



**THUNDERBIRD**  
SCHOOL OF GLOBAL MANAGEMENT



# **Giải pháp cho 13 vấn đề lớn nhất về Tài chính, Quản trị và Marketing ảnh hưởng đến Doanh nghiệp và Doanh nhân**

**Tiến sỹ Robert D. Hisrich**

**Giáo sư Garvin về Khởi nghiệp toàn cầu**

**Giám đốc Trung tâm Khởi nghiệp Toàn cầu Walker**

**Trường Quản trị Toàn cầu Thunderbird**

**1 Global Place**

**Glendale AZ 85306 USA**

**E-mail: [robert.hisrich@thunderbird.edu](mailto:robert.hisrich@thunderbird.edu)**

**Điện thoại: 602-978-7571**

**Fax: 602-439-1435**

# 13 thách thức lớn nhất khi hoạt động kinh doanh trên phạm vi toàn cầu

1. Đặt trọng tâm – Biết nên kinh doanh trong lĩnh vực nào và tập trung vào lĩnh vực đó
2. Xin tư vấn và lựa chọn loại hình và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp nhất
3. Thay đổi từ một doanh nhân cá nhân thành một doanh nhân trong tổ chức doanh nghiệp – từ bỏ một số quyền kiểm soát
4. Thu hút và giữ chân nhân viên

# 13 thách thức lớn nhất khi hoạt động kinh doanh trên phạm vi toàn cầu (tiếp)

5. Mở rộng phát triển và chọn đối tác phù hợp
6. Linh hoạt và sáng tạo – Thay đổi khi cần thiết
7. Xây dựng một tổ chức doanh nghiệp bền vững
8. Tạo thị trường ngách và chú trọng đến khách hàng
9. Hội nhập quốc tế thành công

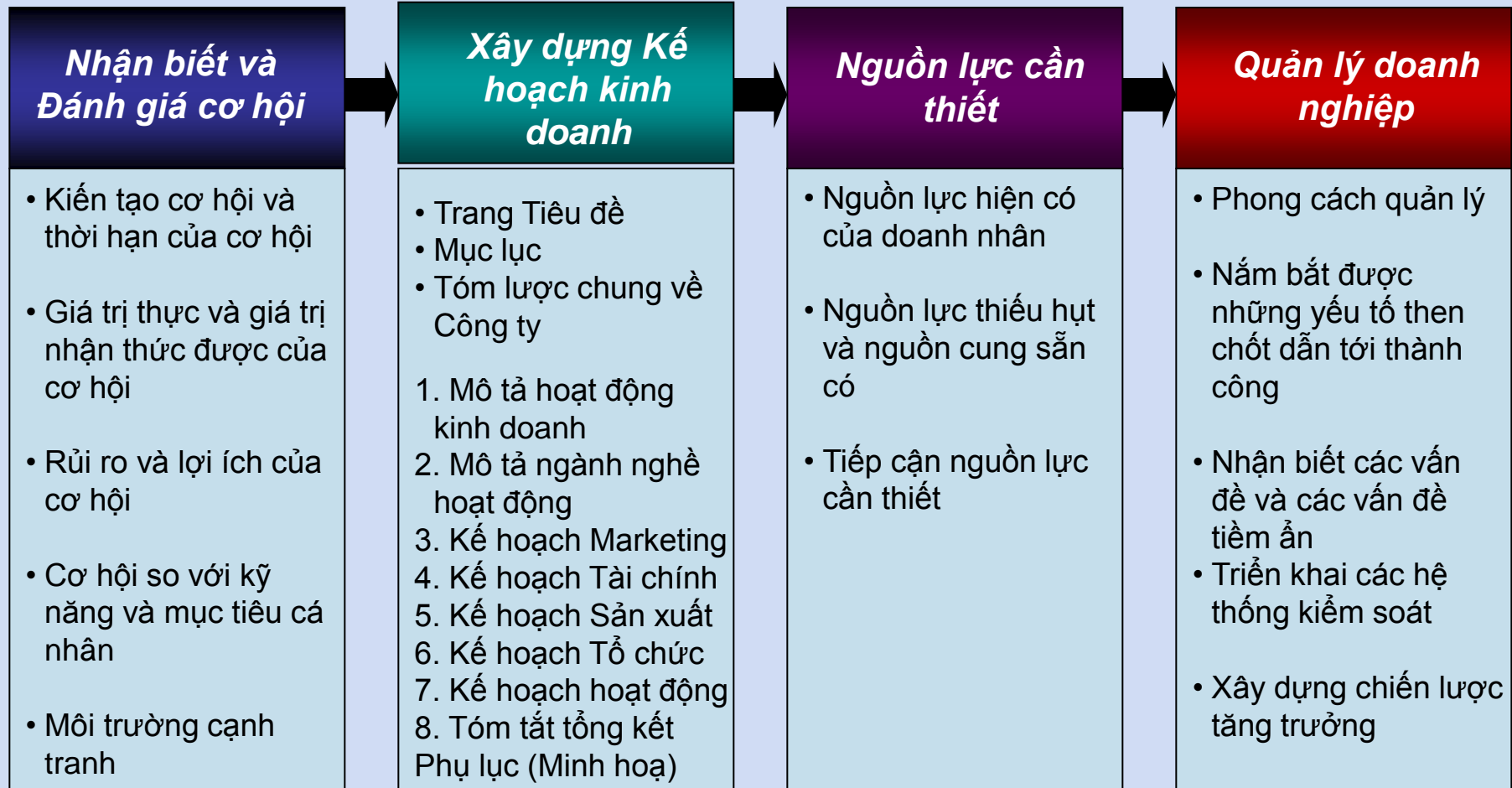
# 13 thách thức lớn nhất khi hoạt động kinh doanh trên phạm vi toàn cầu (tiếp)

10. Nắm bắt cách thức phát triển thành công một doanh nghiệp
11. Huy động vốn
12. Quản lý dòng tiền
13. Xác định giá trị của một doanh nghiệp

# Vấn đề thứ 1

## *Đặt trọng tâm*

# Các khía cạnh của quá trình triển khai kinh doanh



# Xác định **nhu cầu** của một ý tưởng sản phẩm mới

Nguồn: Trích từ cuốn *Quyết định Marketing cho các Sản phẩm mới và Sản phẩm trưởng thành*, Tái bản lần 2, tác giả Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, Bản quyền 1991 cấp bởi NXB Macmillan, trang 190 với sự cho phép của Nhà xuất bản Macmillan .

Yếu tố	Khía cạnh	Khả năng cạnh tranh	Khả năng phát triển Ý tưởng, Sản phẩm mới
<b>Loại nhu cầu</b> Nhu cầu liên tục Nhu cầu có xu hướng giảm Nhu cầu mới tăng Nhu cầu tương lai			
<b>Các yếu tố thời gian của nhu cầu</b> Khoảng thời gian của nhu cầu Tần suất của nhu cầu Chu kỳ nhu cầu Vị trí trong vòng đời			
<b>Các phương thức đáp ứng nhu cầu</b> Không làm gì Sử dụng phương thức hiện có <b>Điều chỉnh</b> phương thức hiện có			
<b>Lợi nhuận/ Rủi ro nhận thức được</b> Độ thỏa dụng đối với khách hàng Đặc tính hấp dẫn Thị hiếu khách hàng Động cơ mua Thói quen tiêu dùng			
<b>Giá cả và đặc tính sản phẩm</b> Mối quan hệ giá-số lượng Độ co giãn của cầu Độ ổn định giá Độ ổn định thị trường			
<b>Quy mô và tiềm năng thị trường</b> Tăng trưởng thị trường Xu hướng của thị trường Những yêu cầu về phát triển thị trường Các nguy cơ đối với thị trường			
<b>Điều kiện kinh tế của khách hàng</b> Điều kiện chung về kinh tế Xu hướng kinh tế Thu nhập khách hàng Cơ hội <b>huy động vốn</b>			

# Xác định giá trị của một ý tưởng sản phẩm mới

Nguồn: Được in lại từ cuốn *Quyết định Marketing cho các Sản phẩm mới và Sản phẩm trưởng thành*, Tái bản lần 2, tác giả Robert D. Hisrich and Michael P. Peters, Bản quyền 1991 cấp bởi NXB Macmillan, trang 196 với sự cho phép của Nhà xuất bản Macmillan.

Các yếu tố giá trị	Chi phí (\$)
<b>Dòng tiền ra</b>	
Chi phí Nghiên cứu và Phát triển (R&D)	
Chi phí Marketing	
Chi phí đầu tư máy móc thiết bị	
Các chi phí khác	
<b>Dòng tiền vào</b>	
Doanh thu sản phẩm mới	
Tác động tăng thêm trong doanh thu sản phẩm cũ	
Giá trị thanh lý tài sản dự kiến	
<b>Dòng tiền ròng</b>	
Dòng tiền ròng dương lớn nhất	
Dòng tiền ròng dương lớn nhất qua các năm	
Thời đoạn của dòng tiền ròng thực dương	
Dòng tiền tổng đầu tư	
Tiền ròng lớn nhất mỗi năm	
<b>Lợi nhuận</b>	
Lợi nhuận từ sản phẩm mới	
Lợi nhuận tăng thêm trong sản phẩm cũ	
Tỷ suất lợi nhuận toàn công ty	
<b>Suất sinh lời</b>	
Suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE)	
Suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI)	
Chi phí sử dụng vốn	
Giá trị hiện tại (PV)	
Dòng tiền chiết khấu (DCF)	
Suất sinh lời trên tài sản (ROA)	
Suất sinh lời trên doanh thu (ROS)	
<b>So sánh với các khoản đầu tư khác</b>	
So sánh với các cơ hội của sản phẩm khác	
So sánh với các cơ hội đầu tư khác	

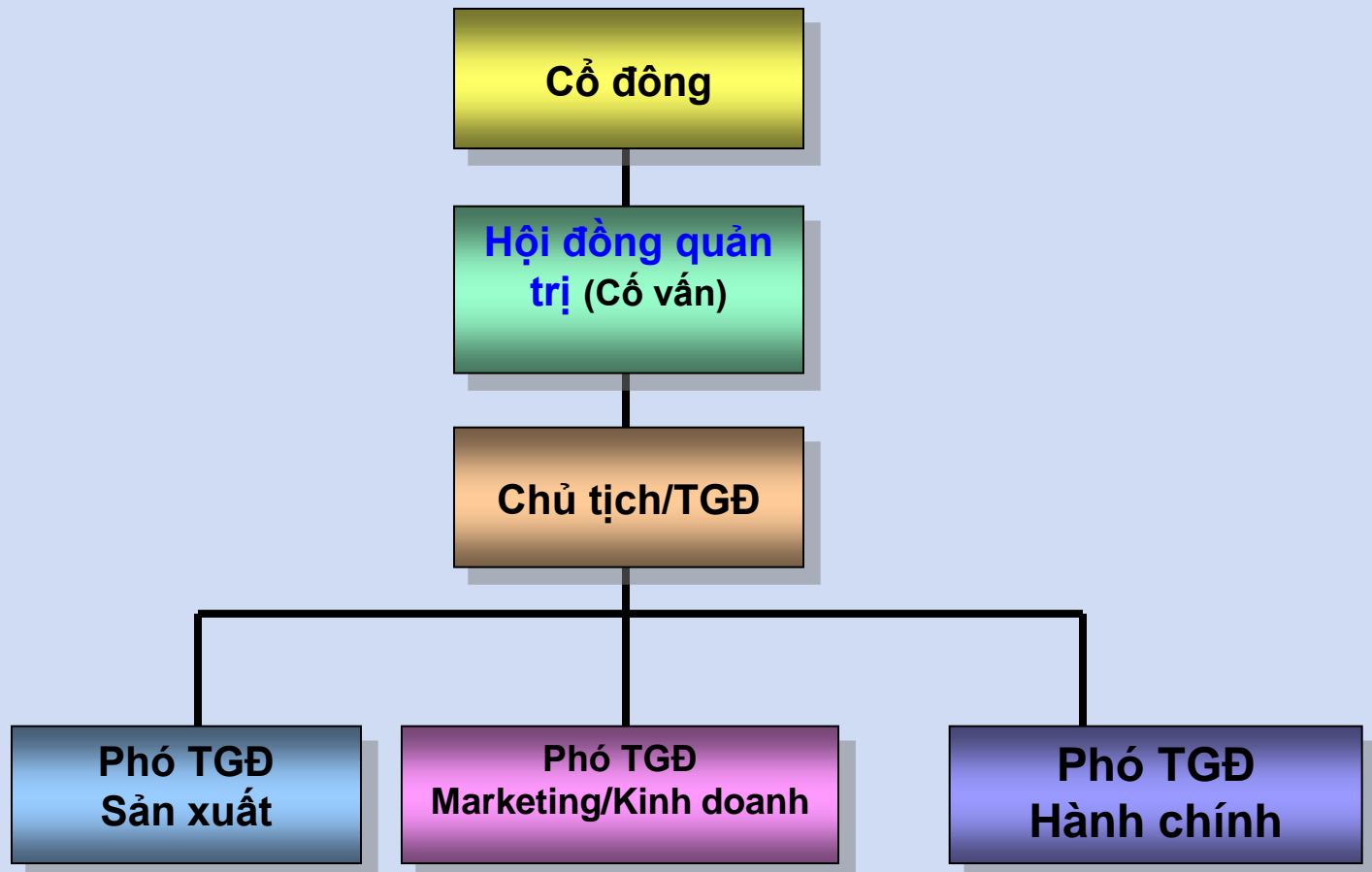


**Vấn đề thứ 2**  
***Lựa chọn loại hình doanh nghiệp phù hợp nhất***

# Các loại hình doanh nghiệp ở Hoa Kỳ

- Công ty TNHH
- Doanh nghiệp thuộc loại S
- Doanh nghiệp thuộc loại C
- Doanh nghiệp ngành nghề chuyên biệt
- Doanh nghiệp phi lợi nhuận
- Doanh nghiệp xã hội

# Giai đoạn 1– Xây dựng cơ cấu tổ chức



# Vấn đề thứ 3

## *Từ bỏ quyền kiểm soát*

# Công thức **phát triển doanh nghiệp đang hoạt động**

$$CE = CI + O + C^2$$

Trong đó:

I = Mức độ **phát triển doanh nghiệp**

CI = Cam kết đổi mới

O = Sở hữu

C = Sự sáng tạo

C = Thay đổi

# Chín bước thay đổi tổ chức

Tham khảo từ cuốn “Dẫn dắt thay đổi : Tại sao mọi nỗ lực thay đổi thường bị thất bại”, *Tạp chí Kinh doanh Harvard* (Tháng 3 – 4, 1995), trang 59 đến 62.

1	<p style="text-align: center;"><b>Tạo tính cấp bách</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Đánh giá thực trạng thị trường và môi trường cạnh tranh</li> <li>Xác định cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp</li> <li>Xây dựng nguyên tắc chỉ đạo về khung thời gian</li> <li>Việc thực thi phải được hoàn thành trong phạm vi nguồn lực hiện có của của tổ chức</li> </ul>
2	<p style="text-align: center;"><b>Thành lập Nhóm phụ trách đủ mạnh</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tạo dựng một nhóm đủ mạnh để dẫn dắt nỗ lực thay đổi</li> <li>Tạo điều kiện và khuyến khích nhóm làm việc với nhau</li> <li>Tổ chức một nhóm các lãnh đạo có uy tín có thể tìm được sự đồng thuận của những cá nhân khác và làm việc vì mục tiêu của tổ chức, không gây trở ngại đến công việc của các cá nhân.</li> </ul>
3	<p style="text-align: center;"><b>Thiết lập Tâm nhìn và Chiến lược</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Thiết lập tầm nhìn định hướng cho sự thay đổi</li> <li>Xây dựng chiến lược nhằm đạt được Tầm nhìn đó (sứ mệnh, mục tiêu/mục đích, chiến lược/chiến thuật)</li> </ul>
4	<p style="text-align: center;"><b>Truyền đạt Tâm nhìn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sử dụng mọi phương thức để truyền đạt Tầm nhìn và Chiến lược mới tới các thành viên</li> <li>Nhóm phụ trách làm gương để giáo dục hình thành những hành vi ứng xử mới</li> <li>Truyền đạt thường xuyên việc đánh giá tiến độ đạt mục tiêu đến mọi thành viên</li> </ul>
5	<p style="text-align: center;"><b>Lựa chọn một Quán quân</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lựa chọn một người tiên phong có khả năng dẫn dắt sự thay đổi</li> <li>Người đi tiên phong phải có khả năng truyền đạt tầm nhìn một cách mạnh mẽ, hiệu quả</li> </ul>
6	<p style="text-align: center;"><b>Trao quyền cho người khác để thực hiện tầm nhìn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gỡ bỏ mọi rào cản thay đổi</li> <li>Thay đổi những hệ thống gây cản trở tầm nhìn và ngăn cản văn hóa chấp nhận rủi ro</li> <li>Khuyến khích ý tưởng sáng tạo và thực hiện ý tưởng ở mọi cấp bậc</li> <li>Ghi nhận rằng nhân viên là người có trách nhiệm làm nên thành công</li> </ul>
7	<p style="text-align: center;"><b>Lên kế hoạch và tạo những thành công ngắn hạn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lập kế hoạch cải thiện hiệu quả rõ ràng</li> <li>Ghi nhận và khen thưởng những cá nhân làm nên thắng lợi đó bằng phần thưởng thiết thực</li> <li>Giành thắng lợi từng bước: Đi từ thắng lợi nhỏ đến thắng lợi đại cục</li> <li>Tạo văn hóa “hoàn thành công việc” để dẫn tới đạt mục tiêu cuối cùng và khen thưởng những cá nhân có đóng góp vào thành công đó</li> </ul>
8	<p style="text-align: center;"><b>Củng cố những thành công đã đạt được và tạo thêm nhiều thay đổi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tận dụng sự tin tưởng để thay đổi hệ thống, cơ cấu và chính sách</li> <li>Tuyển dụng, thăng chức và bồi dưỡng những cá nhân có thể hiện thực hóa tầm nhìn</li> <li>Tạo cơ hội khuyến khích nhân viên khởi xướng thay đổi</li> </ul>
9	<p style="text-align: center;"><b>Thể chế hóa những cách tiếp cận mới</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ghi nhận mối liên kết giữa những hành vi mới và thành công</li> <li>Xây dựng các công cụ nuôi dưỡng sự kế thừa và phát triển khả năng lãnh đạo</li> <li>Chuẩn hoá quá trình thay đổi này cho các ý tưởng thay đổi trong tương lai</li> </ul>

# Môi trường **phát triển doanh nghiệp**

- Doanh nghiệp tiên phong về công nghệ
- Khuyến khích ý tưởng mới
- Khuyến khích không sợ sai, không sợ thử nghiệm mới
- Cho phép thất bại
- Không hạn chế cơ hội
- Các nguồn lực khả dụng và có thể tiếp cận được
- Có đội ngũ chuyên gia đa ngành cùng hợp tác
- Hoài bão và tầm nhìn dài hạn
- Chương trình tình nguyện
- Hệ thống khen thưởng phù hợp
- Có các mệnh thường quân và quán quân
- Sự ủng hộ của đội ngũ quản lý cấp cao

# Hướng dẫn Lập kế hoạch Phát triển doanh nghiệp

- **Giới thiệu sơ lược doanh nghiệp**
- **Doanh nghiệp phù hợp với**
  - Sản phẩm phù hợp với mục tiêu của Doanh nghiệp
  - Dựa trên nhu cầu của khách hàng
  - Việc sử dụng tài sản
  - Nhu cầu về nhân lực
  - Tác động đối với cộng đồng doanh nghiệp



# Hướng dẫn Lập kế hoạch Phát triển doanh nghiệp (tiếp)

- **Phân tích Sản phẩm/ Dịch vụ**
  - Mục đích của sản phẩm/ dịch vụ
  - Giai đoạn phát triển
  - Hạn chế của sản phẩm
  - Các quyền sở hữu
  - Phê duyệt của cơ quan nhà nước
  - Trách nhiệm về sản phẩm
  - Các dịch vụ và sản phẩm phụ liên quan
  - Sản xuất

# Hướng dẫn Lập kế hoạch Phát triển doanh nghiệp (tiếp)

- **Phân tích thị trường**
  - Quy mô thị trường hiện tại
  - Tiềm năng tăng trưởng của thị trường
  - Xu hướng ngành hàng
  - Tình hình cạnh tranh
  - Hồ sơ khách hàng
  - Lợi ích khách hàng
  - Thị trường mục tiêu
  - Thâm nhập thị trường

# Hướng dẫn Lập kế hoạch Phát triển doanh nghiệp (tiếp)

- **Giá cả và Khả năng sinh lợi**
  - Biểu giá
  - Doanh thu ước tính
  - Chi phí đầu tư cho sản phẩm/ dịch vụ
  - Lợi nhuận gộp
  - Chi phí hoạt động trong 3 năm
  - Báo cáo hoạt động trong 3 năm
  - Chi phí đầu tư khởi lập hoạt động
  - Các chi phí khởi lập hoạt động
  - Chi tiêu vốn

# Hướng dẫn Lập kế hoạch Phát triển doanh nghiệp (tiếp)

- **Kế hoạch hành động tiếp theo**
  - Nguy cơ
  - Thuận lợi
  - **Nhu cầu vốn**
  - Vai trò của **nhà lãnh đạo phát triển doanh nghiệp**
  - Kế hoạch kinh doanh
  - Cấp phép
  - Các đối tác của doanh nghiệp
  - Các quyền sở hữu
  - Nhân sự
  - Ban lãnh đạo điều hành hoạt động phát triển kinh doanh trong doanh nghiệp

# Đặc điểm của một lãnh đạo phát triển doanh nghiệp

- Giúp mọi cá nhân nhận thức được mình có vai trò quan trọng trong tổ chức
- Tin tưởng rằng tất cả mọi người đều có những điểm mạnh và khả năng phát triển
- Xoá bỏ những tác động tiêu cực từ việc nhân viên cảm thấy bị đánh giá thấp và không được coi trọng
- Tập trung vào việc khen thưởng khích lệ ý thức tự tạo động lực và tự cải thiện bản thân qua công việc
- Tạo lập một tầm nhìn hướng đến việc quan tâm đến người lao động và sản phẩm
- Kết hợp mục tiêu của Doanh nghiệp với mục tiêu của từng cá nhân trong Doanh nghiệp



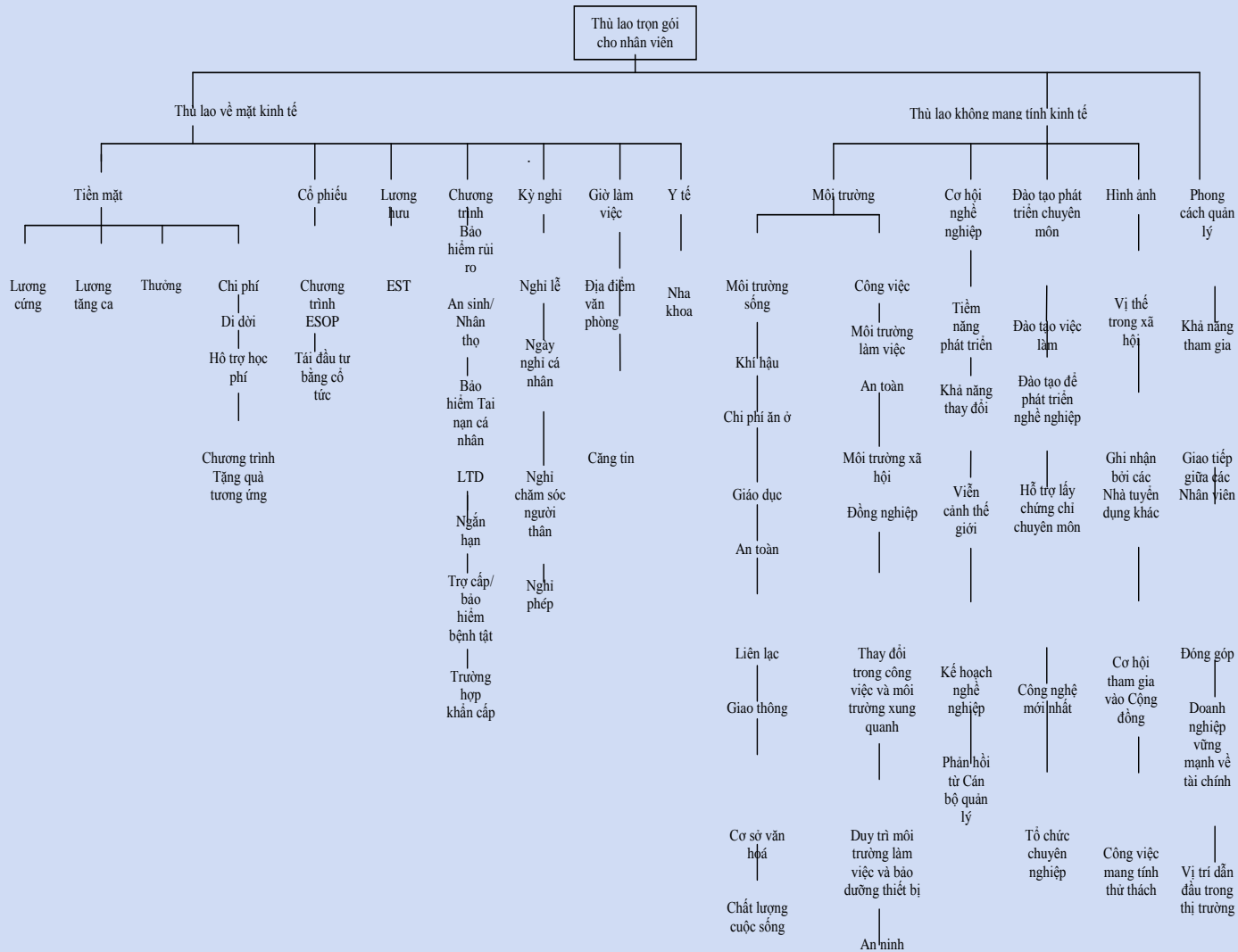
# Đặc điểm của một lãnh đạo phát triển doanh nghiệp (tiếp)

- Giúp nhân viên biết cách quản lý sự thay đổi
- Chứng minh được tính khả thi của các phương thức làm việc mới
- Khuyến khích các phương thức làm việc mới
- Điều hành bằng cách tự tìm hiểu thực tế (MBWA)
- Xoá bỏ những rào cản quan liêu cho những cá nhân có năng lực
- Vượt qua thất bại để đi đến thành công
- Xây dựng một tổ chức không cứng nhắc hành chính song mục đích vẫn phải đảm bảo sự đồng thuận cao

# Vấn đề thứ 4

## *Thu hút và giữ chân nhân viên*

# Phân tích và Lựa chọn các phương án phúc lợi





# Vấn đề thứ 5

## *Lựa chọn Đối tác phù hợp*

# Các yếu tố cơ bản để đánh giá một doanh nghiệp

- Do một người quản lý
- Hoạt động trao đổi thông tin trong doanh nghiệp kém
- Sử dụng ít công cụ quản lý
- Kiểm soát tài chính thiếu chặt chẽ
- Sử dụng đòn bẩy tài chính cao – vốn ít
- Báo cáo tài chính có sai sót và không được lập cẩn thận
- Tăng doanh thu nhưng không tăng lợi nhuận
- Quản lý hàng tồn kho kém và hàng tồn kho quá lâu
- Nợ phải thu quá hạn
- Không có thay đổi ở sản phẩm hoặc khách hàng

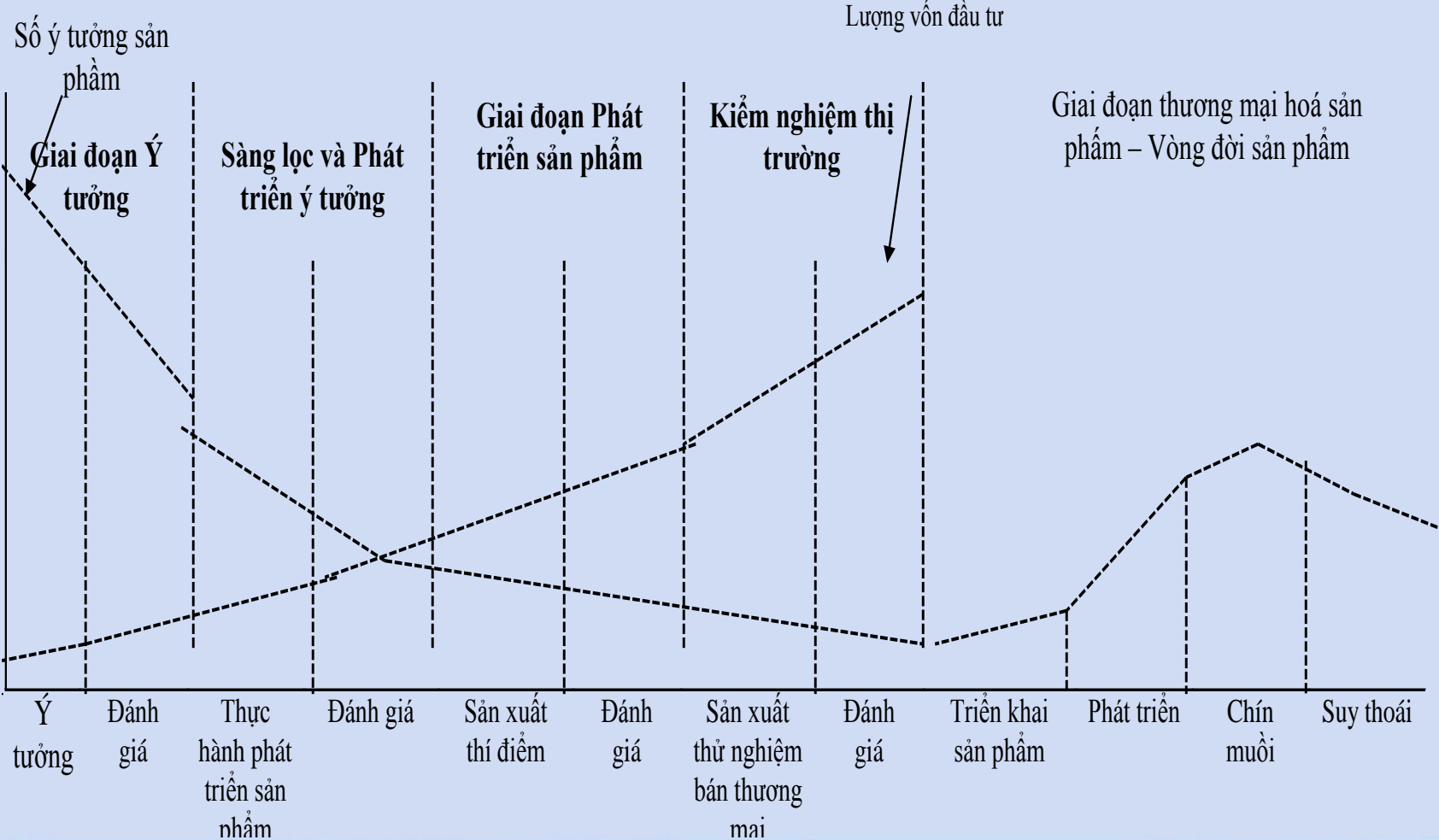
# Các điều kiện thuận lợi cho việc chuyển nhượng

- Doanh nghiệp thiếu vốn, nguồn lực quản lý, tri thức hoặc không có kế hoạch tiếp tục kinh doanh ở một thị trường nước ngoài
- Doanh nghiệp muốn kiểm tra khả năng phát triển của một thị trường.
- Công nghệ không đóng vai trò quan trọng đối với lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp.
- Có nhiều khả năng áp dụng công nghệ mới.
- Thị trường quá nhỏ, không thể đảm bảo được bất kỳ hoạt động nào.
- Luật pháp quốc gia hạn chế các lựa chọn khác.
- Nhiều rủi ro quốc hữu hoá.
- Doanh nghiệp được chuyển nhượng có thể trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai.
- Công nghệ thay đổi nhanh chóng.

# Vấn đề thứ 6

## *Linh hoạt và Sáng tạo*

# Quy trình lập kế hoạch và phát triển sản phẩm



# Tính sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề

- Động não
- Động não ngược
- Phương pháp suy luận tương tự
- Phương pháp Gordon
- Phương pháp lập **bảng kiểm tra**
- Phương pháp liên tưởng tự do
- Liên tưởng bắt buộc
- Phương pháp lập sổ ghi ý tưởng chung
- Phương pháp Heuristics (giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và rút tỉa khuyết điểm)

# Tính sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề (tiếp)

- Phương pháp khoa học
- Phương pháp Kepner-Tregoe
- Phân tích giá trị
- Phương pháp Lập danh sách thuộc tính
- Phân tích hình thái
- Lập biểu đồ ma trận
- Lập ma trận chuỗi-thuộc tính/sửa đổi
- Phương pháp khuyến khích các ước mơ lớn
- Phân tích tham số

**Vấn đề thứ 7**  
***Xây dựng một doanh nghiệp  
mạnh***



# Một số nội dung quan trọng trong Tuyên bố sứ mệnh của một vài doanh nghiệp Hoa Kỳ

<b>3M</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Đổi mới; “Bạn không được dập tắt ý tưởng sản phẩm mới”</li><li>• Nhất quán</li><li>• Tôn trọng ý tưởng và phát triển cá nhân</li><li>• Bỏ qua những lỗi không cố ý</li><li>• Chất lượng và Độ tin cậy của Sản phẩm</li></ul>
<b>American Express</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dịch vụ Chăm sóc khách hàng tận tâm</li><li>• Dịch vụ được tin cậy trên toàn cầu</li><li>• Khuyến khích ý tưởng cá nhân</li></ul>
<b>Ford</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con người là nguồn sức mạnh</li><li>• Sản phẩm là “kết quả của sự nỗ lực” (Chúng tôi quan tâm đến ô-tô)</li><li>• Lợi nhuận là phương thức và thước đo thành công của chúng tôi</li><li>• Trung thực và liêm chính</li></ul>
<b>General Electric</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nâng cao chất lượng cuộc sống bằng công nghệ và đổi mới</li><li>• Tạo sự cân bằng giữa trách nhiệm với khách hàng, với nhân viên, với xã hội và với cổ đông (không phân cấp bậc rõ ràng)</li><li>• Trách nhiệm cá nhân và cơ hội</li><li>• Trung thực và liêm chính</li></ul>



# Một số nội dung quan trọng trong Tuyên bố sứ mệnh của một vài doanh nghiệp Hoa Kỳ (tiếp)

<b>Marriott</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dịch vụ thân thiện và chất lượng cao (khách hàng như khách quý đến nhà); “mang lại cho du khách cảm giác thân thuộc như ở với bè bạn mà họ mong muốn”</li><li>• Con người là quan trọng nhất – Đối xử tốt, kỳ vọng cao và thành công sẽ đến</li><li>• Nỗ lực trong công việc và lấy công việc làm niềm vui</li><li>• Liên tục tự hoàn thiện</li><li>• Vượt qua khó khăn để xây dựng danh tiếng</li></ul>
<b>Procter &amp; Gamble</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sản phẩm chất lượng cao</li><li>• Liên tục tự hoàn thiện</li><li>• Công bằng và Trung thực</li><li>• Tôn trọng và quan tâm đến từng cá nhân</li></ul>

# Một số nội dung quan trọng trong Tuyên bố sứ mệnh của một vài doanh nghiệp Hoa Kỳ (tiếp)

## *Wal-Mart*

- “Sự tồn tại của chúng tôi là để phục vụ khách hàng”— cải thiện đời sống của khách hàng bằng chính sách giá tốt và lựa chọn đa dạng là mối quan tâm hàng đầu
- Đi ngược xu hướng để tạo xu hướng mới, loại bỏ kiểu tư duy thông thường
- Nhân viên là đối tác
- Làm việc bằng cả đam mê, cam kết và nhiệt tình
- Hoạt động hiệu quả
- Theo đuổi mục tiêu ngày càng cao hơn

**Vấn đề thứ 8**  
***Tập trung vào thị trường  
ngách và khách hàng***

# Các kỹ thuật Phân khúc thị trường theo Loại thị trường

Tiêu chí phân khúc	Cơ sở Loại thị trường		
	Người tiêu dùng	Ngành nghề	Chính phủ
Theo nhân khẩu học	Tuổi, quy mô gia đình, trình độ giáo dục, vòng đời gia đình, thu nhập, quốc tịch, nghề nghiệp, chủng tộc, tôn giáo, nơi cư trú, giới tính, tầng lớp xã hội	Số lượng nhân viên, quy mô doanh số, quy mô lợi nhuận, dòng sản phẩm	Loại cơ quan, quy mô ngân sách, mức độ tự chủ
Theo địa lý	Vùng miền của quốc gia, thành phố, quy mô, mức độ tập trung của thị trường, khí hậu	Vùng miền của quốc gia	Liên bang, bang, quốc gia và địa phương
Theo tâm lý	Cá tính, động cơ	Khả năng lãnh đạo ngành	Mức độ tư duy tiên bộ
Theo lợi ích	Độ bền, Độ tin cậy, tính kinh tế, sự tự hào và vị thế khi sở hữu	Độ tin cậy của bên bán và các dịch vụ hỗ trợ, hiệu quả hoạt động hoặc sử dụng, tăng lợi nhuận doanh nghiệp, độ bền	Độ tin cậy của bên bán và các dịch vụ hỗ trợ
Theo mức độ tiêu thụ	Nhiều, trung bình, ít	Nhiều, trung bình, ít	Nhiều, trung bình, ít
Theo các nhân tố Marketing có thể kiểm soát được	hoạt động đẩy mạnh tiêu thụ, giá cả, quảng cáo, bảo đảm, bảo hành, dịch vụ tại cửa hàng bán lẻ, đặc tính sản phẩm, uy tín của người bán	Giá cả, dịch vụ, bảo hành và uy tín của đại lý bán	Giá cả, uy tín của đại lý bán

Nguồn: Robert D. Hisrich, *Marketing*,  
Tái bản lần 2, Hauppauge, NY: NXB  
Barron's Educational Series, 2000,  
trang. 77.

# Ví dụ về dịch vụ của một Ngân hàng thương mại mới cung cấp cho thị trường sản xuất công nghiệp

Loại hình kinh doanh Dịch vụ	Bảo hiểm và Bất động sản	Xây dựng	Thương mại bán buôn	Sản phẩm phục vụ công cộng	Vận tải	Các ngành dịch vụ	Thương mại bán lẻ	Sản xuất
Tín dụng thương mại								
Tài khoản Séc								
Tiền gửi tiết kiệm								
Tủ kết ký thác an toàn								
Nghiệp vụ ngân hàng chi nhánh								
Dịch vụ tiền gửi 24/24								
Dịch vụ ngân hàng qua thư tín								
Dịch vụ giữ hộ tài sản								
Dịch vụ đổi chiều tài khoản								
Dịch vụ thanh toán phí vận chuyển								
Dịch vụ trả lương qua tài khoản								
Các dịch vụ khác								

# Vấn đề thứ 9

## *Hội nhập quốc tế*

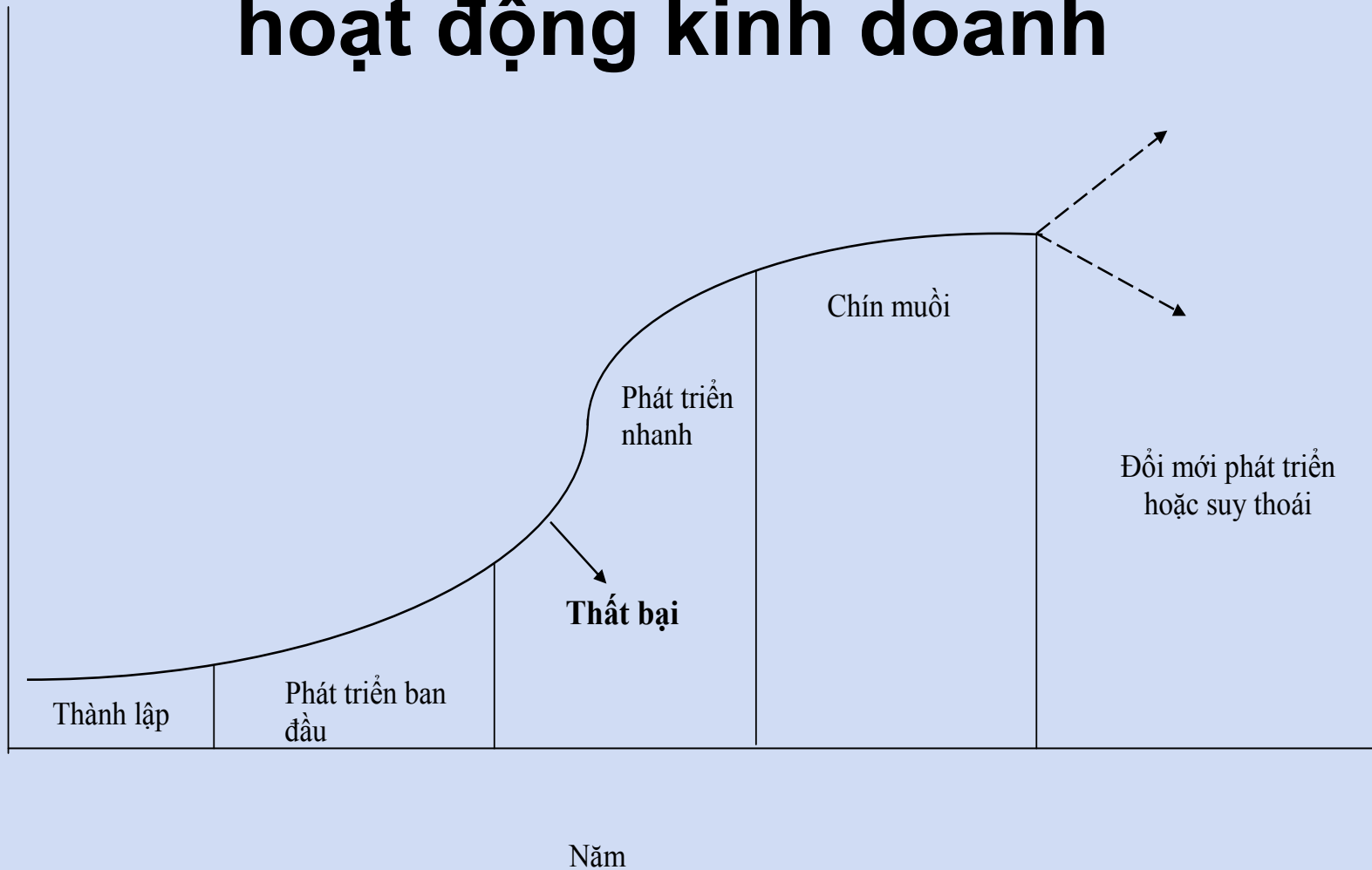
# Các phương thức kinh doanh trên phạm vi toàn cầu

- **Xuất khẩu**
  - Xuất khẩu gián tiếp
    - Khách hàng nước ngoài mua hàng ở thị trường trong nước
    - Doanh nghiệp quản lý xuất khẩu
  - Xuất khẩu trực tiếp
    - Nhà phân phối nước ngoài độc lập
    - Văn phòng bán hàng ở nước ngoài
- **Thoả thuận không dựa trên vốn cổ phần**
  - Chuyển nhượng bản quyền
  - Thoả thuận đối tác
  - Dự án chìa khóa trao tay
  - Nhượng quyền kinh doanh
  - Hợp đồng quản lý
- **Đầu tư trực tiếp**
  - Lợi ích của cổ đông thiểu số
  - Công ty liên doanh
  - Lợi ích của cổ đông đa số



**Vấn đề thứ 10**  
***Phát triển doanh nghiệp của  
bạn***

# Chu kỳ hình thành và phát triển của một hoạt động kinh doanh



# Vấn đề thứ 11

## *Huy động vốn*

# Các nguồn huy động vốn khác

Nguồn huy động	Thời hạn		Chi phí			Quyền kiểm soát	
	Ngắn hạn	Dài hạn	Nợ lãi suất thả nổi	Nợ lãi suất cố định	Cổ phần	Điều khoản	Quyền biểu quyết
Cá nhân		X			X	X	X
Gia đình và bạn bè	X	X	X	X	X	X	X
Nhà cung cấp và tín dụng thương mại	X						
Ngân hàng thương mại	X		X	X		X	
Các chương trình của chính phủ		X					
Chào bán riêng lẻ cổ phiếu		X			X	X	X
Phát hành cổ phiếu ra công chúng		X			X		X
Nhà đầu tư thiên thần		X			X	X	X
Nhà đầu tư mạo hiểm		X			X	X	X

# Vay tín dụng

## Quyết định cho vay tín dụng

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Uy tín</li><li>• Năng lực</li><li>• Vốn</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Thẻ chấp</li><li>• Điều kiện</li></ul> |
|---|--|

## Loại hình vay tín dụng

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vay thế chấp khoản phải thu</li><li>• Vay thế chấp máy móc thiết bị</li><li>• Vay thế chấp hàng tồn kho</li><li>• Vay thế chấp bất động sản</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vay tín chấp</li><li>• Vay trả góp</li><li>• Vay dài hạn</li><li>• Vay thương mại</li></ul> |
|---|---|

# Thị trường vốn tư nhân (Vốn doanh nghiệp)

## Cá nhân

- Cá nhân
- Nhóm các nhà đầu tư thiên thần
- Quỹ đầu tư thiên thần
- Gia đình

## Quỹ đầu tư mạo hiểm

- Doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm
- Công ty đầu tư vào các doanh nghiệp nhỏ (SBIC)
- Quỹ đầu tư mạo hiểm tài trợ bởi các định chế
  - Ngân hàng và các định chế tài chính khác
  - Định chế phi tài chính
- Quỹ đầu tư mạo hiểm theo khu vực
- Quỹ đầu tư mạo hiểm tài trợ bởi các trường đại học

## Công ty đầu tư vốn tư nhân

- Thành viên hợp danh hữu hạn
- Thành viên hợp danh



# Vấn đề thứ 12

## *Quản lý dòng tiền*

# Ví dụ Báo cáo dòng tiền

(Cuối năm 31/12,2002

Đơn vị: Ngàn USD)

Dòng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh:

Khoản thu:

Khoản thu từ khách hàng	244	
Tiền lãi trên khoản phải thu	<u>8</u>	
Tổng tiền mặt thu được		252

Khoản phải trả:

Phải trả cho Nhà cung cấp	(120)	
Lương cho nhân viên	( 53)	
Tiền lãi phải trả	( 14)	
Thuế thu nhập	<u>( 10)</u>	
Tổng tiền mặt phải trả	<u>(197)</u>	
<b>Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh (vào)</b>		<b>55</b>

Dòng tiền từ hoạt động đầu tư:

Mua thiết bị nhỏ	( 10)	
Mua máy móc sản xuất	<u>(150)</u>	
<b>Dòng tiền ròng từ hoạt động đầu tư (ra)</b>		<b>(160)</b>

Dòng tiền từ hoạt động tài chính (huy động vốn):

Thu từ phát hành nợ dài hạn	70	
Vay ngân hàng	<u>20</u>	
<b>Dòng tiền ròng từ hoạt động tài chính (vào)</b>		<b>90</b>

Tổng dòng tiền ròng (tồn quỹ tiền mặt giảm)		(15)
Tồn quỹ tiền mặt 31/12/2001	<u>20</u>	
Tồn quỹ tiền mặt 31/12/2002	<u>5</u>	



# Số ngày trong Chu kỳ tiền mặt

Các chỉ tiêu đánh giá	Công thức tính toán
Số ngày tồn kho nguyên vật liệu	$\frac{\text{Tồn kho nguyên vật liệu bình quân}}{\text{Chi phí nhập kho nguyên vật liệu}} \times 365 \text{ ngày}$
Số ngày tồn kho sản phẩm dở dang	$\frac{\text{Tồn kho sản phẩm dở dang bình quân}}{\text{Giá vốn hàng bán}} \times 365 \text{ ngày}$
Số ngày tồn kho thành phẩm	$\frac{\text{Tồn kho thành phẩm bình quân}}{\text{Giá vốn hàng bán}} \times 365 \text{ ngày}$
Số ngày thu tiền bình quân	$\frac{\text{Khoản phải thu bình quân}}{\text{Doanh số bán chịu}} \times 365 \text{ ngày}$
Số ngày trả tiền bình quân	$\frac{\text{Khoản phải trả bình quân}}{\text{Giá vốn hàng bán} - \text{Chi phí nhân công}} \times 365 \text{ ngày}$

# Thay đổi trong Báo cáo dòng tiền

Tiền mặt từ hoạt động kinh doanh, sản xuất	+	Tiền mặt từ hoạt động đầu tư	+	Tiền mặt từ hoạt động huy động vốn	=	Thay đổi trong tồn quỹ tiền mặt
Thu nhập ròng được điều chỉnh: a. Chi phí hoặc doanh thu không phải tiền mặt b. Lãi hoặc lỗ từ việc bán tài sản cố định c. Thay đổi về tài sản và nợ ngắn hạn		a. Tiền mặt để mua tài sản cố định b. Tiền bán tài sản cố định		a. Tiền bán cổ phiếu b. Tiền mua cổ phiếu c. Tiền từ nợ (vay) dài hạn d. Tiền trả nợ (vay) dài hạn e. Trả cổ tức bằng tiền mặt		

# Chu kỳ tiền mặt



# Vấn đề thứ 13

## *Xác định giá trị doanh nghiệp*

# Phương pháp Định giá một doanh nghiệp

Phương pháp	Mô tả/ Giải thích
Giá cố định	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hai hoặc hơn 2 chủ sở hữu thiết lập giá trị ban đầu.</li><li>• Dựa trên “ước tính” của chủ sở hữu về giá trị của dự án.</li><li>• Sử dụng số liệu của từng phương pháp đơn lẻ hoặc kết hợp cả hai.</li><li>• Phổ biến đối với các thoả thuận mua/ bán.</li></ul>
Giá trị sổ sách (còn gọi là phương pháp định giá dựa trên bảng cân đối kế toán) 1. Giá trị tài sản hữu hình 2. Giá trị tài sản hữu hình đã điều chỉnh	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Giá trị sổ sách hữu hình:</i> Được xác định dựa trên bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp. Phản ánh giá trị ròng của Doanh nghiệp. Tổng tài sản trừ đi tổng nợ (đã điều chỉnh tài sản vô hình).</li><li>2. <i>Giá trị sổ sách hữu hình đã điều chỉnh:</i> Sử dụng phương pháp giá sổ sách. Phản ánh giá trị thị trường đối với một số loại tài sản. Điều chỉnh tăng giảm theo nhà máy, thiết bị, hàng tồn kho và khoản dự phòng nợ khó đòi.</li></ol>

# Phương pháp Định giá một doanh nghiệp (tiếp)

Phương pháp	Mô tả/ Giải thích
Bội số thu nhập	<ul style="list-style-type: none"><li>• Thu nhập thuần được vốn hoá bằng việc sử dụng tỉ lệ giá/ lợi nhuận (thu nhập thuần nhân với tỉ lệ giá/ lợi nhuận).</li><li>• Lãi suất vốn hoá 15% thường được áp dụng (tương đương với bội số P/E 6.7, bằng <math>1/0.15</math>).</li><li>• Các doanh nghiệp phát triển nhanh sử dụng lãi suất vốn hoá thấp hơn (5%, tương đương với bội số 20).</li><li>• Các doanh nghiệp ổn định sử dụng lãi suất vốn hoá cao hơn (10%, bội số bằng 10)</li><li>• Giá trị tính được đem chia cho tổng số cổ phiếu đang lưu hành để tìm ra giá trị trên mỗi cổ phiếu.</li></ul>
Tỉ lệ giá/ lợi nhuận (P/E)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tương tự phương pháp thu nhập từ đầu tư.</li><li>• Được xác định bằng giá cổ phiếu thông thường chia cho lợi nhuận sau thuế.</li><li>• Các công ty cổ phần tổ chức khép kín, chưa niêm yết phải nhân lợi nhuận thuần với một bội số phù hợp, thường được lấy từ các công ty được mua bán công khai.</li><li>• Nhạy cảm với điều kiện thị trường (giá cổ phiếu).</li></ul>

# Phương pháp Định giá một doanh nghiệp (tiếp)

Phương pháp	Mô tả/ Giải thích
Chiết khấu thu nhập tương lai (chiết khấu dòng tiền)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nhằm xác lập khả năng thu lời bằng giá trị tiền hiện tại.</li><li>• Dự đoán thu nhập tương lai (5 năm), sau đó dùng tỉ suất chiết khấu để tính giá trị hiện tại.</li><li>• Dựa trên yếu tố thời gian của thu nhập trong tương lai đã được dự đoán.</li></ul>
Suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lãi ròng chia cho chi phí đầu tư.</li><li>• Cho biết tỉ lệ lợi nhuận (khả năng sinh lời của tài sản).</li><li>• Cần phải tính toán xác suất của thu nhập trong tương lai.</li><li>• Kết hợp giữa tỉ lệ sinh lời, giá trị hiện tại và xác suất theo trọng số.</li></ul>
Giá trị tài sản thay thế	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dựa trên giá trị của từng tài sản nếu phải <i>thay thế bằng</i> chi phí hiện tại.</li><li>• Giá trị doanh nghiệp được tính như được xây dựng lại từ đầu.</li><li>• Lạm phát và khấu hao tài sản hàng năm được tính đến trong việc nâng giá trị lên so với giá trị sổ sách đã báo cáo.</li><li>• Không phản ánh khả năng thu lợi nhuận hoặc tài sản vô hình.</li></ul>

# Phương pháp Định giá một doanh nghiệp (tiếp)

Phương pháp	Mô tả/ Giải thích
Giá trị thanh lý	<ul style="list-style-type: none"><li>• Giả định là doanh nghiệp dừng hoạt động.</li><li>• Bán tài sản và trả nợ.</li><li>• Tiền thu được sau khi trả hết nợ được chia cho cổ đông.</li><li>• Phản ánh “giá trị thấp nhất” của doanh nghiệp.</li><li>• Cho biết lượng tiền có thể vay được và có đảm bảo.</li><li>• Thường có lợi cho bên bán vì tất cả tài sản được định giá như đã chuyển thành tiền mặt.</li></ul>
Thu nhập vượt trội	<ul style="list-style-type: none"><li>• Phương pháp này do Bộ Tài chính Hoa Kỳ phát triển nhằm xác định tài sản vô hình (nhằm mục đích tính thuế thu nhập).</li><li>• Chỉ sử dụng khi không còn phương pháp nào tốt hơn.</li><li>• Cục thuế nội địa Hoa Kỳ gọi đây là phương sách cuối cùng.</li><li>• Phương pháp này không tính đến những tài sản hữu hình có thời gian sử dụng dự kiến (như bằng sáng chế, bản quyền...).</li></ul>



# Phương pháp Định giá một doanh nghiệp (tiếp)

Phương pháp	Mô tả/ Giải thích
Giá trị thị trường	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cần phải có một mức giá “đã xác định” đối với một doanh nghiệp có đặc điểm tương tự.</li><li>• Khó tìm ra những so sánh gần đây.</li><li>• Phương thức bán có thể khác nhau – trả góp hoặc dùng tiền mặt.</li><li>• Chỉ nên sử dụng làm điểm đối chiếu.</li></ul>

# Các bước Định giá doanh nghiệp và Xác định cổ phần của nhà đầu tư

1. Ước tính thu nhập sau thuế dựa trên doanh thu năm thứ 5.
2. Xác định bội số thu nhập dựa trên bội số mà các công ty tương tự đang áp dụng xét về thu nhập trong kỳ.
3. Xác định **suất sinh lời yêu cầu** (RRR).
4. Xác định vốn đầu tư cần có.
5. Tính toán theo công thức sau:

$$\text{Giá trị hiện tại} = \frac{\text{Giá trị tương lai}}{(1 + i)^n}$$

Trong đó:

Giá trị tương lai = tổng giá trị công ty ước tính trong 5 năm

$i$  = **suất sinh lời yêu cầu**

$n$  = số năm

$$\text{Cổ phần của nhà đầu tư} = \frac{\text{Vốn đầu tư ban đầu}}{\text{Giá trị hiện tại}}$$