

# **KẾ HOẠCH KINH DOANH**

## **LET'S WRITE YOUR BUSINESS PLAN**

---

Ngô Quý Nhâm

Trưởng bộ môn, Giảng viên bộ môn Quản trị & Nhân sự, Trường Đại học Ngoại Thương

Giám đốc Dịch vụ Tư vấn Chiến lược, Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD

Tel: 0904063835

Email: [quynham@gmail.com](mailto:quynham@gmail.com)

# Mục tiêu:

## Chương trình được thiết kế để giúp học viên có thể:

- ☞ Có cái nhìn tổng quan về kế hoạch kinh
- ☞ Định nghĩa doanh nghiệp của bạn
- ☞ Phân tích thị trường cho SP của bạn
- ☞ Lập kế hoạch marketing
- ☞ Lựa chọn địa điểm kinh doanh
- ☞ Xây dựng cơ cấu tổ chức – quản lý cho doanh nghiệp của bạn
- ☞ Lập kế hoạch tài chính

# TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

---

(I)

# KẾ HOẠCH KINH DOANH LÀ GÌ?

- ☞ Kế hoạch kinh doanh là một văn bản trong đó mô tả hoạt động kinh doanh của bạn:
- Bạn là **ai**?
  - Bạn **làm gì**?
  - Bạn muốn đi **đến đâu** (mục đích)?
  - **Bằng cách nào** và **khi nào** thì bạn sẽ đạt được?
  - **Vì sao** bạn sẽ thành công?

# KẾ HOẠCH KINH DOANH LÀ GÌ?

**Trả lời sáu câu hỏi này, một bản kế hoạch kinh doanh thường bao gồm 3 phần:**

☞ **Phần I: Mô tả doanh nghiệp**

- Mô tả doanh nghiệp
- Phân tích thị trường
- Kế hoạch marketing
- Lựa chọn địa điểm/kế hoạch sản xuất
- Cơ cấu tổ chức và quản trị

☞ **Phần II: Phân tích tài chính**

- Nguồn vốn và sử dụng vốn
- Kế hoạch lợi nhuận
- Bản cân đối kế toán
- Phân tích tài chính

☞ **Phần III: Tài liệu hỗ trợ**

# TẠI SAO BẠN LẠI CẦN MỘT BẢN KHKD CHÍNH THỨC?



1. Khuyến khích bạn trở nên **cụ thể** hơn  
... các kế hoạch không chính thức thường mơ hồ
2. **Đánh giá tính khả thi** của ý tưởng **trước khi** đầu tư thời gian và tiền bạc cho chúng
3. Xác định các **điểm yếu** hoặc **các vấn đề** tiềm năng
4. Đưa ra **định hướng** cho điều hành và chính sách của doanh nghiệp

# TẠI SAO BẠN LẠI CẦN MỘT BẢN KHKD CHÍNH THỨC?



5. Cải thiện việc ra quyết định, hiệu suất và kiểm soát trong DN
  - bằng việc thiết lập các chuẩn mực để đánh giá hiệu quả hoạt động
6. Tăng cơ hội thành công
7. Kế hoạch kinh doanh **giúp DN huy động vốn**
  - ☞ Thuyết phục các nhà đầu tư rằng bạn có một kế hoạch toàn diện và được chuẩn bị kỹ lưỡng để thành công
8. Giúp chủ DN, các nhà đầu tư và các bên cho vay giám sát kết quả hoạt động kinh doanh

# **TẠI SAO BẠN NÊN TỰ VIẾT KHKD?**

1. Phát triển và cải thiện kỹ năng quản trị của bạn
2. Phối hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu kinh doanh
3. Cho phép bạn thử nghiệm với các phương án khác nhau để xác định giải pháp tốt nhất
4. Chứng tỏ cho các nhà lãnh đạo và đầu tư tiềm năng cam kết của bạn đối với kế hoạch



# NHỮNG SAI LẦM TRONG QUẢN TRỊ DẪN ĐẾN THẤT BẠI:

- 👉 Khởi sự doanh nghiệp mà **không nghiên cứu thị trường**, đặc biệt thị trường mục tiêu và cạnh tranh
- 👉 Không xác định được và không phát triển được **lợi thế cạnh tranh *phù hợp***
- 👉 Lựa chọn **địa điểm** không phù hợp
- 👉 Không phát triển doanh nghiệp một cách ***quyết tâm và nhất quán***

# NHỮNG SAI LẦM TRONG QUẢN TRỊ DẪN ĐẾN THẤT BẠI:

- ☞ Mắc vào một trong những “**chiếc bẫy tài chính**” phổ biến:
  - **Định giá** SP/DV thấp hơn chi phí
  - Không tính toán đầy đủ các **chi phí hoạt động** hoặc không kiểm soát được chúng
  - Không xác định được **thời gian** để xây dựng thị trường
  - Khởi sự với lượng **vốn lưu động** quá ít

# Dành một phút suy nghĩ!!!

- 👉 Bạn có thể tránh được những vấn đề trên và thành công mà **không cần** một kế hoạch kinh doanh chính thức không?
- 👉 Bạn có thể cải thiện cơ hội thành công **với** một kế hoạch kinh doanh chính thức không?

# TẠI SAO CẦN NGHIÊN CỨU?

- ➡ Khẳng định nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ của bạn
- ➡ Xác định khách hàng tiềm năng
- ➡ Đánh giá các đối thủ cạnh tranh
- ➡ Xác định các nhà cung cấp phù hợp
- ➡ Định giá cho sản phẩm/dịch vụ của bạn
- ➡ Quyết định phương pháp xúc tiến doanh nghiệp
- ➡ Lựa chọn địa điểm kinh doanh
- ➡ Lựa chọn hình thức pháp lý cho doanh nghiệp
- ➡ Xác định các yêu cầu về vốn
- ➡ Ước tính doanh số hàng năm và chi phí hoạt động
- ➡ Phát triển và phân tích báo cáo tài chính

# **NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH KINH DOANH**

---

(II)

# (i) ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

## 👉 Nhận dạng doanh nghiệp

- Tên
- Địa điểm
- Loại hình kinh doanh: dịch vụ, bán lẻ, bán sỉ, sản xuất hoặc xây dựng

## 👉 Mục đích của doanh nghiệp

- Doanh nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầu nào của khách hàng?
  - Không nên quá rộng và không quá hẹp
  - Sao không xác định bằng sản phẩm?
- Doanh nghiệp sẽ phục vụ khách hàng nào

## 👉 Các mục tiêu

- Mục tiêu cá nhân: cải thiện kỹ năng quản trị...
- Mục tiêu kinh doanh: doanh số, mở rộng, lợi nhuận
- Mục tiêu phải SMART

# (II) PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

## 1. Phân tích khách hàng



- ➡ **Ai** là khách hàng tiềm năng của bạn?
- ➡ Họ **ở đâu**?
- ➡ **Quy mô** thị trường mục tiêu?
- ➡ **Mong muốn và nhu cầu** của khách hàng tiềm năng là gì?
- ➡ **Tiêu chí nào** họ sử dụng khi quyết định mua sản phẩm/dịch vụ?

# PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

## 2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

- ☞ Họ là **ai**?
  - Đối thủ cạnh tranh là bất cứ doanh nghiệp nào phục vụ cùng một nhu cầu của khách hàng
- ☞ Họ **ở đâu**?
- ☞ Họ cung cấp những **sản phẩm/dịch vụ gì**?
- ☞ Họ định giá sản phẩm dịch vụ của mình **như thế nào**?
- ☞ **Điểm mạnh và điểm yếu** của họ là gì?
  - Lợi thế cạnh tranh và bất lợi thế cạnh tranh
- ☞ Họ phát triển doanh nghiệp của mình **như thế nào**?





# PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

3. Có **nhu cầu** nào của khách hàng trong dòng sản phẩm trong khu vực thị trường của bạn **chưa được thỏa mãn** không?
- **Nên**: tập trung vào những nhu cầu khách hàng *chưa được thỏa mãn*
  - **Không nên**: tập trung vào nhu cầu khách hàng mà các đối thủ đang thỏa mãn tốt

# PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

4. Nếu có những nhu cầu chưa thỏa mãn, **những lợi thế cạnh tranh** nào sẽ giúp cho doanh nghiệp của bạn thành công?
- Định vị
  - Chiến lược tìm kiếm *thị trường ngách*
  - DN cần có lợi thế cạnh tranh để thu hút khách hàng

# NHỮNG SAI LẦM CẦN TRÁNH KHI ĐỊNH VỊ DOANH NGHIỆP:

- 👉 **Không** lựa chọn một lợi thế cạnh tranh nào
- 👉 Quyết định về lợi thế cạnh tranh dựa trên **phán đoán** thay vì dựa trên **nghiên cứu thị trường** cẩn thận
- 👉 **Không trung thực** và **thực tế** về lợi thế cạnh tranh và bất lợi thế của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh
- 👉 Lựa chọn lợi thế cạnh tranh *không phù hợp*
- 👉 Không quảng bá một cách quyết liệt và liên tục lợi thế cạnh tranh đến khách hàng tiềm năng

# (iii) KẾ HOẠCH MARKETING

- ☞ Chiến lược marketing
- ☞ Chính sách sản phẩm
- ☞ Chính sách định giá
- ☞ Chính sách quảng cáo/xúc tiến
- ☞ Chính sách phân phối

# KẾ HOẠCH MARKETING: CHIẾN LƯỢC

## 1. Chiến lược chi phí thấp

**Mục tiêu:** Đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh cho sản phẩm/dịch vụ tương tự trên cơ sở **chi phí thấp hơn**

## 2. Chiến lược khác biệt hóa

**Mục tiêu:** Cung cấp sản phẩm/dịch vụ khác biệt so với sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh

## 3. Chiến lược tập trung

**Mục tiêu:** tập trung vào một phân đoạn thị trường thay vì toàn bộ thị trường

# Định vị chiến lược:

## Loại lợi thế

Chi phí thấp

Khác biệt hoá

Rộng

**Chi phí thấp**  
(Cost Leadership)

**Khác biệt hoá**  
(Differentiation)

**Phạm  
vi cạnh  
tranh**

Hẹp

**Tập trung  
dựa trên chi phí**  
Cost-based Focus

**Tập trung  
dựa trên  
khác biệt hoá**  
Differentiation-  
based Focus

Còn lựa chọn nào khác không?

# KẾ HOẠCH MARKETING: SẢN PHẨM

- ☞ Bạn sẽ bán sản phẩm/dịch vụ cụ thể gì cho khách hàng?
- ☞ Lập danh mục các sản phẩm/dịch vụ theo thứ tự ưu tiên dựa trên mức đóng góp vào tổng doanh số
- ☞ Lập một danh sách các SP/DV có thể bổ sung trong tương lai
- ☞ Xác định các nhà cung cấp phù hợp
  - So sánh dựa trên chất lượng, uy tín, giá thành, chi phí vận chuyển, chiết khấu, điều kiện tín dụng, thời gian giao hàng, bảo hành

# KẾ HOẠCH MARKETING: ĐỊNH GIÁ

## ☞ 4 căn cứ định giá:

### ➤ Chi phí:

- Chi phí nguyên vật liệu và cung cấp
- Chi phí nhân công
- Chi phí hoạt động

### ➤ Lợi nhuận dự kiến

### ➤ Giá của đối thủ cạnh tranh

### ➤ Giá trị đánh giá bởi khách hàng (\*)



# KẾ HOẠCH MARKETING: ĐỊNH GIÁ

- ☞ Với mức giá thấp bạn phải xem xét:
  - Bạn có thể tiếp tục cạnh tranh dựa trên giá?
  - Mức giá thấp có ảnh hưởng đến uy tín của bạn không?
  - Giá có phải là yếu tố **thực sự quan trọng** đối với khách hàng mục tiêu?
- ☞ Chính sách tín dụng cho khách hàng

# THẢO LUẬN:

- ☞ Nếu định giá ở mức có lợi nhuận thì khách hàng không chấp nhận, nếu để mức khách hàng chấp nhận thì doanh nghiệp không có lợi nhuận, bạn sẽ làm gì???

# KẾ HOẠCH MARKETING: QUẢNG CÁO - XÚC TIẾN

- ☞ Lựa chọn hình thức quảng cáo/xúc tiến có hiệu quả và tiết kiệm nhất
- ☞ Xây dựng một ngân sách phù hợp cho quảng cáo/xúc tiến
  - % trên doanh thu
- ☞ Xây dựng một lịch trình cho các hoạt động marketing hàng tháng
- ☞ Truyền tải một cách nhất quán đến khách hàng về doanh nghiệp của bạn: bạn muốn đáp ứng nhu cầu nào và bạn phục vụ ai
  - Hình ảnh doanh nghiệp, mục đích và lợi thế cạnh tranh
  - Thiết kế lô-gô, màu sắc đặc trưng, khẩu hiệu (slogan)
- ☞ Tìm kiếm những cách thức tiếp thị doanh nghiệp mà không mất chi phí hoặc chi phí thấp
- ☞ Xây dựng một hệ thống kiểm soát để đánh giá hiệu quả của các phương pháp quảng cáo và xúc tiến
  - Danh sách khách hàng
  - Mã hóa đơn đặt hàng
  - Phỏng vấn khách hàng

# KẾ HOẠCH MARKETING: PHÂN PHỐI

- ➡ Bán hàng trực tiếp hay gián tiếp? Chi phí?
- ➡ Các kênh phân phối có thể xem xét:

## (iv) LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH

- ☞ Địa điểm tốt có thể làm tăng khả năng thành công, địa điểm kém sẽ làm cho bạn nhanh chóng bị phá sản.
- ☞ Các bước lựa chọn:
  1. Xác định và đưa ra ưu tiên đối với các đặc điểm của một địa điểm được xem là quan trọng đối với loại hình kinh doanh
  2. Xác định các địa điểm tiềm năng có thể đáp ứng tốt nhất các tiêu chuẩn
  3. Đánh giá những lợi thế và bất lợi thế của các phương án
  4. Đưa ra quyết định về địa điểm

# LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM

## Bước 1: Các tiêu chuẩn lựa chọn

- ☞ Dễ nhận ra bởi người đi bộ và xe gắn máy
- ☞ Gần với khu vực mà khách hàng mục tiêu của bạn sống hoặc làm việc
- ☞ Dễ tiếp cận với đường lớn
- ☞ Các nhân tố liên quan đến sự thuận tiện của khách hàng:
  - Chỗ để xe
  - Khả năng tiếp cận đối với người tàn tật
  - Gần phương tiện vận chuyển công cộng

# LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM

## Bước 2: Các phương án về địa điểm:

- 👉 Kinh doanh tại nhà
- 👉 Chia sẻ/chung địa điểm
- 👉 Địa điểm riêng biệt gần một doanh nghiệp thành công đang thu hút khách hàng mục tiêu của bạn
- 👉 Địa điểm riêng biệt nhưng gần đối thủ cạnh tranh

# (vi)TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

- ➡ Xác định loại hình doanh nghiệp (về mặt pháp lý)
- ➡ Lựa chọn cơ cấu tổ chức
- ➡ Các nguồn lực chuyên môn
- ➡ Thông tin về đội ngũ quản lý và nhân sự chủ chốt



# TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

 **Xác định loại hình doanh nghiệp cho doanh nghiệp của bạn dựa trên:**

- i. Uy tín doanh nghiệp do thói quen tiêu dùng
- ii. Khả năng huy động vốn
- iii. Rủi ro đầu tư gắn với doanh nghiệp của bạn
- iv. Tính phức tạp của thủ tục và các chi phí thành lập doanh nghiệp
- v. Vị thế chịu thuế
- vi. Tổ chức quản lý doanh nghiệp

# TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

## Các loại hình doanh nghiệp theo luật định ở Việt Nam:

1. Doanh nghiệp tư nhân
2. Công ty TNHH hai thành viên trở lên
3. Công ty TNHH một thành viên
4. Công ty cổ phần
5. Công ty hợp danh
6. Hợp tác xã

# Doanh nghiệp tư nhân

## Đặc điểm:

- ☞ ...do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của DN.
- ☞ DNTN không có tư cách pháp nhân

## Ưu điểm:

- ☞ Hoàn toàn chủ động trong việc quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh
- ☞ Chế độ trách nhiệm vô hạn của chủ DNTN tạo sự tin tưởng cho đối tác, khách hàng và giúp cho DN ít chịu sự ràng buộc chặt chẽ bởi pháp luật như các loại hình khác.

## Hạn chế:

- ☞ Mức độ rủi ro của chủ DNTN cao  
...họ phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của DN và của chủ doanh nghiệp chứ không giới hạn số vốn đầu tư của chủ doanh nghiệp mình.

# Công ty TNHH hai thành viên trở lên

## Đặc điểm:

- ☞ Có ít nhất 2 thành viên góp vốn: tổ chức hoặc/và cá nhân
- ☞ Có tư cách pháp nhân

## Ưu điểm:

- ☞ Ít gây rủi ro cho người góp vốn do họ chỉ trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn góp.
- ☞ Việc quản lý, điều hành công ty không quá phức tạp do số lượng thành viên không nhiều và các thành viên thường là người quen biết, tin cậy nhau.
- ☞ Nhà đầu tư dễ dàng kiểm soát được việc thay đổi các thành viên, hạn chế sự thâm nhập của người lạ vào công ty do chế độ chuyển nhượng vốn được điều chỉnh chặt chẽ.

## Hạn chế:

- ☞ Uy tín của công ty trước đối tác, bạn hàng có thể bị ảnh hưởng do chế độ trách nhiệm hữu hạn
- ☞ Công ty TNHH chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của pháp luật hơn là doanh nghiệp tư nhân hay công ty hợp danh;
- ☞ Việc huy động vốn bị hạn chế

# Công ty cổ phần

## Đặc điểm:

- ☞ Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần;
- ☞ Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của cty.
- ☞ Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác  
(trừ cổ đông sở hữu cổ phần ưu đãi biểu quyết)
- ☞ Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là **ba** và không hạn chế số lượng tối đa.

# Công ty cổ phần

## Ưu điểm:

- ☞ Mức độ rủi ro của các cổ đông không cao
- ☞ Khả năng hoạt động của công ty cổ phần rất rộng, trong hầu hết các lĩnh vực, ngành nghề;
- ☞ Cơ cấu vốn hết sức linh hoạt, tạo điều kiện nhiều người cùng góp vốn vào công ty;
- ☞ Khả năng huy động vốn của công ty cổ phần rất cao thông qua việc phát hành cổ phiếu
- ☞ Việc chuyển nhượng vốn tương đối dễ dàng

## Hạn chế:

- ☞ Việc quản lý và điều hành rất phức tạp do:
  - Số lượng các cổ đông có thể rất lớn, đa dạng thậm chí có thể có sự phân hóa thành các nhóm cổ đông đối kháng nhau về lợi ích;
  - CTCP bị ràng buộc chặt chẽ bởi các quy định của pháp luật, đặc biệt về chế độ tài chính, kế toán.

# Công ty hợp danh

## Đặc điểm:

- ☞ Có ít nhất hai thành viên hợp danh (có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp); ngoài ra có thể có thành viên góp vốn;
- ☞ CTHD không có tư cách pháp nhân và không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào để huy động vốn.

## Ưu điểm:

- ☞ Kết hợp được uy tín cá nhân của nhiều người.
- ☞ Dễ dàng tạo được sự tin cậy của bạn hàng, đối tác do chế độ chịu trách nhiệm vô hạn của các thành viên hợp danh.
- ☞ Việc điều hành quản lý không quá phức tạp do số lượng thành viên ít và là những người có uy tín, tin tưởng nhau.

## Hạn chế:

- ☞ Mức độ rủi ro của các thành viên hợp danh là rất cao do họ phải chịu trách nhiệm vô hạn

# Hợp tác xã

## Đặc điểm:

- ☞ HTX là tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (gọi chung là xã viên) có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra để phát huy sức mạnh tập thể của từng xã viên, cùng giúp nhau thực hiện có hiệu quả các hoạt động SXKD.
- ☞ HTX có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong phạm vi vốn góp của HTX

## Lợi thế:

- ☞ Có thể thu hút được đông đảo người lao động tham gia
- ☞ Việc quản lý HTX thực hiện trên nguyên tắc dân chủ và bình đẳng, không phân biệt nhiều vốn hay ít vốn;
- ☞ Các xã viên tham gia hợp tác xã chỉ chịu trách nhiệm trước các hoạt động của hợp tác xã trong phạm vi vốn góp.

## Hạn chế:

- ☞ Không khuyến khích được người nhiều vốn, nhiều kinh nghiệm quản lý, kinh doanh tham gia HTX do nguyên tắc chia lợi nhuận kết hợp lợi ích của xã viên.
- ☞ Việc quản lý HTX phức tạp do số lượng xã viên đông; Sở hữu mạnh mẽ của các xã viên đối tài sản của mình làm hạn chế các quyết định của Hợp tác xã.



# XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC

## ☞ **Các quyết định liên quan đến cơ cấu tổ chức**

- Cách thức phân chia công việc và phân nhóm thành các bộ phận
- Xác lập quyền hạn và trách nhiệm
- Điều phối và hợp tác giữa các bộ phận
- Mức độ tập trung và phân quyền
- Hệ thống báo cáo

## ☞ **Các mô hình tổ chức**

- Truyền thống
  - Cấu trúc đơn giản (simple structure)
  - Cấu trúc chức năng (functional structure)
  - Cấu trúc phân bộ (divisional structure)
- Các mô hình hiện đại
  - Cấu trúc nhóm (team-based structure)
  - Cấu trúc ma trận (Project and matrix structure)

# Nguyên nhân thất bại:

- ☞ Theo nghiên cứu của Dun&Bradstreet, 98% nguyên nhân thất bại là do yếu kém về quản lý, trong đó:
  - ☐ 9,9% là do thiếu kinh nghiệm về dòng sản phẩm của doanh nghiệp
  - ☐ 9,8% là do thiếu kinh nghiệm trong quản lý
  - ☐ 23,8% là do chuyên môn không cân bằng
  - ☐ 54,3% là do không có năng lực về quản trị

# (1) Cấu trúc đơn giản

## **Đặc trưng:**

- mức độ phân khâu thấp, phạm vi kiểm soát rộng, quyền hạn tập trung, mức độ chính thức hoá thấp

## **Ưu điểm và hạn chế**

- (+) vận hành nhanh, linh hoạt và chi phí thấp
- (+) trách nhiệm rõ ràng
- (-) không áp dụng cho các tổ chức có quy mô trung bình và lớn
- (-) rủi ro do sự phụ thuộc vào một người

## **Quy mô phù hợp: doanh nghiệp nhỏ**

## (2) Cấu trúc chức năng

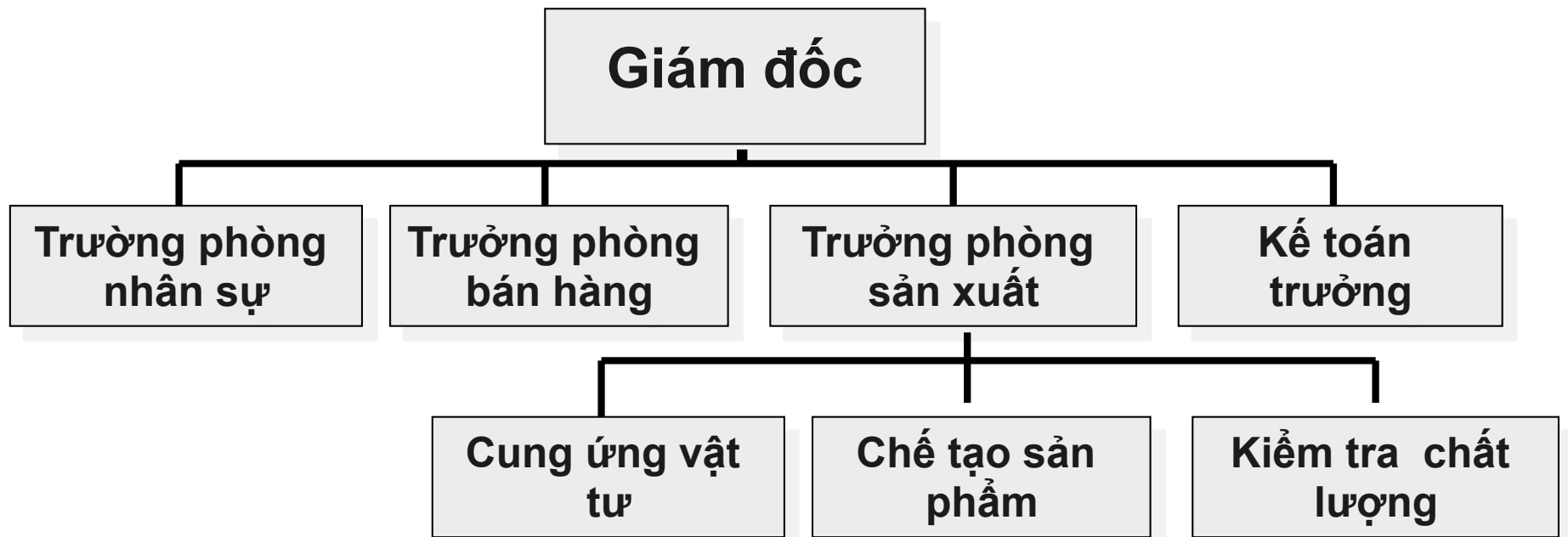
### 👉 **Đặc trưng**

- các công việc chuyên môn tương tự hoặc có liên quan được nhóm thành các bộ phận
- Các chức năng chính: Sản xuất, Tài chính/kế toán, Marketing, Nhân sự, Nghiên cứu và phát triển

### 👉 **Ưu điểm và hạn chế**

- (+) tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hoá
- (+) đạt được tính kinh tế nhờ quy mô, giảm thiểu sự chồng chéo
- (+) nhân viên cảm thấy thoải mái hơn
- (-) Các bộ phận không bám sát mục tiêu của tổ chức
- (-) Khó phát triển quản trị viên cấp cao

### 👉 **Quy mô doanh nghiệp: trung bình**



## (3) Cấu trúc phân bộ

### 👉 **Đặc trưng**

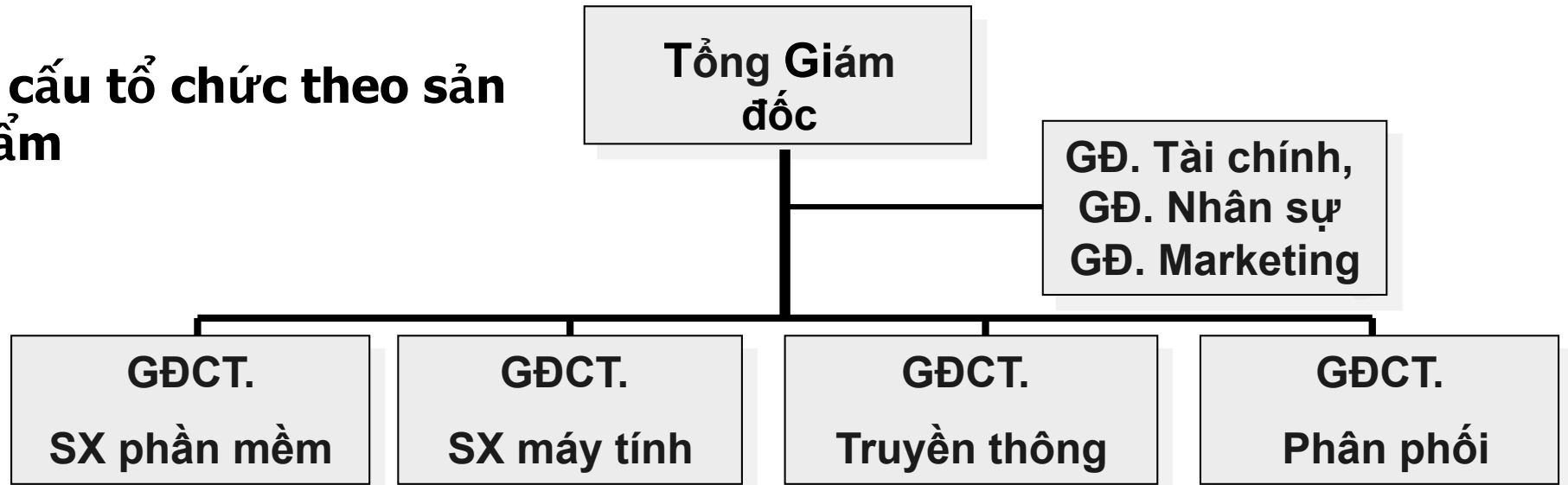
- Phân chia bộ phận xoay quanh *sản phẩm, khách hàng* hoặc *khu vực địa lý*
- Đứng đầu mỗi *phân bộ* là một giám đốc chịu trách nhiệm đối với hoạt động và thực hiện quyền ra các quyết định chiến lược và tác nghiệp
- Vai trò của tổng hành dinh: giám sát, điều phối và kiểm soát các phân bộ, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ

### 👉 **Ưu điểm và hạn chế**

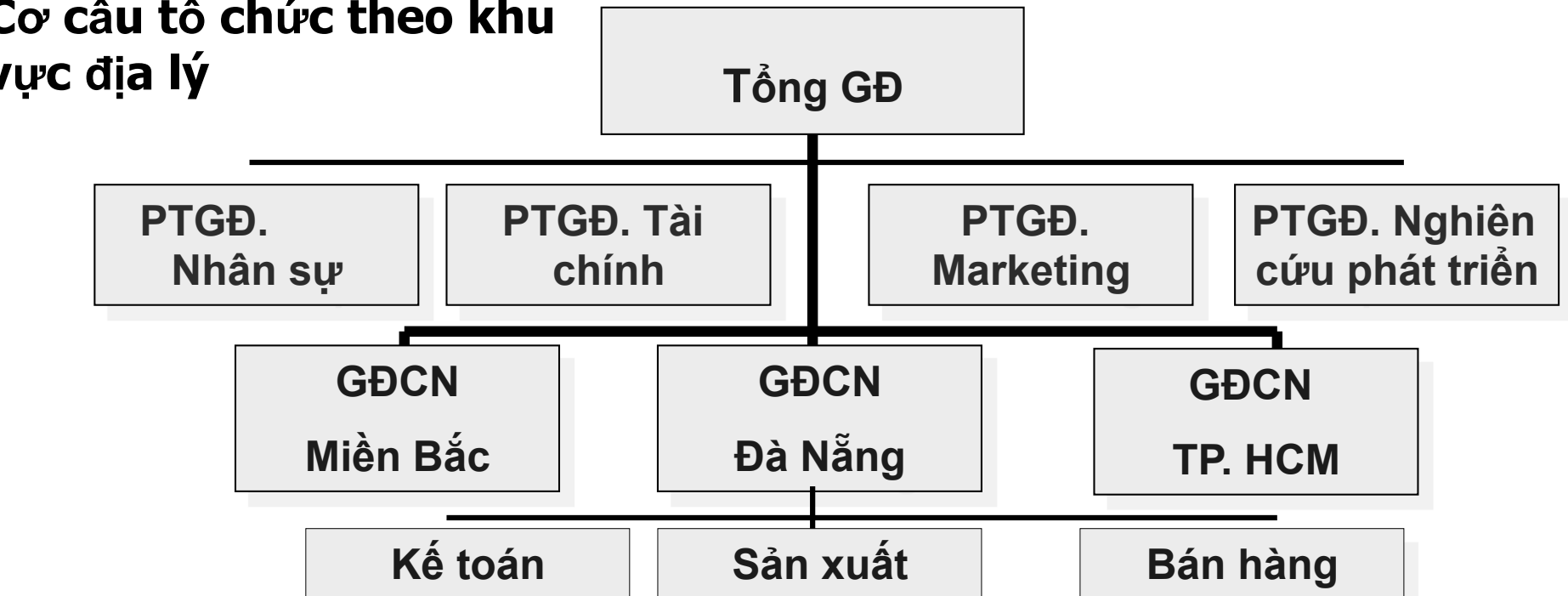
(+) tập trung vào kết quả

(-) trùng lặp các chức năng và nguồn lực

### Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



### Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý



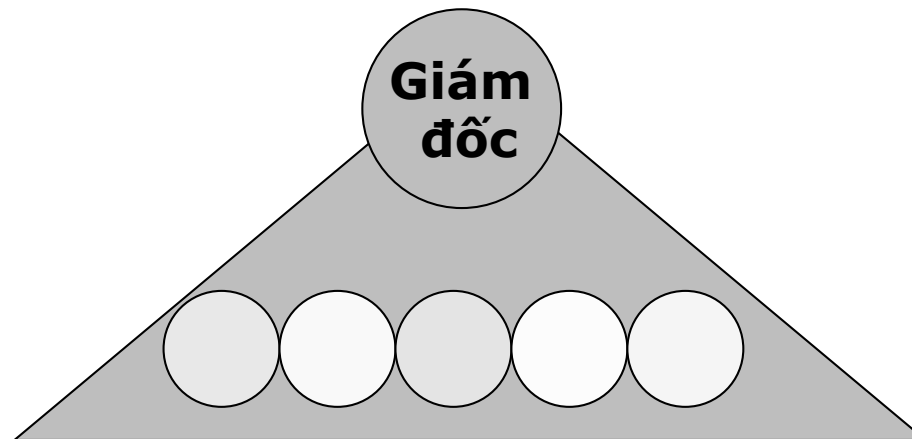
## (4) Cấu trúc nhóm

### ☞ Đặc trưng

- Toàn bộ tổ chức được xây dựng trên nền tảng các nhóm
- Các nhóm được phân quyền và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động và kết quả trong phạm vi của nhóm

### ☞ Ưu điểm

- Giúp tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu *hiệu suất* và sự *linh hoạt*



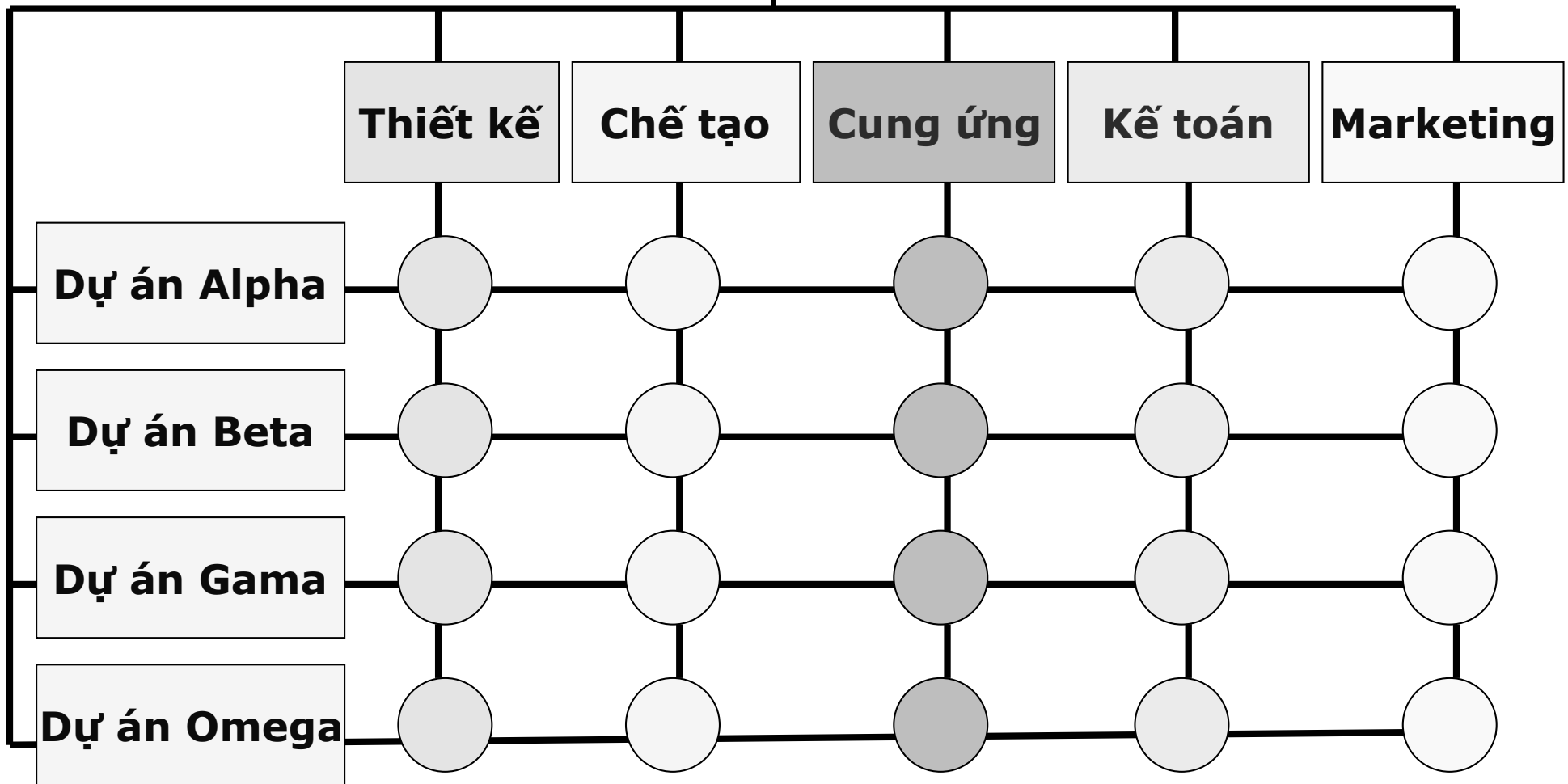


## (5) Cấu trúc ma trận và dự án

- ☞ Cấu trúc ma trận (matrix structure)
  - ... các chuyên gia thuộc các bộ phận chức năng khác nhau được phân công về một hoặc một số các dự án
  - ... giám đốc dự án, giám đốc chức năng và nhân viên?
- ☞ Ưu điểm và hạn chế
  - (+) linh hoạt, thích ứng cao
  - (-) vi phạm nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh
- ☞ Cấu trúc dự án (Project structure)
  - .... nhân viên được phân công làm việc cố định trong các dự án
  - ... không có các phòng ban chức năng

# Tổ chức kiểu ma trận

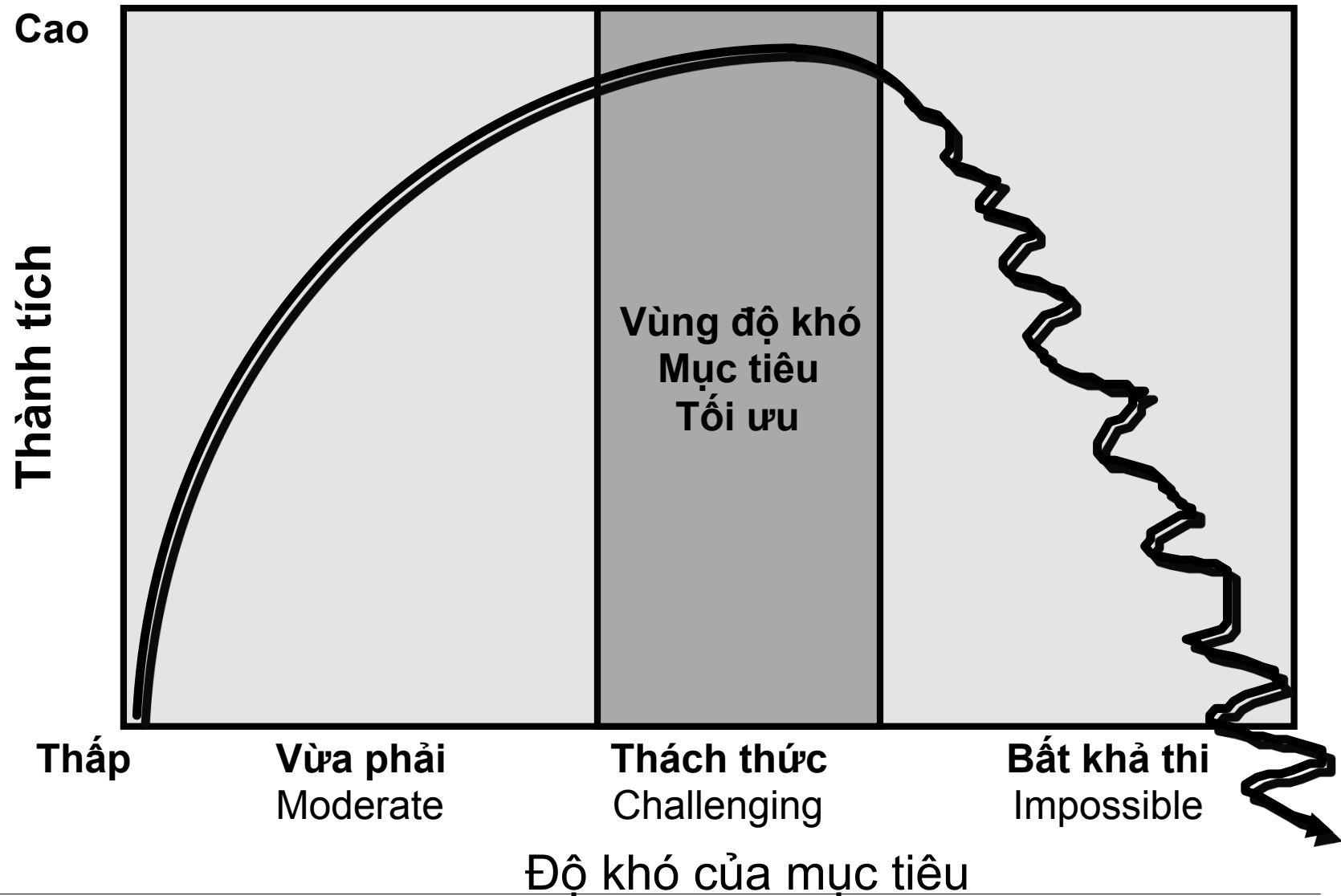
**Tổng  
Giám đốc**



# Nguyên nhân thất bại:

- ☞ Theo nghiên cứu của Dun&Bradstreet, 98% nguyên nhân thất bại là do yếu kém về quản lý, trong đó:
  - ☐ 9,9% là do thiếu kinh nghiệm về dòng sản phẩm của doanh nghiệp
  - ☐ 9,8% là do thiếu kinh nghiệm trong quản lý
  - ☐ 23,8% là do chuyên môn không cân bằng
  - ☐ 54,3% là do không có năng lực về quản trị

# Thuyết thiết lập mục tiêu (Goal-setting theory)



# KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

---

# Nguồn vốn và sử dụng vốn

## **Nguồn vốn:**

- Vốn chủ sở hữu
- Vốn vay

## **Việc sử dụng vốn bao gồm:**

- Mua đất
- Mua nhà – xưởng
- Sửa chữa nhà – xưởng
- Mua thiết bị:
- Mua hàng dự trữ (hàng tồn kho)
- Chi phí thành lập doanh nghiệp
- Vốn lưu động (cần cho ít nhất 6 tháng)

# Lập Báo cáo kết quả kinh doanh (dự toán)

- ➔ Báo cáo kết quả kinh doanh, còn gọi là *báo cáo lỗ - lãi*, là một loại báo cáo tài chính cho biết **doanh thu** và **chi phí** của doanh nghiệp trong một giai đoạn nhất định.

# Lập Báo cáo kết quả kinh doanh (dự toán)

## 👉 **Bước 1: Ước tính tổng doanh thu cho năm 1**

- Cách 1: Ước tính doanh thu hàng tháng dựa trên những giả định lô-gíc, hợp lý và dễ hiểu
- Cách 2: Sử dụng yêu cầu đặt ra về **mức lãi hàng năm** và **chi phí ước tính** để tính ngược lại doanh thu
- Cách 3: Sử dụng số liệu các năm trước nếu dự báo doanh thu cho doanh nghiệp hiện tại hoặc DN vừa được mua lại



# Lập Báo cáo kết quả kinh doanh (dự toán)

## Các phương pháp dự báo doanh thu:

**Doanh thu tháng dự báo = Lượng khách hàng ước tính X Doanh thu bình quân**

**Doanh thu tháng dự báo = Lượng khách hàng ước tính X Mức mua bình quân tháng/khách hàng**

**Doanh thu tháng dự báo = Số giờ tính tiền X Đơn giá bình quân một giờ**

**Doanh thu tháng dự báo = Số lượng sản phẩm bán X Giá**

# Lập Báo cáo kết quả kinh doanh (dự toán)

☞ **Bước 2: Tính lãi gộp** bằng cách lấy tổng doanh thu trừ đi giá vốn hàng bán (GVHB)

➤ DN mới: GVHB được xác định dựa trên mức b.quân của ngành hoặc giúp đỡ của chuyên gia

➤ DN thương mại đang hoạt động:

$GVHB = (\text{Số dư dự trữ đầu kỳ} + \text{mua trong kỳ}) - \text{Số dư dự trữ cuối kỳ}$

➤ DNSX:

$GVHB = \text{Nguyên vật liệu} + \text{Chi phí lao động trực tiếp} + \text{Chi phí quản lý}$

# Lập Báo cáo kết quả kinh doanh (dự toán)

👉 **Bước 3: Xác định lãi (lỗ) trước thuế** bằng cách lấy **lãi gộp** trừ đi ***chi phí hoạt động***

**Chi phí hoạt động gồm:**

- Chi phí khấu hao
- Bảo hiểm
- Lãi vay\*
- Thuế (VAT, thuế tài sản)
- Tiền lương
- Các chi phí khác: đào tạo, vận chuyển,

# Lập Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

- ☞ Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho biết:
  - Doanh nghiệp sẽ cần **bao nhiêu** tiền mặt?
  - **Khi nào** doanh nghiệp cần tiền mặt?
  - Lượng tiền mặt **ở đâu** mà có?

# Thảo luận

☞ Doanh nghiệp sử dụng giải pháp nào để tăng tiền mặt

# Lập Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

- ☞ Khi dự báo là thiếu tiền mặt, giải pháp tăng tiền mặt có thể là:
  - Tăng vốn chủ sở hữu
  - Đi vay
  - Tăng giá bán
  - Cắt giảm chi phí
  - Giảm tỷ lệ bán hàng tín dụng (bán trả chậm)
  - Thắt chặt chính sách tín dụng

# Lập Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

<b>Dòng tiền từ HĐKD (1)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lợi nhuận sau thuế</li><li>• Khấu hao</li><li>• Thay đổi (+/-) vốn lưu động (TK phải thu, tồn kho, TS ngắn hạn, TK phải trả, Chi phí chờ phân bổ)</li></ul>
<b>Dòng tiền từ hoạt động đầu tư (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mua sắm tài sản cố định (-)</li><li>• Thanh lý tài sản (+)</li></ul>
<b>Dòng tiền từ hoạt động tài chính (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• (+/-) nợ ngắn hạn</li><li>• (+/-) nợ dài hạn</li><li>• (+/-) cổ phiếu</li><li>• Trả cổ tức</li></ul>
Tăng giảm tiền mặt (4)	(1) + (2) + (3)
<b>Số dư tiền mặt cuối kỳ</b>	Số dư tiền mặt đầu kỳ + (4)

# Lập Bảng cân đối kế toán (dự báo)

<b>TÀI SẢN CÓ</b>		<b>TÀI SẢN NỢ VÀ VỐN CSH</b>	
1. Tài sản ngắn hạn ☞ Tiền mặt ☞ Phải thu ☞ Hàng tồn kho ☞ Ts ngắn hạn khác		1. Nợ ngắn hạn ☞ Nợ ngắn hạn ☞ TK phải trả và CP chờ phân bổ ☞ TS nợ ngắn hạn khác	
2. Tài sản cố định		2. Nợ dài hạn	
		3. Vốn chủ sở hữu ☞ Cổ phiếu thường ☞ Cổ phiếu ưu đãi ☞ Lợi nhuận chưa phân phối	
<b>TỔNG TS CÓ</b>		<b>TỔNG TS NỢ &amp; VỐN CSH</b>	



# HẾT!

---

**Ngô Quý Nhâm**