quyền) sẽ cấp phép và phương thức kinh doanh cho các doanh nghiệp khác (bên được nhượng quyền).	KFC, Highland Coffee, Urban Station

##### b. Mô hình kinh doanh phá vỡ/ đột phá:

- Mô hình đủ mạnh để thay đổi hay phá vỡ cách thức vận hành của doanh nghiệp trong 1 ngành hay 1 ngách quan trọng của ngành

# MÔ HÌNH KINH DOANH ĐỘT PHÁ

Mô hình	Đặc điểm	Ví dụ điển hình
Mô hình đột phá thị trường mới (New market disruption)	Mô hình nhắm vào các thị trường chưa được các doanh nghiệp khai thác, cũng như chưa từng tồn tại trong nền công nghiệp.	Xerox, Google Ads
Mô hình đột phá thị trường bình dân (Low-end market disruption)	Mô hình cung cấp hàng hóa/dịch vụ giá rẻ mà vẫn đáp ứng vừa đủ các nhu cầu cơ bản nhất của khách hàng.  Mô hình cung cấp một cách thức đơn giản hơn, với chi phí thấp hơn và thuận tiện hơn để hoàn thành những công việc hàng ngày.	Southwest Airlines, Ryanair  Uber

## 1.2. Công cụ phát triển mô hình kinh doanh

### a. Bản đồ môi trường

- Công cụ giúp DN phân tích môi trường của một mô hình kinh doanh



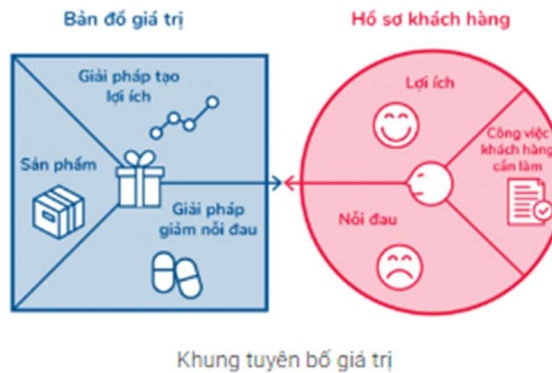
### b. Khung mô hình kinh doanh

- Công cụ giúp doanh nghiệp phát triển, thử nghiệm và điều chỉnh mô hình kinh doanh
- + Khung mô hình kinh doanh là bản tốc ký bằng hình ảnh giúp đơn giản hóa cách thức vận hành của tổ chức vốn phức tạp
- + Bao gồm 9 thành tố liên kết với nhau
- + Mô tả cách kiếm tiền của 1 tổ chức



### c. Khung tuyên bố giá trị

- Công cụ giúp DN phát triển tuyên bố giá trị: 2 thành phần quan trọng trong mô hình kd (phân khúc khách hàng và tuyên bố giá trị)



### 1.3. Phân khúc khách hàng

- Xác định những cá nhân/ tổ chức mà tổ chức tiếp cận và phục vụ
- Các kiểu phân khúc khách hàng
  - Thị trường đại chúng
  - Thị trường phân khúc
  - Thị trường ngách
- Các kiểu hỗn hợp
  - Đa dạng hóa (phục vụ nhiều phân khúc hàng không có sự liên hệ nào với nhau và có những nhu cầu/ vấn đề hoàn toàn khác nhau)
  - Đa phương (phục vụ nhiều phân khúc khách hàng và giữa các phân khúc này tồn tại mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau)

### 1.4. Tuyên bố giá trị

- Mô tả gói sản phẩm/ dịch vụ mang lại giá trị cho 1 phân khúc khách hàng cụ thể
- Một số yếu tố góp phần tạo nên giá trị cho khách hàng

### 1.5. Kênh

- Cách thức tổ chức tiếp cận với các phân khúc khách hàng nhằm chuyển đến cho họ 1 giải pháp giá trị

Thuộc quyền sở hữu	Lực lượng bán hàng
	Bán hàng trực tuyến
	Cửa hàng thuộc quyền sở hữu
Đối tác	Cửa hàng đối tác
	Các nhà bán buôn

### 1.6. *Mối quan hệ khách hàng*

- Các hình thức quan hệ mà tổ chức thiết lập với các phân khúc khách hàng nhằm thu hút khách hàng, duy trì khách hàng, đẩy mạnh doanh doanh số.

### 1.7. *Dòng quan thu*

- Lượng tiền mà tổ chức thu được từ mỗi phân khúc khách hàng  
- Một số cách để tạo dòng doanh thu:

- Bán/ cho thuê sp
- Phí sd dịch vụ/ phí thuê bao dịch vụ
- Cấp phép quyền sử dụng tài sản trí tuệ
- Phí môi giới/ qc

- Mỗi dòng doanh thu có cơ chế giá khác nhau

- Giá cố định (giá niêm yết; giá phụ thuộc vào tính năng)
- Giá linh hoạt ( thương lượng, đấu giá, giá thị trường)

### 1.8. *Các hoạt động chính*

- Những việc **quan trọng nhất** mà tổ chức phải làm để **vận hành mô hình kinh doanh**

- Doanh nghiệp sx: Các hoạt động liên quan đến thiết kế, sản xuất, phân phối 1 sp với sll hoặc chất lượng ưu việt
- Doanh nghiệp dịch vụ: Các hoạt động liên quan đến việc tạo ra giải pháp mới cho các vấn đề riêng của từng khách hàng -> giải quyết vấn đề -> cần những hoạt động quản trị tri thức và đào tạo

- Một số mô hình kinh doanh được thiết kế theo cách nền tảng đóng vai trò là nguồn lực chính (hệ thống phần mềm..)

=> **Các hoạt động chính sẽ liên quan đến nghiệp vụ quản lý nền tảng, cung cấp dịch vụ và quảng bá nền tảng**

### ***1.9. Các nguồn lực chính***

- Những tài sản quan trọng nhất cần có để vận hành mô hình kinh doanh
- Các loại nguồn lực
  - Tài sản hữu hình (đất đai, nhà xưởng, xe cộ, máy móc, hạ tầng CNTT, chuỗi cửa hàng..)
  - Tài sản vô hình (thương hiệu, bằng sáng chế, bản quyền, thông tin độc quyền, phần mềm, thỏa thuận hợp tác..)
  - Tài chính (tiền mặt, cổ phiếu, khoản phải thu...)

### ***1.10. Các đối tác chính***

- Mạng lưới đối tác, nhà cung cấp mà qua đó mô hình kinh doanh có thể vận hành
- Ba lý do cần thiết lập quan hệ đối tác
  - Sự tối ưu hóa và tính kinh tế của quy mô (sd nguồn lực bên ngoài, chia sẻ cơ sở hạ tầng -> giảm chi phí)
  - Giảm thiểu rủi ro và bất ổn (VD: liên doanh đưa ra 1 công nghệ mới)
  - Tiếp nhận những nguồn lực và hoạt động đặc biệt (để tập trung vào chuyên môn của mình)

### ***1.11. Cơ cấu chi phí***

- Mọi chi phí phát sinh để vận hành 1 mô hình kinh doanh
- Hai loại cơ cấu chi phí trong mô hình kinh doanh:
  - Định hướng theo chi phí (giảm tối đa chi phí ở bất cứ khâu nào)
  - Định hướng theo giá trị (ít quan tâm chi phí mà tập trung vào giá trị)
- Cơ cấu chi phí bao gồm
  - Chi phí cố định
  - Chi phí biến đổi

## **II. QUIZZ**

Câu 1. Chọn phát biểu **sai** về khung mô hình kinh doanh

- a. Không phải tổ chức nào cũng cần mô hình kinh doanh**

- b. Bao gồm 9 thành tố liên kết với nhau
- c. Là bản gốc ký bằng hình ảnh giúp đơn giản hóa cách thức vận hành của tổ chức vốn phức tạp
- d. Mô tả cách kiểm soát của 1 tổ chức

Câu 2: Trong khung mô hình kinh doanh , những người hoặc doanh nghiệp đóng vai trò chính hoặc cung cấp các nguồn lực chính cho doanh nghiệp là

- a. **Đối tác chính**
- b. Nguồn lực chính
- c. Đề xuất giá trị
- d. Phân khúc khách hàng

Câu 3: Trong khung mô hình kinh doanh, những tài sản quan trọng nhất cần có để vận hành mô hình kinh doanh là

- a. **Nguồn lực chính**
- b. Phân khúc khách hàng
- c. Đối tác chính
- d. Đề xuất giá trị

Câu 4: Vào năm 1958, công ty Xerox đã thay đổi mô hình kinh doanh như thế nào để vươn lên thành công ty công nghệ hàng đầu

- a. **Thay đổi cách thức từ bán sang cho thuê**
- b. Thay đổi từ bán qua đại lý trung gian thành bán trực tiếp đến người tiêu dùng
- c. Thay đổi từ có phí sang miễn phí
- d. Áp dụng mô hình kinh tế chia sẻ

## **C4 – PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH KINH DOANH**

### **I. LÝ THUYẾT**

#### **1. Tổng quan về kế hoạch kinh doanh**

##### **1.1. Định nghĩa**

Bản kế hoạch kinh doanh là một tài liệu giải thích 1 cơ hội kinh doanh, nhận diện thị trường sẽ phục vụ và cung cấp chi tiết phương cách doanh nghiệp theo đuổi điều đó

### 1.2. Đánh giá bản kế hoạch kinh doanh

Chất lượng hay sự hữu dụng của bản kế hoạch kinh doanh phụ thuộc vào thời gian nhà khởi nghiệp dành cho việc suy nghĩ và viết ra bản kế hoạch kinh doanh

### 1.3. Phân loại kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh tóm tắt	Kế hoạch kinh doanh đầy đủ	Kế hoạch kinh doanh vận hành
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Độ dài từ: 10-15 trang</li> <li>- Doanh nghiệp mới bắt đầu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Độ dài từ: 25-35 trang</li> <li>- Chi tiết và được thường đc sd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nghiệp đã thành lập</li> <li>- Dành cho độc giả nội bộ</li> <li>- 40 -100 trang</li> <li>- Chi tiết rõ ràng hướng dẫn các nhà qli vận hành</li> </ul>

### 1.4. Tổng quan về kế hoạch kinh doanh

Các dấu hiệu cho thấy bản kế hoạch kinh doanh chưa được cbi tốt:

- Những nhà sáng lập không bỏ tiền vào công ty
- Thiếu khách quan, thiếu trích dẫn
- Xác định thị trường quá rộng
- Quá lạc quan về mặt tài chính
- Các lỗi chính tả

## 2. Cấu trúc bản kế hoạch kinh doanh điển hình

- **Trang bìa và mục lục:**  
Trang bìa phải bao gồm tên, địa chỉ và sđt của cty; các thông tin liên lạc của các nhà khởi nghiệp; và website của công ty
- **Tóm tắt:**  
Phần tóm tắt là một mô tả tổng quan ngắn gọn về toàn bộ kế hoạch kinh doanh nhằm cung cấp cho người đọc các thông tin cần thiết về công việc hoặc ý tưởng kinh doanh đang đề cập
- **Phân tích ngành**

- + Mô tả ngành công nghiệp mà công ty dự định tham gia cạnh tranh
- + Bao gồm (dữ liệu và thông tin về các đặc điểm khách nhau của ngành)
- **Mô tả công ty**
  - + Mô tả chung về công ty theo sau là lịch sử công ty, tuyên bố sứ mệnh, mô tả sản phẩm dịch vụ, thực trạng công ty, tình trạng pháp lý và sở hữu và các mối quan hệ đối tác quan trọng
- **Phân tích thị trường**
  - + Bao gồm phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu, hành vi người mua, phân tích đối thủ cạnh tranh, ước lượng doanh thu hành năm và thị phần
- **Phân tích khía cạnh kinh tế của doanh nghiệp**
  - + Phân tích tài chính của doanh nghiệp, xác định rõ dòng tiền tạo doanh thu chính, tổng lợi nhuận gộp cho mỗi dòng doanh thu, phân tích về chi phí cố định và chi phí biến đổi và kết thúc bằng phân tích hòa vốn
- **Kế hoạch tiếp thị**
  - + Tập trung vào cách doanh nghiệp sẽ tiếp thị và bán sản phẩm của mình như chính sách giá, khuyến mại, phân phối và bán hàng
- **Kế hoạch thiết kế và tiếp thị sản phẩm**
  - + Mô tả tình hình hiện tại của quá trình phát triển sản phẩm/ dịch vụ, rủi ro và thách thức, chi phí phát triển ước tính và các vấn đề sở hữu trí tuệ
- **Kế hoạch vận hành**
  - + Trình bày doanh nghiệp sẽ được điều hành như thế nào, sản phẩm sẽ được sản xuất ra sao, mô tả địa điểm kinh doanh, mô tả cơ sở vật chất và thiết bị của doanh nghiệp
- **Đội ngũ quản lý**
  - + Bao gồm ng sáng lập và 1 số ít nhân viên quản lý chủ chốt, giải thích trình độ, vai trò của BGD và ban cố vấn, phác thảo cấu trúc tổ chức ở hiện tại cũng như cấu trúc ở tương lai khi tổ chức tăng trưởng
- **Lịch trình tổng thể**
  - + Lịch trình nên được trình bày dưới dạng các mốc phát triển chính
- **Dự báo tài chính**

- + Báo cáo nguồn vốn và việc sử dụng vốn, các giả định tài chính, báo cáo tài chính dự kiến và phân tích rủi ro

- **Phụ lục**

- + Các phụ lục không nên chồng chéo và làm tăng chiều dài đáng kể cho kế hoạch kinh doanh

- + Nó chỉ bổ sung các thông tin quan trọng nhưng không phù hợp với phần chính của bản kế hoạch đó

### **3. Các bước phát triển bản kế hoạch kinh doanh**

#### ***3.1. Chuẩn bị***

- Xác định mục tiêu lập kế hoạch kinh doanh (quản lý vận hành hay thu hút vốn đầu tư hay cả hai)

- Ai là người thực hiện lập kế hoạch kinh doanh (công ty hay dịch vụ tư vấn)

#### ***3.2. Thu thập thông tin***

- Liệt kê chi tiết nhu cầu thông tin và cách thu thập thông tin chi tiết cho từng loại để làm cơ sở tính toán, phân tích dữ liệu, kết quả thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đưa ra ban đầu

#### ***3.3. Tổng hợp và phân tích thông tin***

- Tổng hợp, mô phỏng bức tranh toàn cảnh về doanh nghiệp, sản phẩm/ dịch vụ kinh doanh, thị trường và môi trường hoạt động mà doanh nghiệp sắp hoạt động

- Phối hợp những kỹ năng, kinh nghiệm và ứng dụng của các công cụ hỗ trợ để phân tích, diễn dịch, dự báo tình huống có thể phát sinh trong tương lai như biến động trên thị trường về nhu cầu, cạnh tranh, sản phẩm thay thế,..

#### ***3.4. Xác định chiến lược và kế hoạch hoạt động***

- Phác họa sự gắn kết chiến lược chung của doanh nghiệp với kế hoạch hoạt động chức năng ngắn hạn như kế hoạch tiếp thị, nhân sự, sx...)

#### ***3.5. Tổng hợp số liệu***

- Tổng hợp toàn bộ nguồn lực cần thiết để thực hiện toàn bộ kế hoạch kinh doanh

#### ***3.6. Phân tích và đánh giá kết quả***

- Các nguồn lực cần sử dụng và các nguồn thu nhập dự kiến theo thời gian cụ thể sẽ được lượng hóa thành tiền, hình thành nên bảng dự báo tài chính cùng với các phân tích tình hình kinh doanh, cơ cấu vốn và dòng tiền trong tương lai

### **3.7. Phân tích rủi ro**

- Nhận diện, đo lường, phân tích các rủi ro và dự kiến phương án xử lý, quản lý rủi ro.
- Những rủi ro đó bao gồm rủi ro về biến động giá, rủi ro tín dụng

### **3.8. Hoàn thành bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ**

- Hoàn chỉnh bản kế hoạch kinh doanh ban đầu
- Tổ chức trình bày, thảo luận, thu thập và hiệu chỉnh theo góp ý của những người liên quan có trách nhiệm, nghĩa vụ thực thi kế hoạch hành động trong doanh nghiệp

## **II. QUIZZ**

Câu 1: Một bản kế hoạch kinh doanh trình bày rất nhiều hoạt động và kế hoạch của công ty thường là

- a. Kế hoạch kinh doanh tóm tắt
- b. Kế hoạch kinh doanh đầy đủ**
- c. Kế hoạch kinh doanh vận hành
- d. Không có đáp án nào đúng

Câu 2: “Một bản kế hoạch kinh doanh chủ yếu dựa trên những gì doanh nghiệp nghĩ mà không dựa trên những bằng chứng xác thực và nghiên cứu thực tế” là biểu hiện cho dấu hiệu chưa tốt nào của bản kế hoạch kinh doanh?

- a. Những nhà sáng lập không bỏ tiền vào công ty
- b. Thiếu khách quan, thiếu trích dẫn**
- c. Quá lạc quan về mặt tài chính
- d. Các lỗi chính tả

Câu 3: Báo cáo tài chính dự kiến bao gồm:

- a. Báo cáo nguồn vốn và việc sử dụng vốn
- b. Một bảng các giả định tài chính



- c. Báo cáo thu nhập dự kiến, bảng cân đối kế toán dự kiến và báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự kiến
- d. Phân tích rủi ro

Câu 4: Sơ yếu lý lịch của đội ngũ quản lý nên được trình bày trong

- a. Trang bìa
- b. Tóm tắt
- c. Mô tả công ty
- d. Đội ngũ quản lý và cấu trúc công ty
- e. Phụ lục