



Liên Minh Châu Âu

**DỰ ÁN QUỸ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP
NHỎ VỪA VÀ NHỎ (SMEDF)**



Cộng hòa XHCN Việt Nam

Chương trình Đào tạo

Hiểu và thẩm định kế hoạch kinh doanh (UABP)

**Tài liệu này được Phái đoàn của Ủy ban Châu Âu tại Việt Nam tài trợ
thông qua Dự án Quỹ Phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEDF)**

Bản quyền thuộc về SMEDF

Nhóm soạn thảo:

Nathaniel Dickerson, Trưởng nhóm
Bùi Minh Giáp, Chuyên gia tư vấn
Nguyễn Minh Đạo, Chuyên gia tư vấn

Dịch Anh – Việt:

Trung tâm đào tạo Ngân Hàng (BTC)

Mục lục

Phần 1	1
Kế hoạch kinh doanh dưới góc độ là một công cụ quản lý - Hiểu mục đích và các mục tiêu	1
Thế nào là một Kế hoạch kinh doanh?.....	2
Năm lý do cần có kế hoạch kinh doanh	2
Mẫu Kế hoạch kinh doanh	3
Mức độ đáng tin cậy	4
Quy trình đánh giá tín dụng.....	4
Phần 2	5
Nghiên cứu thị trường – Các Thuật ngữ, Khái niệm, Công cụ và Kỹ thuật thường được sử dụng để đánh giá Quy mô thị trường, Phân đoạn thị trường, Xu hướng và Môi trường cạnh tranh.	5
Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn, cầu của con người.....	6
Thị trường mục tiêu	6
Nghiên cứu thị trường.....	7
Phân đoạn thị trường.....	8
Các biến số được sử dụng trong phân đoạn thị trường (Sản phẩm và Dịch vụ).....	9
Phân tích cạnh tranh.....	10
Lựa chọn các thị trường mục tiêu phù hợp	11
Tìm - Xác định thị trường mục tiêu?	12
Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần LapTop.	13
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	13
Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần LapTop.	15
Từ góc độ của chủ doanh nghiệp	15
Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần BigFish.....	17
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	17
Bài tập phân tích thị trường – Công ty Cổ phần BigFish, JSC.....	20
Từ góc độ của chủ doanh nghiệp	20
Phần 3	22
Chuẩn bị chiến lược Marketing–trong mối quan hệ với Tiếp cận thị trường, Hệ thống phân phối, Quảng cáo và Quảng bá sản phẩm.	22
Các chiến lược marketing.....	23
Ảnh hưởng của các chiến lược marketing khác nhau	23
Chiến lược phân đoạn đơn lẻ	23
Chiến lược chuyên môn hoá chọn lọc	23
Chiến lược chuyên môn hoá sản phẩm.....	23
Chiến lược chuyên môn hoá thị trường.....	23
Chiến lược bao phủ toàn thị trường	23
Marketing hỗn hợp – 4P của Marketing	24
Hàng hoá so sánh với Dịch vụ	24
Marketing hỗn hợp mở rộng sử dụng cho dịch vụ - 3P	24
4P truyền thống.....	25
Marketing hỗn hợp mở rộng sử dụng cho dịch vụ 3P.....	25

Bài tập Chiến lược tiếp thị – Công ty Cổ phần LapTop	26
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	26
Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ phần LapTop	27
Từ góc độ của chủ doanh nghiệp	27
Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ phần BigFish	28
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	28
Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ Phần BigFish	29
Từ góc độ của chủ doanh nghiệp	29
Phần 4.....	30
Quy trình sản xuất - Hiểu Vai trò và Tầm quan trọng của Kiểm soát chất lượng, Kiểm soát hàng tồn kho, Nguồn nguyên vật liệu, và Công suất khả dụng.	30
Chu kỳ chuyển hoá tài sản - ACC	31
Bốn công đoạn của chu kỳ chuyển hoá tài sản.....	37
Những rủi ro phi tài chính.....	37
Những rủi ro phi tài chính thường thấy trong Chu kỳ chuyển hoá tài sản.....	38
Rủi ro cung cấp các yếu tố đầu vào.....	38
Rủi ro sản xuất	38
Rủi ro về cầu sản phẩm	38
Rủi ro thu hồi các khoản phải thu	38
Bài tập về Rủi ro kinh doanh/Biện pháp giảm nhẹ	39
Phần 5.....	42
Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của Ban lãnh đạo.....	42
Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức – Phân tích SWOT	43
Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần LapTop	45
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	45
Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần LapTop	46
Quan điểm của người chủ doanh nghiệp	46
Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần BigFish.....	47
Quan điểm của người cho vay thương mại.....	47
Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần BigFish.....	48
Quan điểm của người chủ doanh nghiệp	48
Phần 6.....	49
Các vấn đề tài chính - Bảng cân đối kế toán, Báo cáo thu nhập và Báo cáo lưu chuyển tiền tệ - Hiểu tầm quan trọng của việc phân tích tài chính trong đánh giá mức độ đáng tin cậy của khách hàng.	49
Bảng cân đối kế toán.....	50
Báo cáo thu nhập chi phí.....	50
Hạn chế/ rủi ro khi lệ thuộc vào các báo cáo tài chính	50
Phân tích các báo cáo tài chính.....	51
Phân tích tỷ số.....	51
Các tỷ số về doanh số.....	52
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	52
Vòng quay tài sản (ATO)	52
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE).....	52
Đòn bẩy tài sản (ALEV).....	52

Các tỷ số về khả năng sinh lời.....	52
Giá vốn hàng bán/doanh thu	52
Tỷ suất lợi nhuận gộp.....	52
Chi phí bán hàng và quản lý/doanh thu.....	52
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động /doanh thu	52
Các tỷ số về hiệu quả hoạt động	53
Số ngày các khoản phải thu (ARDOH).....	53
Số ngày hàng tồn kho (INVDOH)	53
Số ngày các khoản phải trả (APDOH)	53
Số ngày chi phí chờ phân bổ (AEDOH).....	53
Các tỷ số về nợ vay và khả năng thanh toán	53
Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn.....	53
Vốn lưu động.....	53
Tỷ số khả năng thanh toán nhanh	53
Tỷ số thanh toán bằng tiền.....	53
Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu	53
Công ty cổ phần LapTop - BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	54
Công ty cổ phần LapTop - BÁO CÁO THU NHẬP CHI PHÍ.....	55
Công ty cổ phần BigFish - BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	56
Công ty cổ phần BigFish - BÁO CÁO THU NHẬP CHI PHÍ.....	57
Bài tập tính tỷ số.....	58
Những lưu ý khác khi phân tích báo cáo tài chính hoặc các tỷ số hiệu quả hoạt động	59
Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	60
Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (theo phương pháp trực tiếp)	61
Tỷ số thanh toán lãi vay	63
Tỷ số thanh toán nợ bằng tiền.....	63
Dự báo – Một yêu cầu để đánh giá mức độ đáng tin cậy.....	64
Thế nào là dự báo tài chính?.....	64
Dự báo ngân sách tài chính được tiến hành bằng cách nào?	64
Phân tích độ nhạy – Tình huống.....	65
PHỤ LỤC	66
Đề cương khóa học	67
Ghi chú Phần 2	71
Ghi chú Phần 6	77
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	84
Vòng quay tài sản (ATO)	84
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE).....	84
Đòn bẩy tài sản (ALEV).....	84
Giá vốn hàng bán/doanh thu	84
Tỷ suất lợi nhuận gộp.....	84
Chi phí bán hàng và quản lý/doanh thu.....	84
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động /doanh thu	84
Số ngày các khoản phải thu (ARDOH).....	85
Số ngày hàng tồn kho (INVDOH)	85
Số ngày các khoản phải trả (APDOH)	85

Số ngày chi phí chờ phân bổ (AEDOH).....	85
Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn.....	85
Vốn lưu động.....	85
Tỷ số khả năng thanh toán nhanh.....	85
Tỷ số thanh toán bằng tiền.....	85
Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu.....	85
Tỷ số thanh toán lãi vay.....	88
Tỷ số thanh toán nợ bằng tiền.....	88
Dự báo – Một yêu cầu để đánh giá mức độ đáng tin cậy.....	89
Thể nào là dự báo tài chính?.....	89
Dự báo ngân sách tài chính được tiến hành bằng cách nào?.....	89
Phân tích độ nhạy – Tình huống.....	89
Kế hoạch kinh doanh chi tiết.....	91

Phần 1

Kế hoạch kinh doanh dưới góc độ là một công cụ quản lý - Hiểu mục đích và các mục tiêu

Mục đích của phần này là giới thiệu cho học viên mẫu kế hoạch kinh doanh phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam và cung cấp cho học viên những hiểu biết về mục đích và tầm quan trọng của các phần khác nhau của một bản kế hoạch kinh doanh. Học viên sẽ có cơ hội thiết kế và thuyết trình một bản khung kế hoạch kinh doanh dựa trên bài tập nghiên cứu tình huống của Star Consulting.

A. Chào mừng các học viên và Thông tin chung về chương trình

- Thông tin chung về khoá học
- Tổ chức hậu cần của khoá học

Chương trình tập huấn Hiểu và Thẩm định Kế hoạch kinh doanh bao gồm sáu phần sau đây:

- I. Kế hoạch kinh doanh dưới góc độ là một công cụ quản lý - Hiểu mục đích và các mục tiêu
- II. Nghiên cứu thị trường - Các Thuật ngữ, Khái niệm, Công cụ và Kỹ thuật thường được sử dụng để đánh giá Quy mô thị trường, Phân đoạn thị trường, Xu hướng và Môi trường cạnh tranh.
- III. Chuẩn bị chiến lược Marketing – trong mối quan hệ với Tiếp cận thị trường, Hệ thống phân phối, Quảng cáo và Quảng bá sản phẩm.
- IV. Quy trình sản xuất - Hiểu Vai trò và Tầm quan trọng của Kiểm soát chất lượng, Kiểm soát hàng tồn kho, Nguồn nguyên vật liệu, và Công suất khả dụng.
- V. Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của Ban lãnh đạo
- VI. Các vấn đề tài chính - Bảng cân đối kế toán, Báo cáo thu nhập và Báo cáo lưu chuyển tiền tệ - Hiểu tầm quan trọng của việc phân tích tài chính trong đánh giá mức độ đáng tin cậy của khách hàng.

B. Bài tập làm quen

C. Thảo luận về bài tập Star Consulting (Tài liệu phát)

D. Thế nào là một Kế hoạch kinh doanh?

E. Năm lý do cần có kế hoạch kinh doanh

F. Mẫu Kế hoạch kinh doanh

G. Mức độ đáng tin cậy

H. Quy trình đánh giá tín dụng

Thể nào là một Kế hoạch kinh doanh?

Bản kế hoạch kinh doanh nêu rõ hoạt động kinh doanh, xác định các mục đích và được sử dụng như một bản lý lịch về công ty. Kế hoạch kinh doanh giúp chủ doanh nghiệp phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, xử lý các tình huống bất ngờ và ra các quyết định kinh doanh một cách hiệu quả. Kế hoạch kinh doanh cung cấp những thông tin cụ thể và có tổ chức về công ty và hoạt động mà công ty sẽ tiến hành để hoàn trả được nợ vay. Một kế hoạch kinh doanh tốt là một phần thiết yếu của bất kỳ đơn xin vay nào. Bên cạnh đó, kế hoạch kinh doanh có thể được sử dụng làm công cụ để thông báo cho nhân viên kinh doanh, nhà cung cấp, và các đối tượng liên quan khác về hoạt động và mục tiêu của công ty.

Kế hoạch kinh doanh có thể được thiết kế để hướng dẫn ban lãnh đạo trong các giai đoạn khởi nghiệp hoặc tăng trưởng của doanh nghiệp, hay để kiểm soát quá trình vận hành của một doanh nghiệp chín muồi.

Năm lý do cần có kế hoạch kinh doanh

1. Kế hoạch kinh doanh giúp chủ doanh nghiệp quyết định có nên tiến hành hoạt động kinh doanh hay không.
2. Kế hoạch kinh doanh giúp chủ doanh nghiệp chỉnh sửa mô hình kinh doanh. Quá trình viết kế hoạch kinh doanh cho phép chủ doanh nghiệp đánh giá những tác động của các yếu tố khác nhau đối với lợi nhuận hoặc dòng tiền của doanh nghiệp.
3. Kế hoạch kinh doanh giúp cải thiện khả năng thành công. Khởi sự hoặc mở rộng một doanh nghiệp liên quan đến việc đầu tư tiền của chủ doanh nghiệp, của người cho vay, và của nhà đầu tư vào rủi ro. Việc trả lời các câu hỏi, thay đổi suy nghĩ và giải quyết các vấn đề trên giấy tờ thường dễ dàng hơn và rẻ hơn so với việc tiến hành trong thực tiễn.
4. Kế hoạch kinh doanh giúp huy động vốn.
5. Kế hoạch kinh doanh giúp chủ doanh nghiệp, các bên cho vay, và nhà đầu tư giám sát kết quả hoạt động kinh doanh.

Mẫu Kế hoạch kinh doanh

Có nhiều mô hình hay cấu trúc khác nhau cho bản kế hoạch kinh doanh. Cấu trúc của bản kế hoạch kinh doanh được sử dụng trong khoá học này bao gồm bảy phần sau đây:

- I. *Phần mở đầu*
Phần này bao gồm Trang bìa, Tóm tắt nội dung chính và Mục lục.
- II. *Mô tả hoạt động kinh doanh*
Phần này bao gồm nội dung thảo luận về ngành, doanh nghiệp, sản phẩm và/hoặc dịch vụ của công ty cùng với vị thế và chính sách giá của công ty.
- III. *Thị trường*
Phần này cung cấp thông tin về quy mô và xu hướng của ngành, cơ sở khách hàng, cùng với bản chất cạnh tranh của thị trường. Các chủ đề cụ thể trong phần này bao gồm Cơ sở khách hàng, Quy mô và xu hướng thị trường, Cạnh tranh và Doanh thu dự kiến.
- IV. *Sản xuất và phát triển sản phẩm*
Phần này mô tả các sản phẩm, dịch vụ hiện tại cũng như các kế hoạch hoàn thành phát triển sản phẩm của công ty. Nội dung của phần này hướng vào việc hỗ trợ người đọc hiểu phương thức sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ của công ty. Phần này thường cung cấp thông tin chi tiết về Trạng thái phát triển của các sản phẩm hoặc Dịch vụ của công ty, Quy trình Sản xuất, Chi phí sản xuất và phát triển sản phẩm, các Yêu cầu và Chi phí về Lao động, và các yêu cầu về Vốn.
- V. *Bán hàng và Marketing*
Phần này mô tả các chiến lược và chiến thuật công ty sẽ sử dụng để thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ. Phần Bán hàng và Marketing của bản kế hoạch kinh doanh thường bao gồm những thảo luận về Chiến lược, Phương pháp bán hàng, Quảng cáo và Quảng bá sản phẩm.
- VI. *Quản lý*
Một ban lãnh đạo tốt có thể là nhân tố quan trọng nhất quyết định thành công. Phần này bao gồm mô tả về các thành viên ban lãnh đạo doanh nghiệp cùng với thông tin về tình hình sở hữu, Hội đồng quản trị/cố vấn, và các Dịch vụ Hỗ trợ chuyên nghiệp.
- VII. *Tài chính*
Thông tin tài chính được sử dụng để ghi chép, xác minh và khẳng định những thông tin được cung cấp trong bản kế hoạch kinh doanh. Phần này thường bao gồm những thảo luận về Rủi ro, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, Bảng cân đối kế toán, Báo cáo thu nhập, Nhu cầu về Vốn và Lợi nhuận.

Mức độ đáng tin cậy

Bao gồm khả năng, mức độ sẵn sàng hoặc ý định thực hiện các nghĩa vụ vay vốn của công ty. Nội dung phân tích chú trọng vào các nguồn lực tài chính (bên trong và bên ngoài) của công ty, và ý định hoặc mức độ sẵn sàng của ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc thực hiện các nghĩa vụ nợ. Cả hai yếu tố đều phải được phân tích nhằm đảm bảo khoản vay được hoàn trả.

Quy trình đánh giá tín dụng

Quy trình đánh giá tín dụng có thể được chia làm bốn bước cơ bản sau: Đánh giá

Mục đích

Hoạt động kinh doanh

Quản lý

Thông tin tài chính

Phần 2

Nghiên cứu thị trường – Các Thuật ngữ, Khái niệm, Công cụ và Kỹ thuật thường được sử dụng để đánh giá Quy mô thị trường, Phân đoạn thị trường, Xu hướng và Môi trường cạnh tranh.

Phần này được thiết kế để cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các Thuật ngữ, Khái niệm, và Kỹ thuật thường được sử dụng để xác định, đánh giá và quản lý quy trình marketing bao gồm phân đoạn thị trường, phân tích cạnh tranh và marketing mục tiêu. Học viên sẽ có cơ hội phát triển/đánh giá một bản phân tích thị trường từ góc nhìn của người cho vay/chủ doanh nghiệp bằng bài tập tình huống.

A. Giới thiệu các thuật ngữ và khái niệm Marketing

- Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn, cầu của con người
- Thị trường mục tiêu
- Nghiên cứu thị trường
- Phân đoạn marketing
- Các biến số được sử dụng trong phân đoạn thị trường (Sản phẩm và Dịch vụ)
- Phân tích cạnh tranh
- Lựa chọn các thị trường mục tiêu phù hợp
- Tìm – Xác định thị trường mục tiêu?

Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn, cầu của con người

Nhu cầu của con người: là những yêu cầu cơ bản cần phải được thoả mãn. Ví dụ, con người cần có thực phẩm, quần áo, chỗ ở, an toàn và sự tôn trọng. Những nhu cầu này là các yếu tố cơ bản cho điều kiện sống của con người mà không phải do các nhà thị trường tạo ra.

Mong muốn của con người: là những ước vọng về mức độ thoả mãn nhu cầu cụ thể. Ví dụ, con người cần thực phẩm nhưng muốn phở hoặc cơm rang. Con người có thể chỉ có một số nhu cầu nhưng mong muốn của họ thì nhiều. Mong muốn của con người liên tục được hình thành và phát triển cùng với sự tác động của các lực lượng kinh tế, xã hội, và thể chế, bao gồm gia đình, nhà trường, và các doanh nghiệp.

Cầu của con người: là những mong muốn về sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể được khẳng định bằng khả năng và mức độ sẵn sàng mua sắm của họ. Mong muốn trở thành cầu khi được hỗ trợ bởi sức mua. Nhiều người muốn chiếc Mercedes, nhưng chỉ có ít người có khả năng và sẵn lòng mua một chiếc.

Thị trường mục tiêu

Thế nào là Thị trường mục tiêu?

Thị trường mục tiêu là một nhóm khách hàng theo định nghĩa hẹp, bao gồm tất cả những đối tượng sau:

- Những doanh nghiệp có những nhu cầu và lợi ích đặc biệt tương tự hoặc giống nhau;
- Những hoạt động kinh doanh có ước vọng lớn về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn;
- Bạn có hoặc có thể tạo ra những lý do thuyết phục để khách hàng tương lai làm ăn với công ty, thay vì với đối thủ cạnh tranh, của bạn;
- Bạn có thể dễ dàng tiếp cận khách hàng tương lai trong thị trường mục tiêu;
- Nhóm khách hàng này đủ lớn để bạn có thể sản xuất sản phẩm với sản lượng mong muốn; và
- Nhóm khách hàng đủ nhỏ để các đối thủ cạnh tranh không để ý đến.

Marketing mục tiêu bao gồm xác định, giao tiếp, bán hàng, và nhận phản hồi từ những người sử dụng lớn nhất của sản phẩm hoặc dịch vụ.

Việc chú trọng vào thị trường hẹp cho phép công ty hướng các thông điệp bán hàng với mức độ chính xác lớn hơn. Càng xác định thị trường mục tiêu cẩn thận thì sẽ càng dễ dàng cho doanh nghiệp trong việc đáp ứng những nhu cầu và câu cụ thể của thị trường. Một thông điệp bán hàng không có mục tiêu, không có trọng tâm, và chung chung thường không tạo được những phản hồi tốt từ khách hàng do khách hàng không cảm nhận được thông điệp đang nhắm vào họ và nhu cầu cá nhân của họ.

Nghiên cứu thị trường

Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ định nghĩa nghiên cứu thị trường là “*thu thập, ghi chép, và phân tích một cách có hệ thống những dữ liệu về các vấn đề liên quan đến marketing sản phẩm và dịch vụ.*”

Việc hiểu khách hàng muốn gì và làm thế nào để thể hiện mong muốn này một cách cuốn hút sẽ quyết định nhu cầu cho nghiên cứu thị trường. Các ông chủ và lãnh đạo doanh nghiệp, dựa vào nhiều năm kinh nghiệm của mình, có thể có cảm nhận về nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, cách tiếp cận không chính thức này có thể không kịp thời hoặc không phù hợp với thị trường hiện tại. Nghiên cứu thị trường tổ chức thông tin nhằm đảm bảo thông tin kịp thời để giúp chủ doanh nghiệp:

- Giảm rủi ro kinh doanh;
- Nhận diện những vấn đề hiện tại hoặc sắp xảy ra đối với thị trường hiện tại; và
- Xác định các cơ hội bán hàng.

Quá trình phát triển chiến lược marketing hiệu quả yêu cầu chủ doanh nghiệp tự hỏi những câu hỏi sau:

- Ai là khách hàng hiện tại và tiềm năng của chúng ta?
- Những khách hàng này ở đâu?
- Họ có thể mua và sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta không?
- Chúng ta có sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ muốn không – vào đúng nơi, đúng lúc, và đúng sản lượng?
- Giá cả của chúng ta có nhất quán với giá trị mà khách hàng nhìn nhận từ sản phẩm của chúng ta không?
- Các chương trình quảng bá sản phẩm của chúng ta có hiệu quả không?
- Khách hàng nghĩ về doanh nghiệp của chúng ta như thế nào?
- Hoạt động kinh doanh của chúng ta được so sánh với hoạt động của đối thủ cạnh tranh như thế nào?

Nghiên cứu thị trường giúp người sử dụng kết quả nghiên cứu đánh giá chính xác và giải quyết các vấn đề marketing thực tế có ảnh hưởng đến thành công hay thất bại của sản phẩm và dịch vụ của họ.

Nghiên cứu thị trường có thể được sử dụng để thiết lập nhu cầu, giới thiệu sản phẩm/dịch vụ, cải thiện kết quả của sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc xác định các bước hoặc hành động phù hợp tiếp theo đối với sản phẩm hoặc dịch vụ.

Nghiên cứu thị trường không phải là một khoa học hoàn hảo; chúng đòi hỏi thu thập thông tin thực tế và các ý kiến một cách khách quan và có trình tự để tìm ra người mua muốn mua gì chứ không phải người bán muốn bán cái gì.

Phân đoạn thị trường

Việc lựa chọn (các) phân đoạn thị trường đúng là rất quan trọng để công ty có thể đạt được sản lượng bán hàng và mức lợi nhuận đủ để tiếp tục hoạt động kinh doanh một cách bền vững và thịnh vượng.

Phân đoạn thị trường bao gồm phân nhóm hoặc phân loại thị trường thành những nhóm nhỏ hơn. Quy trình phân đoạn thừa nhận thực tế là thị trường chung được tạo bởi các thị trường con (được gọi là các phân đoạn).

Các phân đoạn nhỏ phải đồng nhất. Ví dụ, các khách hàng trong phân đoạn phải tương đồng với các khách hàng khác trong nhóm. Do có sự tương đồng nội nhóm này, mà các khách hàng trong cùng nhóm thường có phản ứng giống nhau đối với những chiến lược marketing nhất định. Cụ thể hơn, họ rất có thể sẽ có cùng cảm nhận về các yếu tố marketing được thiết kế cho một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định (như sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, quảng bá, con người và quy trình).

Lựa chọn (các) phân đoạn thị trường đúng có nghĩa là xác định các phân đoạn thị trường:

- Có thể đo lường được về mặt định lượng;
- Quy mô đủ lớn để đáp ứng sản lượng bán hàng theo kế hoạch;
- Có thể tiếp cận được bởi các phương pháp phân phối của công ty; và
- Nhạy cảm đối với các sự kiện marketing.

Các biến số được sử dụng trong phân đoạn thị trường (Sản phẩm và Dịch vụ)

Những biến số sau đây thường được sử dụng để phân đoạn thị trường tiêu dùng và doanh nghiệp:

Các biến số được sử dụng để phân đoạn thị trường tiêu dùng

Phân đoạn thị trường

Phân đoạn theo nhân khẩu học
Phân đoạn theo địa lý
Phân đoạn theo tâm lý*

Phân đoạn theo nhu cầu sử dụng
Phân đoạn theo lợi ích

Những đặc tính chung của nhóm

Các thông số thống kê như tuổi, thu nhập, nghề nghiệp, v.v.
Địa điểm như địa chỉ doanh nghiệp, v.v..
Sở thích sống như những người yêu nhạc, những người sống ở nông thôn hoặc thành thị, v.v.
Tần suất sử dụng như uống, du lịch, v.v.

Ước vọng đạt được những lợi ích tương tự từ sản phẩm như sang trọng, tiết kiệm, thoải mái, v.v.
Đây là biến số thường được sử dụng nhất để phân đoạn các thị trường tiêu dùng

*

Các biến số được sử dụng để phân đoạn thị trường doanh nghiệp

Nhân khẩu học:

Ngành:

Quy mô:

Địa điểm:

Những câu hỏi phù hợp

Chúng ta nên phục vụ ngành nào?

Khách hàng của chúng ta có quy mô như thế nào?

Khách hàng của chúng ta ở địa phương nào?

Phân tích cạnh tranh

Phân tích cạnh tranh cực kỳ hữu ích. Qua đánh giá cạnh tranh mà công ty có thể:

- Hiểu được lợi thế cạnh tranh, ví dụ lý do tại sao khách hàng lại làm việc với công ty hoặc yêu thích sản phẩm/dịch vụ của công ty thay vì sản phẩm/dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Với thông tin này, công ty có thể làm rõ các lợi thế cạnh tranh của mình (các đặc điểm bán hàng nổi trội) một cách hữu hiệu và lôi kéo được các khách hàng tiềm năng;
- Hiểu được các vấn đề hiện tại đang tác động đến sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Những vấn đề này có thể sẽ khuyến khích những cải tiến sáng tạo đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty;
- Xác định những đối tượng khách hàng có nhu cầu chưa được đáp ứng;
- Quan sát hành động của đối thủ cạnh tranh để hiểu thị trường tốt hơn. Ví dụ, các đối thủ cạnh tranh đang thành công có đưa ra nhiều cấp độ dịch vụ hoặc giá cả cho các khách hàng khác nhau hay không.
- Xác định xem thị trường đã bão hoà với sự tham gia của những đối thủ cạnh tranh hiện tại hay chưa.

Việc thu thập thông tin cạnh tranh tốt là rất quan trọng. Sau đây là danh sách minh hoạ các nguồn thông tin có thể sử dụng trong quá trình thu thập thông tin cạnh tranh.

Các nguồn thông tin dưới dạng văn bản

Các cuộc thăm hỏi cá nhân

Những cơ hội khác:

- Các bài phát biểu và thuyết trình của đối thủ cạnh tranh;
- Các cuộc trưng bày sản phẩm
- Internet là một công cụ mạnh để tìm kiếm và thu thập thông tin.

Lựa chọn các thị trường mục tiêu phù hợp

Những nhân tố cần quan tâm trong quá trình đánh giá tính hấp dẫn của một phân đoạn thị trường gồm:

- Quy mô của phân đoạn thị trường (số lượng khách hàng)
- Tốc độ tăng trưởng của phân đoạn thị trường;
- Mức độ cạnh tranh;
- Mức độ trung thành với thương hiệu của các khách hàng hiện có trong phân đoạn;
- Thị phần tiềm năng trong mối tương quan với ngân sách quảng cáo và khuyến mại của công ty và của các đối thủ cạnh tranh;
- Thị phần cần có để đạt được điểm hoà vốn;
- Doanh thu tiềm năng cho công ty trong phân đoạn; và
- Tỷ suất lợi nhuận mà công ty có thể đạt được.

Nhà kinh doanh nên quan tâm đến các nhân tố sau đây. Những nhân tố này sẽ có tác động trực tiếp đến sự thành công của công ty trong việc thâm nhập thị trường.

- Sức mạnh của đối thủ cạnh tranh (khả năng thu hút các khách hàng tiềm năng không mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn);
- Sự tương đồng của các sản phẩm cạnh tranh (trong con mắt của khách hàng);
- Tốc độ đưa ra sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh; và
- Khả năng (hoặc rào cản) thâm nhập thị trường.

Bước tiếp theo là xác định mức độ phù hợp của (các) phân đoạn thị trường đối với mục tiêu và năng lực của công ty. Một số nhân tố chính bao gồm:

Tìm - Xác định thị trường mục tiêu?

Một trong những cách mà công ty có thể sử dụng để tìm được thị trường mục tiêu tốt là đánh giá các khách hàng hiện tại của mình. Qua việc phân tích cơ sở khách hàng hiện tại, công ty có thể khám phá ra các phân đoạn khách hàng có đặc tính, lợi ích hoặc nhu cầu tương tự.

Quy tắc 80/20 là một công cụ hữu ích có thể ứng dụng trong marketing hoặc lựa chọn thị trường để thâm nhập. Nếu công ty có thể xác định được một số (20%) các khách hàng quan trọng sẽ đem lại đa số (80%) doanh thu cho công ty; và phát hiện những khách hàng tương tự; chúng ta có thể bán nhiều hàng hoá và dịch vụ hơn mà không cần thêm nhiều nỗ lực.

Qua việc áp dụng quy tắc 80/20, công ty cố gắng phát hiện ra những người sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ lớn và xem họ như là thị trường hoặc phân đoạn thị trường mục tiêu mà công ty nên chiếm lĩnh. Tất nhiên, công ty không nên bỏ qua những phân đoạn thị trường phù hợp khác.

Những câu hỏi cần trả lời trong quá trình tìm hiểu cách thức xác định thị trường marketing bao gồm:

- 20% khách hàng lớn nhất mua sản phẩm gì của công ty?
- Tần suất giao dịch kinh doanh của họ với công ty ra sao?
- Họ đã trở thành khách hàng của công ty từ khi nào?
- Những khách hàng này có duy trì trong nhóm 20% khách hàng lớn nhất không? (xem xét danh mục khách hàng lớn của năm trước). Nếu không, điều gì đã xảy ra? Tại sao họ lại không còn nằm trong nhóm khách hàng lớn?
- Những khách hàng lớn này có chung đặc tính gì?
- Họ có cùng đặc tính về nhân khẩu học hoặc địa lý không?
- Họ thường đọc báo gì?
- Họ thường xem những chương trình truyền hình nào?
- Họ có cùng loại hình kinh doanh không?
- Họ có cùng loại hình doanh nghiệp/tổ chức không?
- Họ có cùng mối quan hệ với các luật sư, kế toán hoặc các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp khác không?

Một phương pháp khác có thể áp dụng để tìm ra thị trường mục tiêu tốt là phân tích theo chiều ngược lại. Bắt đầu từ việc liệt kê tất cả các lợi ích mà sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty có thể mang lại cho khách hàng. Sau đó liệt kê một số đặc tính của các khách hàng tiềm năng mà vị thế hiện tại của họ có thể được cải thiện rõ rệt nhờ những lợi ích này. Công ty nên bắt đầu xác định những nhóm khách hàng hợp này như là thị trường mục tiêu.

Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần LapTop.

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống:

Bạn là cán bộ tín dụng/cho vay của ngân hàng BIG MONEY (Tiền To), một ngân hàng thương mại địa phương. Bạn mới nhận được một cuộc gọi từ Giám đốc Tài chính và Tiếp thị của công ty Lap Top JSC. (LapTop). LapTop là khách hàng của ngân hàng bạn. Đây là một công ty cổ phần chuyên bán phần cứng máy tính và các phụ kiện liên quan. Lap Top được thành lập năm 2000 với vốn ban đầu là 1,2 tỷ đồng Việt Nam. Hiện nay Lap Top đang điều hành 3 điểm bán lẻ (cửa hàng) và thuê 55 nhân công. Công ty muốn mở rộng hoạt động của mình bằng việc mở thêm 15 điểm bán lẻ mới nữa. Kế hoạch này của công ty cần đến một số vốn khá lớn. Lap Top đang có dự định xin vay ngân hàng BIG MONEY để tài trợ cho kế hoạch mở rộng của mình. Giám đốc Tài chính và Tiếp thị của công ty sẽ đến gặp bạn vào sáng ngày mai để thảo luận về đề nghị xin vay vốn.

Đồng thời, bạn yêu cầu trợ lý của bạn chuẩn bị một bản phân tích ngắn gọn về ngành bán lẻ máy tính địa phương (phần cứng và linh phụ kiện). Báo cáo của trợ lý cho thấy các điểm sau:

- Số lượng các công ty đặt văn phòng tại nhà, công ty nhỏ, vừa và lớn được dự báo sẽ tăng với tỷ lệ hàng năm tương ứng là 20%, 10%, 9% và 7%, trong vòng 5 năm tới.
- Tăng trưởng về cầu đối với các máy tính cá nhân (PC) chịu ảnh hưởng chủ đạo bởi các tiến bộ công nghệ và giảm giá đối với linh phụ kiện.
- Hiện tại rào cản đối với việc gia nhập vào ngành công nghiệp bán lẻ máy tính (phần cứng và linh phụ kiện) tương đối thấp; Người ta tin rằng thị trường sẽ trở nên cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn trong vòng 5 năm tới.
- Ngành kinh doanh bán lẻ máy tính địa phương (phần cứng và linh phụ kiện) có rất nhiều đối thủ cạnh tranh; Tuy nhiên có hai công ty là đối thủ trực tiếp đáng gờm của Lap Top. Đó là MassComp, một công ty quốc doanh (MassComp) tập trung chuyên kinh doanh với các doanh nghiệp lớn và ECFPC chuyên về các máy tính để sử dụng/giá rẻ/tốc độ nhanh, tập trung vào nhóm những người sử dụng cá nhân. MassComp là một công ty lớn thuộc sở hữu nhà nước hiện có rất nhiều điểm bán lẻ

(cửa hàng) trên khắp đất nước. Công ty này có số vốn khởi đầu là 30 tỷ đồng và đội ngũ nhân viên 2500 người. MassComp bán nhiều nhãn hiệu sản phẩm, kiểu máy và các loại linh phụ kiện khác nhau; họ cũng còn cung cấp cả dịch vụ sau bán hàng nữa. MassComp đã phát triển mối quan hệ tốt với các công ty quốc doanh khác, các công ty nước ngoài lớn và các dự án được tài trợ. MassComp không quan tâm đến việc đáp ứng các nhu cầu đặc biệt và đa dạng của các cá nhân hoặc các doanh nghiệp vừa và nhỏ. ECFPC là một công ty nhỏ với vốn đăng ký chỉ có 500 triệu đồng và 15 nhân viên. Mặc dù vốn của công ty là nhỏ và có ít nhân viên như vậy nhưng họ rất năng nổ trong việc tìm cách đáp ứng các nhu cầu đặc biệt và đa dạng của cá nhân cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Mới đây công ty này đã mở rộng hoạt động của mình sang cả các doanh nghiệp đặt văn phòng tại gia.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị các câu hỏi cho cuộc gặp với Lap Top. Các câu hỏi của bạn phải giúp bạn có thể đánh giá được sự hiểu biết của công ty về thị trường và cạnh tranh mà họ đang đối mặt cũng như đánh giá được tính khả thi của dự án. Các câu hỏi của bạn phải đề cập được đến các điểm sau đây:

1. Đánh giá của LapTop về thị trường, các xu hướng trên thị trường và tỷ lệ tăng trưởng tiềm năng của các phân đoạn thị trường.
2. Những biến số nào đã được LapTop sử dụng để phân đoạn thị trường? Lap Top sẽ dự định đáp ứng nhu cầu của thị trường nào?
3. Đây là thị trường mục tiêu của LapTop và vì sao LapTop lựa chọn các thị trường đó làm mục tiêu của mình.
4. Đây là những điểm mạnh và yếu của các đối thủ cạnh tranh chính? Lap Top sẽ lợi dụng các điểm yếu và khắc phục các điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh như thế nào?
5. Đây là những rào cản của sự gia nhập thị trường và Lap Top sẽ làm thế nào để đối phó với các đối thủ cạnh tranh.

Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần LapTop.

Từ góc độ của chủ doanh nghiệp

Tình huống:

Bạn là một sinh viên MBA mới tốt nghiệp từ trường Famous Money University. Gia đình và bạn bè của bạn cho rằng bạn nên làm việc cho một công ty nhà nước hoặc nước ngoài lớn để có thể hưởng lương cao và công việc ổn định. Tuy nhiên, bạn có ý tưởng (tốt hơn) đã được ấp ủ từ khi vào trường đại học quản trị kinh doanh. Do đó, bạn đã nhận làm Giám đốc Tài chính và Marketing cho công ty LapTop TSC của anh trai bạn. LapTop là một công ty cổ phần bán phần cứng và các linh kiện liên quan của máy vi tính. LapTop được thành lập vào năm 2000 với số vốn ban đầu là VND1,2 tỷ. LapTop có 3 cửa hàng và 55 nhân viên. Hiện nay, công ty đang gặp một số thách thức về tài chính. Công ty muốn mở rộng hoạt động qua việc mở thêm 15 cửa hàng mới và kế hoạch mở rộng này đòi hỏi phải có một lượng vốn lớn. LapTop quyết định đi vay số vốn cần thiết từ BIG MONEY BANK, một ngân hàng thương mại tại địa phương. Bạn được giao nhiệm vụ đàm phán để có được khoản vay từ BIG MONEY BANK. Trong quá trình chuẩn bị tiếp cận ngân hàng để vay vốn, bạn nhớ tới những lời khuyên của giáo sư tài chính. Bạn biết mình phải phân tích thị trường và chuẩn bị bản tóm tắt về những phân tích này để thảo luận với ngân hàng. Bản phân tích sẽ được sử dụng để chứng tỏ hiểu biết của bạn về thị trường và cho ngân hàng thấy rằng bạn đã xem xét kỹ lưỡng nhu cầu và cạnh tranh của thị trường. Những nghiên cứu ban đầu của bạn cho những kết quả sau:

- Số lượng các hộ kinh doanh, doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn được dự đoán là sẽ tăng trưởng hàng năm với tốc độ tương ứng là 20%, 10%, 9% và 7% trong vòng 5 năm tới.
- Tăng trưởng về cầu đối với máy tính cá nhân sẽ được quyết định bởi những tiến bộ về công nghệ và giảm giá các linh kiện.
- Các rào cản ra nhập thị trường bán lẻ máy tính (phần cứng và linh kiện) là tương đối thấp và thị trường được dự đoán sẽ trở nên ngày càng cạnh tranh trong 5 năm tới.
- Ngành bán lẻ máy tính (phần cứng và linh kiện) của địa phương có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, có hai công ty là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của LapTop. Hai công ty này là MassComp (tập trung vào các doanh nghiệp lớn) và Easy/Cheap/FastPCs (tập trung vào các khách hàng cá nhân). MassComp là doanh nghiệp nhà nước lớn có rất

nhiều cửa hàng trên khắp cả nước. MassComp có VND30 tỷ vốn và 2,500 nhân viên. MassComp bán sản phẩm thuộc nhiều dòng và thương hiệu khác nhau. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ sau bán hàng. MassComp đã xây dựng được quan hệ tốt với các công ty nhà nước, các công ty nước ngoài lớn và các dự án viện trợ. MassComp không có ý định đáp ứng nhu cầu đa dạng của các cá nhân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Easy/Cheap/FastPCs là một công ty nhỏ với vốn đăng ký là VND 0.5 tỷ và 15 nhân viên. Tuy nhiên, công ty này rất mạnh bạo trong việc tìm kiếm và đáp ứng nhu cầu cụ thể của các khách hàng cá nhân. Gần đây, Easy/Cheap/FastPCs đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang các khách hàng là các hộ kinh doanh.

Yêu cầu:

Chuẩn bị dự thảo tóm tắt phân tích thị trường để thuyết phục BIG MONEY BANK về hiệu quả của kế hoạch mở rộng hoạt động kinh doanh của LapTop. Bản tóm tắt phân tích thị trường phải trả lời được những câu hỏi sau:

1. LapTop đã phân đoạn thị trường bằng cách nào và công ty đánh giá như thế nào về các xu hướng của thị trường và mức độ tăng trưởng kỳ vọng từ các phân đoạn thị trường khác nhau?
2. Những biến số nào đã được sử dụng để phân đoạn thị trường? LapTop sẽ đáp ứng những nhu cầu nào của thị trường?
3. LapTop lựa chọn những thị trường mục tiêu nào? Tại sao?
4. Các đối thủ cạnh tranh chính có những điểm mạnh và điểm yếu gì? Làm thế nào để LapTop có thể tận dụng được điểm yếu và khắc phục được điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh?
5. Có những rào cản nào đối với việc gia nhập ngành? LapTop sẽ đối phó với cạnh tranh bằng cách nào?
6. Những vấn đề khác mà BIG MONEY BANK có thể hỏi?

Bài tập Phân tích thị trường - Công ty Cổ phần BigFish

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống :

Bạn là cán bộ tín dụng/cho vay của ngân hàng BIG MONEY, một ngân hàng thương mại địa phương. Bạn nhận được một cuộc gọi từ công ty Big Fish. Big Fish là khách hàng của ngân hàng bạn. Công ty này được thành lập năm 1996 và hoạt động trong ngành chế biến hải sản. Vốn của Big Fish là gần 10 tỷ đồng Việt Nam và công ty hiện đang sử dụng 150 nhân công. Big Fish mua hải sản từ những cá nhân và công ty đánh bắt cá, sau đó chế biến và làm đông lạnh sản phẩm để xuất khẩu. Thị trường chính của công ty hiện nay là các quốc gia Liên minh Châu Âu, Nhật Bản và Mỹ. Gần đây có nhiều công ty mới tham gia vào thị trường ngành chế biến hải sản và kết quả là cạnh tranh tăng lên đáng kể. Trong thời gian cuối, nhu cầu đối với hàng đông lạnh của Big Fish giảm sút do có vấn đề về chất lượng sản phẩm. Một số sản phẩm xuất khẩu của công ty bị cho là có chất lượng không thể chấp nhận và bị trả về, công ty phải gánh chịu hoàn toàn các chi phí đó. Người tiêu dùng và các cơ quan quản lý của Chính phủ đã yêu cầu Big Fish phải đưa ra giải pháp cải thiện chất lượng sản phẩm. Công ty đã quyết định xây dựng một nhà máy chế biến cá hiện đại nhằm mục đích cải thiện chất lượng sản phẩm của mình và củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Công ty đã xác định địa điểm cho nhà máy mới ở thành phố Đà Nẵng. Nhà máy này sẽ được thiết kế để sản xuất ra các thực phẩm chế biến hoàn chỉnh như cá đóng hộp, tôm và các loại hải sản khác để bổ sung thêm cho các sản phẩm đông lạnh truyền thống. Dự án này đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu khoảng 25 tỷ đồng. Cán bộ kiểm soát tài chính của Big Fish công nhận rằng họ cần ngân hàng cấp vốn tài chính để có thể thực hiện được dự án mở rộng của mình.

Ban giám đốc điều hành công ty sẽ đến gặp bạn vào sáng ngày mai để thảo luận về đề nghị xin vay vốn. BIG MONEY luôn yêu cầu các khách hàng phải chuẩn bị và trình bày tóm tắt các phân tích thị trường của họ để xác định tính khả thi của dự án và đề nghị vay vốn. Đồng thời bạn cũng yêu cầu trợ lý của mình chuẩn bị một bản phân tích ngắn gọn về ngành chế biến hải sản ở Việt Nam. Báo cáo của trợ lý của bạn chỉ ra những điểm như sau:

- Nhu cầu đối với thực phẩm hải sản đang tăng nhanh nhờ có mức thu nhập tăng, người tiêu dùng đòi hỏi các thực phẩm phải lành mạnh hơn và áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn thực phẩm.

- Xuất khẩu hải sản sang Nhật Bản, Liên minh Châu Âu và Mỹ được dự tính sẽ tăng trung bình hàng năm tương ứng vào khoảng 10%, 25% và 27% trong vòng 5 năm tới.
- Bởi ngày càng có nhiều công ty tham gia vào cung ứng nhu cầu quốc tế đang tăng lên về thực phẩm hải sản nên tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm cũng sẽ phải tăng lên. Một số nhà xuất khẩu hải sản Việt Nam mới đây đã bị các khách hàng nước ngoài kiện vì sản phẩm của họ không đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.
- Công ty chế biến hải sản và xuất khẩu lớn nhất của Việt Nam hiện nay là Seafoodex. Seafoodex là công ty quốc doanh có vốn đăng ký là 200 tỷ đồng và có 4000 nhân công. Seafoodex sử dụng công nghệ chế biến hiện đại và đã xây dựng quan hệ tốt với các khách hàng truyền thống phương Tây và Nhật Bản. Tuy nhiên cơ cấu tổ chức của công ty, các chính sách nguồn nhân lực và quy trình ra quyết định rất công kênh và điều này gây tác động tiêu cực đến khả năng của công ty nhanh chóng đối phó với những thay đổi về nhu cầu trên thị trường. Hơn nữa phòng tiếp thị cũng như các nỗ lực trong tiếp thị của Seafoodex bị cho là yếu và kém hiệu quả. Ngoài Seafoodex, trên thị trường ngành còn có nhiều các công ty xuất khẩu hải sản tư nhân nhỏ. Vốn đăng ký của các công ty này tương đối thấp, chỉ vào khoảng từ 1 đến 3 tỷ đồng. Do năng lực về vốn hạn chế, các công ty này không thể đầu tư cho công nghệ cần thiết để sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao hơn và cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên các công ty này có khả năng chào bán các sản phẩm của mình trên thị trường trong nước với mức giá rất rẻ.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị các câu hỏi cho cuộc gặp với Big Fish. Các câu hỏi của bạn phải giúp bạn có thể đánh giá được mức độ am hiểu của công ty về thị trường và cạnh tranh mà họ đang đối mặt cũng như đánh giá được tính khả thi của dự án. Các câu hỏi của bạn phải đề cập được đến các điểm sau đây:

1. Đánh giá của Big Fish về thị trường, các xu hướng trên thị trường và tỷ lệ tăng trưởng tiềm năng của các phân đoạn thị trường.
2. Những biến số nào đã được Big Fish sử dụng để phân đoạn thị trường? Big Fish sẽ dự định đáp ứng nhu cầu của thị trường nào?
3. Đây là thị trường mục tiêu của Big Fish và vì sao Big Fish lựa chọn các thị trường đó làm mục tiêu của mình.

4. Đây là những điểm mạnh và yếu của các đối thủ cạnh tranh chính? Big Fish sẽ lợi dụng các điểm yếu và khắc phục các điểm mạnh của các đối thủ cạnh tranh như thế nào?
5. Đây là những rào cản của sự gia nhập thị trường và Big Fish dự định sẽ làm thế nào để đối phó với các đối thủ cạnh tranh.

Bài tập phân tích thị trường – Công ty Cổ phần BigFish, JSC.

Từ góc độ của chủ doanh nghiệp

Tình huống:

Công ty của bạn, BigFish, JSC. (BigFish), được thành lập vào năm 1996 và hoạt động trong ngành chế biến thủy sản. BigFish có mức vốn gần VND10 tỷ và 150 nhân viên. BigFish mua thủy sản từ ngư dân và các doanh nghiệp đánh cá, chế biến và cấp đông sản phẩm để xuất khẩu. Thị trường chính của công ty là các nước EU, Nhật Bản và Mỹ. Gần đây, có nhiều công ty tham gia vào ngành chế biến thủy sản và làm mức độ cạnh tranh tăng rõ rệt. Cũng trong thời gian gần đây, nhu cầu về sản phẩm đông lạnh của BigFish đã giảm do các vấn đề về chất lượng sản phẩm. Một số sản phẩm xuất khẩu của công ty bị phát hiện có chất lượng không thể chấp nhận được và đã bị trả về và công ty phải gánh chịu chi phí liên quan. Khách hàng và các cơ quan chính phủ yêu cầu BigFish đưa ra giải pháp để cải thiện chất lượng sản phẩm. Công ty quyết định xây dựng một nhà máy chế biến thủy sản hiện đại để cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng cường vị thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Công ty đã xác định địa điểm của nhà máy ở Đà Nẵng. Nhà máy sẽ được thiết kế để có thể sản xuất hàng giá trị gia tăng như cá, tôm và các sản phẩm đóng hộp bên cạnh các sản phẩm đông lạnh truyền thống. Dự án cần có mức vốn đầu tư ban đầu là VND 25 tỷ. Giám đốc tài chính của công ty thấy rằng cần phải vay vốn ngân hàng để có thể hoàn thành được dự án mở rộng này.

Trước khi tiếp cận BIG MONEY BANK để vay vốn, bạn sẽ cần chuẩn bị bản tóm tắt phân tích thị trường để chứng tỏ hiểu biết của bạn về thị trường và cho ngân hàng thấy rằng bạn đã xem xét kỹ lưỡng nhu cầu và cạnh tranh của thị trường. Các báo cáo từ phòng marketing cho biết những thông tin sau:

- Nhu cầu thủy sản đang tăng nhanh do mức thu nhập, nhu cầu tiêu dùng đối với thực phẩm dinh dưỡng tăng và do ứng dụng các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm toàn cầu.
- Các sản phẩm thủy sản xuất khẩu của Việt Nam sang các thị trường Nhật Bản, EU và Mỹ được dự đoán sẽ tăng trưởng hàng năm với tốc độ tương ứng là 10%, 25% và 27% trong vòng 5 năm tới.
- Do có nhiều công ty đáp ứng nhu cầu thủy sản quốc tế đang tăng, tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm sẽ tăng. Một số nhà xuất khẩu thủy sản của Việt Nam gần đây đã bị các khách hàng nước ngoài kiện vì sản phẩm không đạt tiêu chuẩn quốc tế.

- Doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu thủy sản lớn của Việt Nam là Seafoodex. Seafoodex là doanh nghiệp nhà nước với vốn đăng ký là VND 200 tỷ và 4.000 nhân viên. Seafoodex sử dụng công nghệ chế biến hiện đại và đã xây dựng được quan hệ tốt với các khách hàng truyền thống ở Nhật Bản và phương tây. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và quy trình ra quyết định của công ty này cồng kềnh, từ đó có tác động xấu đến khả năng phản hồi kịp thời với những thay đổi về nhu cầu của thị trường. Những nỗ lực marketing của Seafoodex tỏ ra yếu và không hiệu quả. Bên cạnh Seafoodex, có một số nhà xuất khẩu thủy sản tư nhân nhỏ. Vốn đăng ký của những công ty này tương đối nhỏ từ 1-3 tỷ đồng. Do hạn chế về vốn, những công ty này không thể đầu tư vào công nghệ cần thiết để có thể sản xuất sản phẩm có chất lượng cao và cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, những công ty này có thể cung cấp cho thị trường nội địa những sản phẩm có giá rất thấp.

Yêu cầu:

Chuẩn bị dự thảo tóm tắt phân tích thị trường để thuyết phục BIG MONEY BANK về hiệu quả của kế hoạch xây dựng nhà máy chế biến hiện đại của BigFish tại Đà Nẵng. Bản tóm tắt phân tích thị trường phải trả lời được những câu hỏi sau:

1. BigFish đã phân đoạn thị trường bằng cách nào và công ty đánh giá như thế nào về các xu hướng của thị trường và mức độ tăng trưởng kỳ vọng từ các phân đoạn thị trường khác nhau?
2. Những biến số nào đã được sử dụng để phân đoạn thị trường? BigFish sẽ đáp ứng những nhu cầu nào của thị trường?
3. BigFish lựa chọn những thị trường mục tiêu nào? Tại sao?
4. Các đối thủ cạnh tranh chính có những điểm mạnh và điểm yếu gì? Làm thế nào để BigFish có thể tận dụng được điểm yếu và khắc phục được điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh?
5. Có những rào cản nào đối với việc gia nhập ngành? BigFish sẽ đối phó với cạnh tranh bằng cách nào?
6. Những vấn đề khác mà BIG MONEY BANK có thể hỏi?

Phần 3

Chuẩn bị chiến lược Marketing–trong mối quan hệ với Tiếp cận thị trường, Hệ thống phân phối, Quảng cáo và Quảng bá sản phẩm.

Phần này cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các bước khác nhau trong quá trình chuẩn bị chiến lược marketing; bao gồm phương thức phối hợp các kênh phân phối, quảng bá và quảng cáo sản phẩm trong chiến lược marketing để nâng cao hiệu quả. Học viên sẽ có cơ hội đánh giá chiến lược marketing của công ty qua một bài tập nghiên cứu tình huống.

- A. Các chiến lược marketing
 - Chiến lược phân đoạn đơn lẻ
 - Chiến lược chuyên biệt hoá chọn lọc
 - Chiến lược chuyên môn hoá sản phẩm
 - Chiến lược chuyên môn hoá thị trường
 - Chiến lược bao phủ toàn thị trường

- B. Ảnh hưởng của các chiến lược marketing khác nhau

- C. Marketing hỗn hợp – bốn và bảy P của Marketing

Các chiến lược marketing

Sau khi đã lựa chọn thị trường hoặc các thị trường mục tiêu, công ty phải lựa chọn chiến lược marketing mục tiêu thích hợp. Sau đây là danh sách các chiến lược có thể được thực hiện để khai thác các thị trường mục tiêu

- Chiến lược phân đoạn đơn lẻ
- Chiến lược chuyên môn hoá chọn lọc
- Chiến lược chuyên môn hoá sản phẩm
- Chiến lược chuyên môn hoá thị trường
- Chiến lược bao phủ toàn thị trường

Ảnh hưởng của các chiến lược marketing khác nhau

Chiến lược phân đoạn đơn lẻ

Đây là chiến lược rất tập trung. Một phân đoạn thị trường (chứ không phải là toàn bộ thị trường) được lựa chọn để tiến hành marketing hỗn hợp. Phương pháp tiếp cận thị trường đơn lẻ thường được sử dụng bởi các công ty nhỏ hoặc trong những trường hợp hạn chế về các nguồn lực.

Chiến lược chuyên môn hoá chọn lọc

Đây là chiến lược đa phân đoạn. Những marketing hỗn hợp khác nhau được sử dụng cho các phân đoạn thị trường khác nhau. Sản phẩm hoặc dịch vụ có thể không khác nhau. Trong nhiều trường hợp chỉ có những thông điệp quảng bá hoặc kênh phân phối là khác biệt.

Chiến lược chuyên môn hoá sản phẩm

Chiến lược này đòi hỏi công ty chuyên môn hoá vào sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể và sản xuất sản phẩm riêng biệt cho các phân đoạn thị trường khác nhau

Chiến lược chuyên môn hoá thị trường

Chiến lược này đòi hỏi công ty chuyên môn hoá vào phục vụ một phân đoạn thị trường cụ thể và đưa ra những sản phẩm hoặc dịch vụ khác nhau cho phân đoạn thị trường này.

Chiến lược bao phủ toàn thị trường

Các công ty sử dụng chiến lược này để phục vụ toàn bộ thị trường. Đây là cách tiếp cận rất phức tạp và tốn kém, đòi hỏi nguồn lực tài chính và nhân sự lớn.

Marketing hỗn hợp – 4P của Marketing

Marketing hỗn hợp được định nghĩa là các biến số mà công ty có thể sử dụng để thoả mãn hoặc giao tiếp với khách hàng. Marketing hỗn hợp cho thấy những biến số quyết định cốt lõi trong một kế hoạch marketing. Marketing hỗn hợp truyền thống bao gồm bốn yếu tố (P), bao gồm sản phẩm, giá cả, địa điểm (phân phối) và quảng bá. Việc đưa các yếu tố sản phẩm, giá cả, địa điểm và quảng bá vào *marketing hỗn hợp* có hàm ý rằng các biến số này có *mối quan hệ qua lại lẫn nhau*. Bốn yếu tố này được đặt dưới sự kiểm soát của ban lãnh đạo.

Marketing hỗn hợp giả thuyết rằng sẽ có một hỗn hợp tối ưu giữa bốn yếu tố cho một phân đoạn thị trường cụ thể vào một thời điểm nhất định.

Hàng hoá so sánh với Dịch vụ

Có sự khác biệt cơ bản giữa hàng hoá và dịch vụ. Hàng hoá là các sản phẩm hoặc tiện nghi. Dịch vụ là các nghĩa cử, hành động, hoạt động, thủ tục, phương pháp, và các trình diễn. Bốn đặc tính cơ bản sau đây có thể được dùng để phân biệt giữa hàng hoá và dịch vụ:

- Hữu hình so với Vô hình;
- Chuẩn hoá so với Đồng nhất;
- Sản xuất tách biệt với tiêu dùng so với vừa sản xuất vừa tiêu dùng; và
- Có thể hư hỏng so với Không thể hư hỏng

Marketing hỗn hợp mở rộng sử dụng cho dịch vụ - 3P

Do các dịch vụ được tạo ra và sử dụng cùng một lúc, khách hàng thường xuất hiện tại “nhà máy” của doanh nghiệp, tương tác trực tiếp với nhân viên của công ty, và tham gia vào quy trình tạo ra dịch vụ.

Do bản chất của dịch vụ là vô hình nên khách hàng thường nhìn vào các yếu tố hữu hình hoặc các chỉ dẫn để hiểu được bản chất của dịch vụ.

Vì vậy, người bán dịch vụ cần có những biến số phụ để giao tiếp và thoả mãn khách hàng. Bên cạnh bốn P truyền thống, những người bán sản phẩm dịch vụ thường thêm vào ba P trong marketing hỗn hợp đối với dịch vụ. Ba P này gồm *con người*, *bằng chứng vật chất* và *quy trình*.

4P truyền thống

Sản phẩm

- ✓ Các đặc điểm vật chất
- ✓ Chất lượng
- ✓ Phụ kiện
- ✓ Bao bì
- ✓ Bảo hành
- ✓ Dòng sản phẩm
- ✓ Thương hiệu

Địa điểm

- ✓ Kênh phân phối
- ✓ Exposure
- ✓ Hệ thống trung gian
- ✓ Địa điểm bán lẻ
- ✓ Vận chuyển
- ✓ Kho bãi
- ✓ Các kênh quản lý

Quảng bá

- ✓ Các hình thức quảng bá
- ✓ Đội ngũ bán hàng
 - Số lượng
 - Lựa chọn
 - Đào tạo
 - Đãi ngộ
- ✓ Quảng cáo
 - Mục tiêu
 - Phương tiện
 - Loại quảng cáo
 - Copy thrust
- ✓ Khuyến mại
- ✓ Công chúng

Giá

- ✓ Mức độ linh hoạt
- ✓ Các cấp độ giá
- ✓ Điều khoản
- ✓ Phân biệt
- ✓ Giảm giá
- ✓ Giảm trừ

Marketing hỗn hợp mở rộng sử dụng cho dịch vụ 3P

Con người

- ✓ Nhân viên
 - Tuyển dụng
 - Đào tạo
 - Khuyến khích
 - Đãi ngộ
 - Làm việc nhóm
- ✓ Khách hàng
 - Học vấn
 - Đào tạo

Các yếu tố vật chất

- ✓ Thiết kế trụ sở
- ✓ Thiết bị
- ✓ Biểu tượng
- ✓ Đồng phục
- ✓ Những yếu tố hữu hình khác
 - Các báo cáo
 - Danh thiếp
 - Các tuyên bố
 - Bảo lãnh

Quy trình

- ✓ Luồng hoạt động
 - Chuẩn hoá
 - Điều chỉnh theo yêu cầu
- ✓ Số lượng các bước
 - Đơn giản
 - Phức tạp
- ✓ Sự tham gia của khách hàng

Bài tập Chiến lược tiếp thị – Công ty Cổ phần LapTop

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống:

Sau khi xem xét lại phân tích thị trường của công ty Lap Top, bạn cảm thấy họ đã hiểu khá rõ về thị trường của mình. Tuy nhiên bạn cũng biết rằng chỉ am hiểu thị trường thôi chưa đủ để bảo đảm thành công. Do vậy bạn quyết định yêu cầu công ty trình bày thêm về chiến lược tiếp thị của họ. Thông tin này cần phải giúp bạn đánh giá được tính khả thi của kế hoạch mở rộng công ty.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể cho phép bạn đánh giá được chiến lược tiếp thị của công ty. Các câu hỏi của bạn phải đề cập được đến các điểm sau:

1. Chiến lược tiếp thị của LapTop
2. Chính sách sản phẩm của công ty
3. Chiến lược về giá cả (định giá) của công ty
4. Chiến lược về quảng cáo và xúc tiến thương mại của công ty
5. Kênh phân phối (mạng lưới phân phối) mà công ty sẽ sử dụng để bán các sản phẩm của mình
6. Các câu hỏi khác mà những người cho vay của ngân hàng BIG MONEY có thể nêu lên để bảo đảm chắc chắn rằng Lap Top đã lựa chọn đúng chiến lược khuyến khích sử dụng đến các lợi thế so sánh của mình.

Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ phần LapTop

Từ góc độ của chủ doanh nghiệp

Tình huống:

BIG MONEY BANK đã xem xét bản phân tích thị trường của bạn và hài lòng với những hiểu biết của bạn về thị trường. Tuy nhiên, chỉ có hiểu biết tốt về thị trường thôi thì chưa đủ để đảm bảo thành công. Do đó, ngân hàng yêu cầu bạn cung cấp chiến lược marketing của công ty để họ có thể hiểu được rõ hơn phương pháp mà công ty sẽ sử dụng để tiếp cận thị trường một cách thành công. Bản chiến lược marketing của công ty của bạn phải thể hiện được cách mà LapTop sẽ thành công trong điều kiện thị trường hiện tại.

Yêu cầu:

Chuẩn bị bài thuyết trình về chiến lược marketing mà LapTop sẽ sử dụng để mở rộng kinh doanh và hỗ trợ dự án mở rộng của công ty. Hãy đảm bảo bài thuyết trình của bạn thảo luận những điểm chính sau:

1. Chiến lược marketing của LapTop
2. Chính sách sản phẩm của công ty
3. Chiến lược giá của công ty
4. Chiến lược quảng bá và quảng cáo của công ty
5. Mạng lưới phân phối mà công ty sẽ sử dụng để bán sản phẩm
6. Những vấn đề các mà các cán bộ của BIG MONEY BANK có thể quan tâm nhằm đảm bảo chiến lược được lựa chọn sẽ giúp LapTop tận dụng lợi thế cạnh tranh của mình.

Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ phần BigFish

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống:

Sau khi xem xét lại phân tích thị trường của công ty Big Fish, bạn cảm thấy họ đã hiểu rõ về thị trường của mình. Tuy nhiên bạn cũng biết rằng chỉ am hiểu thị trường thôi chưa đủ để bảo đảm thành công. Do vậy bạn quyết định yêu cầu công ty trình bày thêm về chiến lược tiếp thị của họ. Thông tin này cần phải giúp bạn đánh giá được tính khả thi của kế hoạch mở rộng công ty.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể cho phép bạn đánh giá được chiến lược tiếp thị của công ty. Các câu hỏi của bạn phải đề cập được đến các điểm sau:

1. Chiến lược tiếp thị của Big Fish
2. Chính sách sản phẩm của công ty
3. Chiến lược về giá cả (định giá) của công ty
4. Chiến lược về quảng cáo và xúc tiến thương mại của công ty
5. Kênh phân phối (mạng lưới phân phối) mà công ty sẽ sử dụng để bán các sản phẩm của mình
6. Các câu hỏi khác mà những người cho vay của ngân hàng BIG MONEY có thể nêu lên để bảo đảm chắc chắn rằng Big Fish đã lựa chọn đúng chiến lược khuyến khích sử dụng đến các lợi thế so sánh của mình.

Bài tập Chiến lược Marketing – Công ty Cổ Phần BigFish

Từ góc độ của chủ doanh nghiệp

Tình huống:

BIG MONEY BANK đã xem xét bản phân tích thị trường của bạn và hài lòng với những hiểu biết của bạn về thị trường. Tuy nhiên, chỉ có hiểu biết tốt về thị trường thôi thì chưa đủ để đảm bảo thành công. Do đó, ngân hàng yêu cầu bạn cung cấp chiến lược marketing của công ty để họ có thể hiểu được rõ hơn phương pháp mà công ty sẽ sử dụng để tiếp cận thị trường một cách thành công. Bản thuyết trình về chiến lược marketing của công ty của bạn phải thể hiện được cách mà BigFish sẽ thành công trong điều kiện thị trường hiện tại.

Yêu cầu:

Chuẩn bị bài thuyết trình về chiến lược marketing mà BigFish sẽ sử dụng để mở rộng kinh doanh và hỗ trợ dự án mở rộng của công ty. Hãy đảm bảo bài thuyết trình của bạn thảo luận những điểm chính sau:

1. Chiến lược marketing của BigFish
2. Chính sách sản phẩm của công ty
3. Chiến lược giá của công ty
4. Chiến lược quảng bá và quảng cáo của công ty
5. Mạng lưới phân phối mà công ty sẽ sử dụng để bán sản phẩm
6. Những vấn đề các mà các cán bộ của BIG MONEY BANK có thể quan tâm nhằm đảm bảo chiến lược được lựa chọn sẽ giúp Laptop tận dụng lợi thế cạnh tranh của mình.

Phần 4

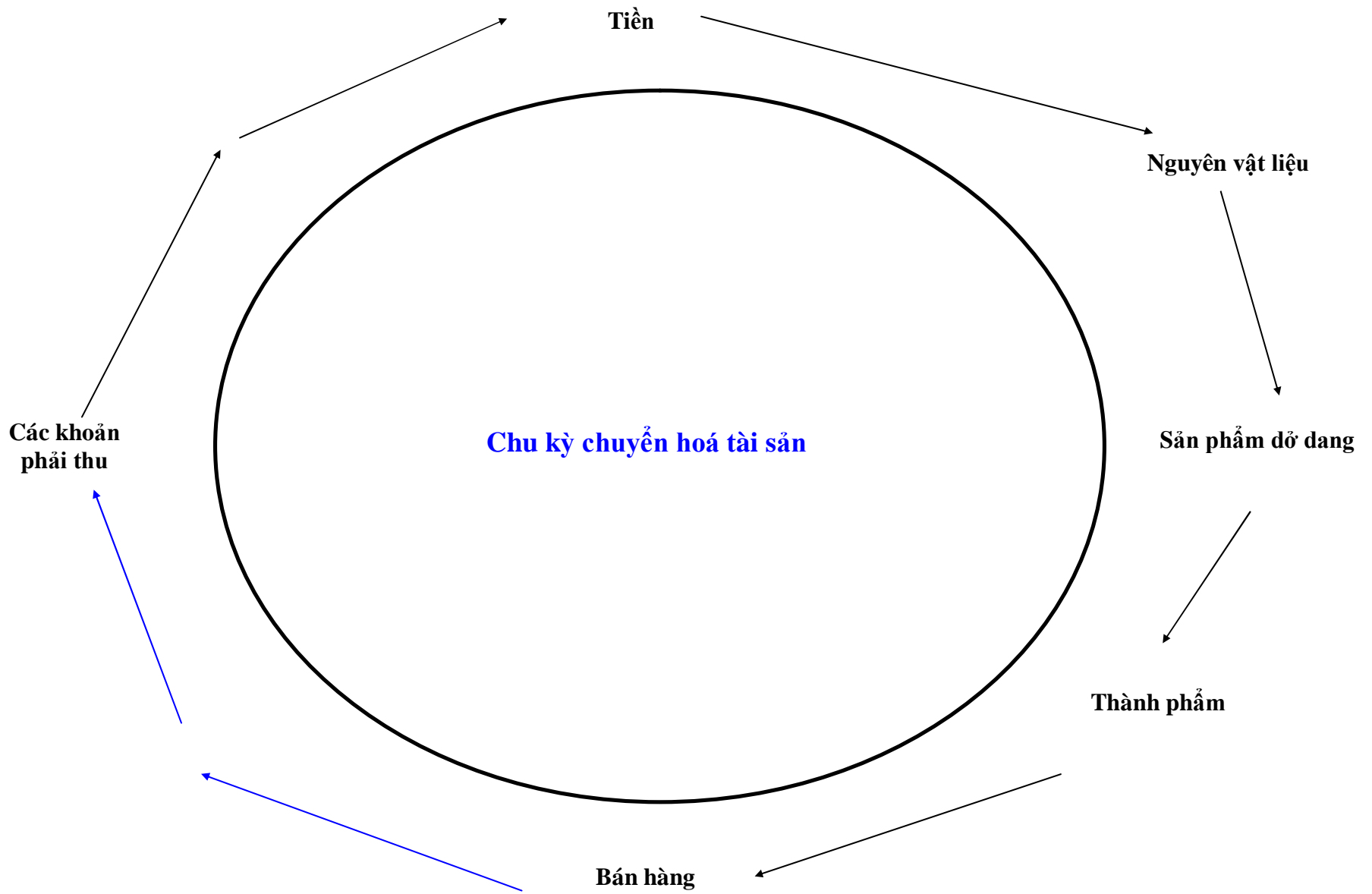
Quy trình sản xuất - Hiểu Vai trò và Tầm quan trọng của Kiểm soát chất lượng, Kiểm soát hàng tồn kho, Nguồn nguyên vật liệu, và Công suất khả dụng.

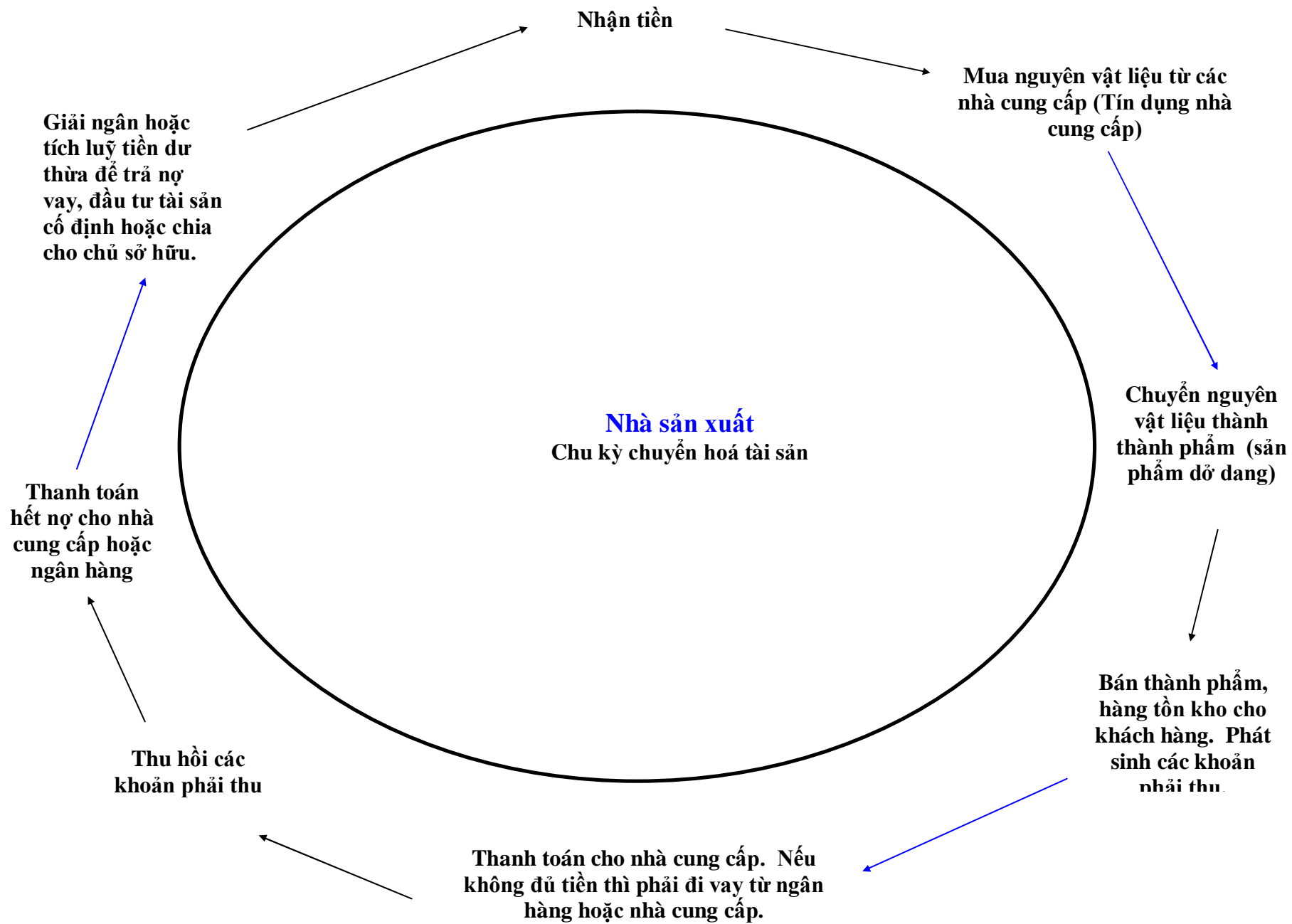
Mục đích của phần này là cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về Chu kỳ chuyển hoá tài sản (Asset Conversion Cycle - ACC), một công cụ quản lý hữu hiệu để hiểu hoạt động kinh doanh của công ty và đánh giá các rủi ro cũng như các yếu tố hạn chế rủi ro. Học viên sẽ có cơ hội sử dụng ACC để đánh giá các rủi ro và các yếu tố hạn chế rủi ro trong hoạt động của công ty qua bài tập nghiên cứu tình huống.

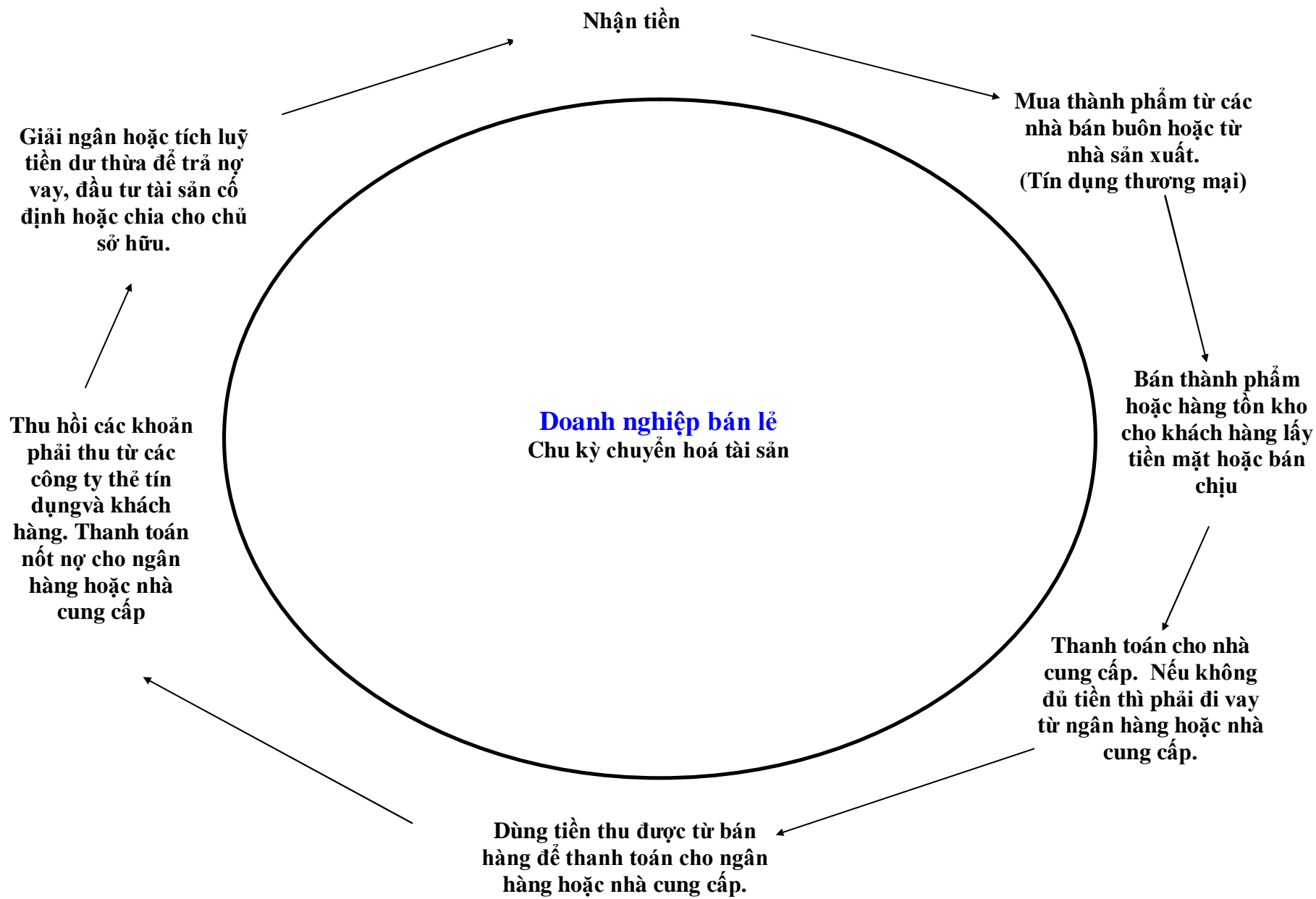
- A. Chu kỳ chuyển hoá tài sản - ACC
- B. Các hệ thống được sử dụng để kiểm soát hoặc quản lý chất lượng hàng tồn kho và các khoản phải thu.

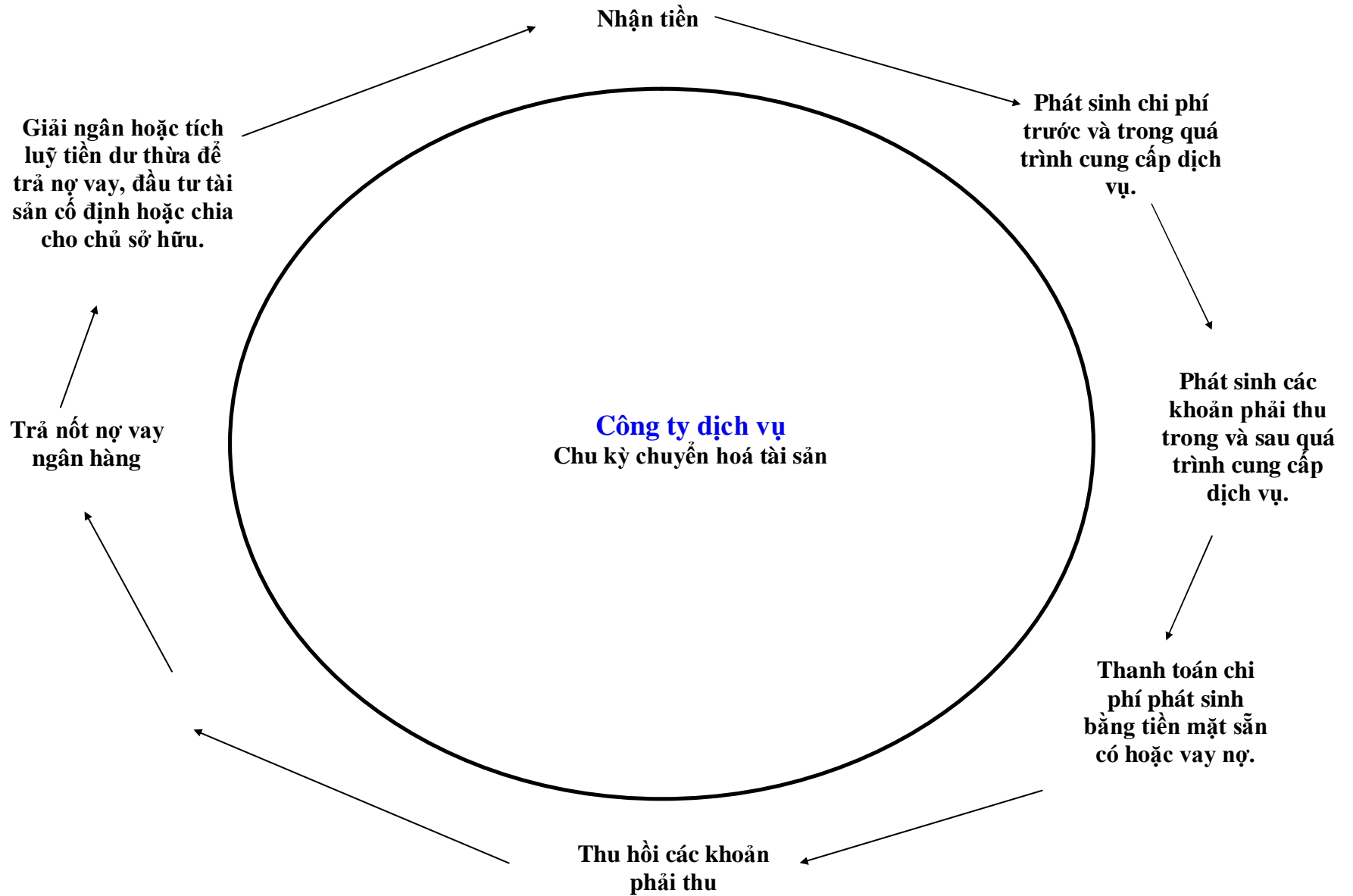
Chu kỳ chuyển hoá tài sản - ACC

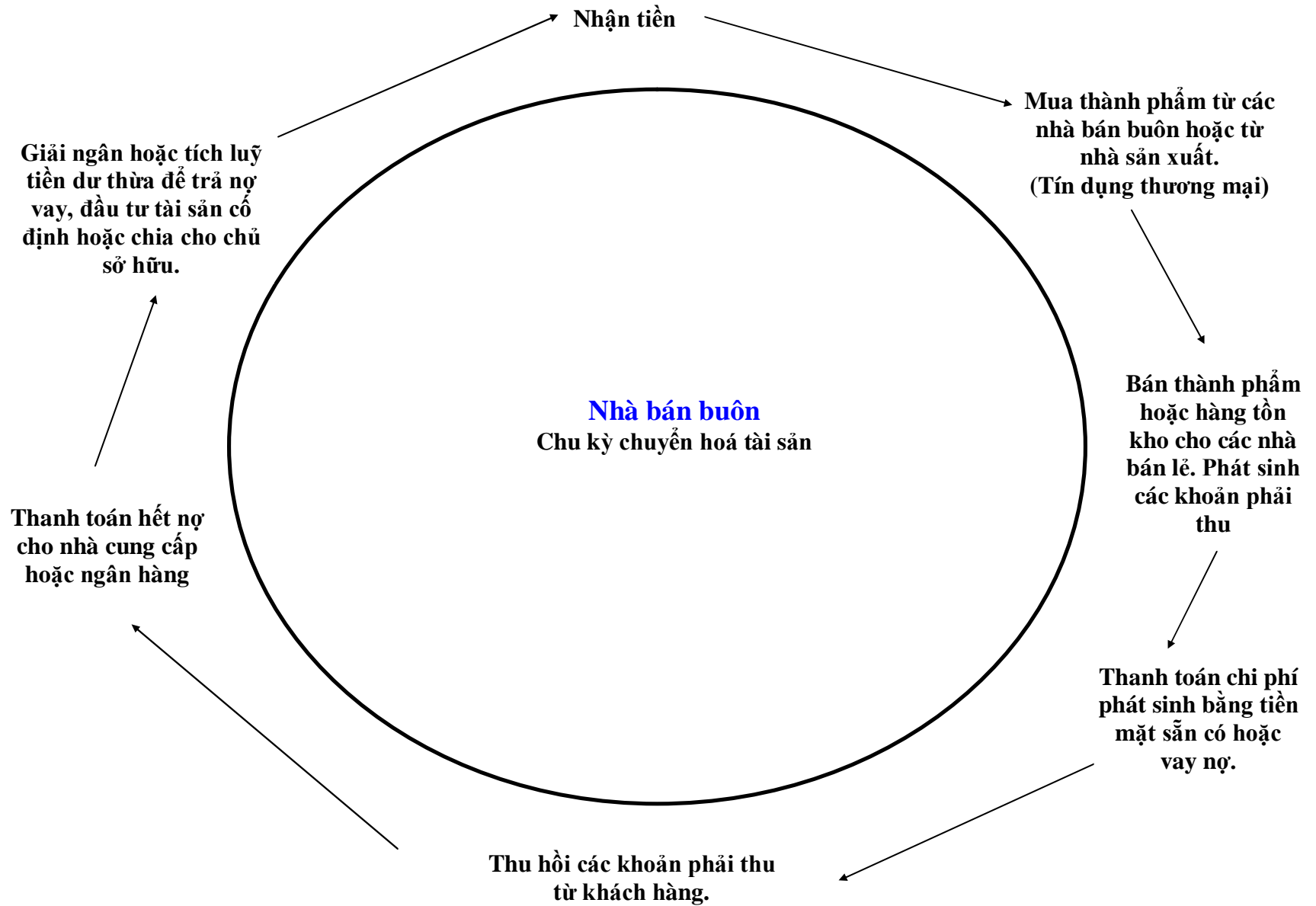
- Chu kỳ chuyển hoá tài sản là một công cụ được sử dụng để hiểu hoạt động của công ty, để xác định và giảm thiểu rủi ro kinh doanh liên quan đến quá trình cung cấp đầu vào, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và thu hồi nợ.











Bốn công đoạn của chu kỳ chuyển hoá tài sản

- Cung cấp
- Sản xuất
- Phân phối sản phẩm
- Thu hồi các khoản phải thu

Những rủi ro phi tài chính

- Rủi ro kinh doanh là các rủi ro chính trong hoạt động của công ty.
- Rủi ro kinh doanh là các sự kiện hoặc một chuỗi các sự kiện có thể gây gián đoạn chu kỳ chuyển hoá tài sản của công ty.
- Rủi ro kinh doanh làm giảm giá trị ghi sổ của tài sản.
- Rủi ro kinh doanh cần phải được phát hiện và đánh giá để xác định các biện pháp phòng ngừa.

Những rủi ro phi tài chính thường thấy trong Chu kỳ chuyển hoá tài sản

Rủi ro cung cấp các yếu tố đầu vào

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

Rủi ro sản xuất

- Quản lý (kỹ năng và kinh nghiệm quản lý).
- Lao động (lao động có kỹ năng và quan hệ tốt với lao động).
- Nhà xưởng và thiết bị (máy móc và thiết bị được bảo dưỡng tốt).
- Các quy định của chính phủ (hiều và tuân thủ các quy định).

Rủi ro về cầu sản phẩm

- Cạnh tranh (có lợi thế cạnh tranh từ chất lượng sản phẩm, giá cả và/hoặc điều khoản bán hàng có thể giảm thiểu rủi ro).
- Môi trường kinh tế hiện tại (một môi trường kinh tế lạnh mạnh cho sản phẩm của công ty có thể giảm thiểu rủi ro).
- Hư hỏng (chu kỳ chuyển hoá tài sản ngắn, vòng quay nhanh hoặc các phương tiện phù hợp có thể giảm thiểu rủi ro).
- Các quy định của chính phủ (thiếu các quy định của chính phủ có thể giảm thiểu rủi ro; Tuy nhiên, việc thiếu các quy định của chính phủ cũng có thể tạo ra những rủi ro khác như sự bất ổn định trong việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ).

Rủi ro thu hồi các khoản phải thu

- Chất lượng tín dụng của khách hàng (biết được khách hàng và giám sát tích cực tình hình tài chính của khách hàng, đặc biệt và các khách hàng lớn có thể giảm thiểu rủi ro).
- Mức độ tập trung của khách hàng (một cơ sở khách hàng phân tán có thể giảm thiểu rủi ro).
- Hàng bán bị trả lại, các khoản khấu trừ và chiết khấu (giám sát tích cực hệ thống và chính sách kế toán thận trọng có thể giảm thiểu rủi ro).
- Giám sát tích cực lịch thu hồi các khoản phải thu và các tài khoản quá hạn có thể giảm thiểu rủi ro. Không cấp tín dụng cho khách hàng sẽ loại bỏ rủi ro thanh toán, nhưng sẽ có ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của sản phẩm.

Các hệ thống được sử dụng để kiểm soát hoặc quản lý chất lượng hàng tồn kho và các khoản phải thu.

Bài tập về Rủi ro kinh doanh/Biện pháp giảm nhẹ

Các vai: Cán bộ cho vay/tín dụng
 Nhà doanh nghiệp

Hai công ty đang tìm kiếm nguồn cung cấp tài chính. Một là công ty BIG FISH Inc. (“Cá to”) chuyên chế biến hải sản và công ty kia là LAP TOP (“Máy tính xách tay”) chuyên bán lẻ các sản phẩm phần cứng và phụ kiện máy tính.

Nhiệm vụ của anh/chị là:

Nhận biết các rủi ro trong kinh doanh mà mỗi công ty đang đối mặt và những hành động ban giám đốc công ty cần phải làm để giảm nhẹ các rủi ro được xác định.

Sử dụng các trang dưới đây để liệt kê các rủi ro trong kinh doanh được xác định và các bước mà ban giám đốc cần thực hiện để giảm nhẹ các rủi ro đó.

Anh/chị có 20 phút để hoàn thành bài tập này.

Chuẩn bị để thảo luận về câu trả lời của mình.

LAP TOP, Inc. - Công ty bán lẻ phần cứng và phụ kiện máy tính

Rủi ro

Biện pháp giảm nhẹ

Cung cấp:

Sản xuất:

Nhu cầu:

Thu hồi nợ:

BIG FISH, Inc - Công ty chế biến hải sản

Rủi ro

Biện pháp giảm nhẹ

Cung cấp:

Sản xuất:

Nhu cầu:

Thu hồi nợ:

Phần 5

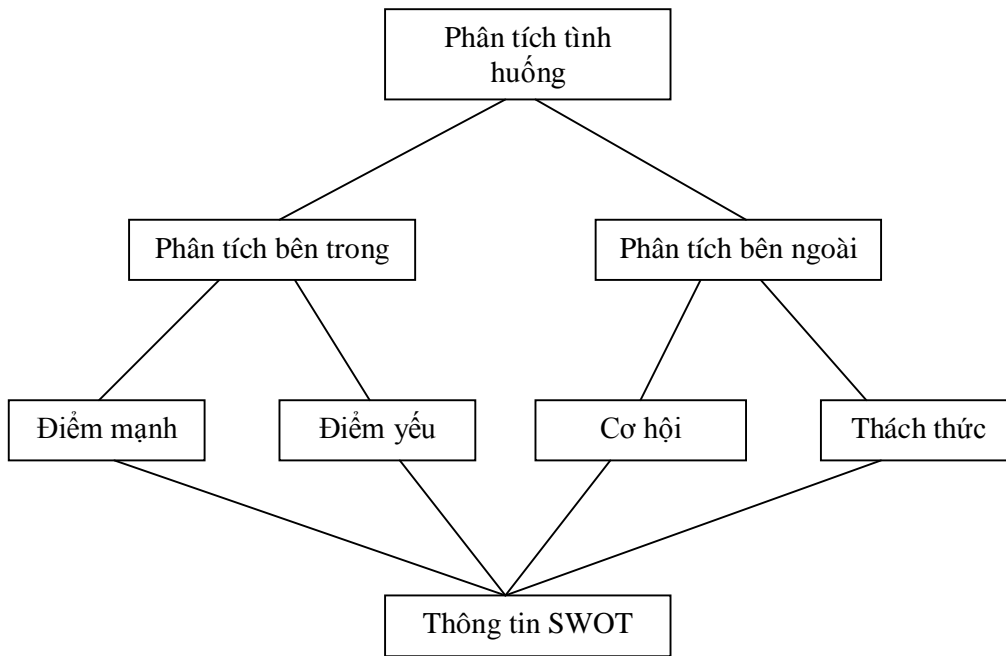
Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của Ban lãnh đạo

Mục đích của phần này là cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về tầm quan trọng và phương pháp luận thường được sử dụng để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của ban lãnh đạo. Học viên sẽ có cơ hội đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của ban lãnh đạo qua bài tập nghiên cứu tình huống.

A. Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức – Phân tích SWOT

Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức – Phân tích SWOT

Phân tích SWOT là công cụ để hiểu công ty, thị trường, tình huống kinh doanh và để ra quyết định. Phân tích SWOT hỗ trợ quá trình nhận biết, trình diễn và thảo luận. Nó còn giúp người sử dụng đưa ra các lựa chọn chiến lược thay thế khi đánh giá tình huống (phân tích tình huống).



Phân tích SWOT phân loại các nhân tố bên trong công ty thành điểm mạnh và điểm yếu, và các nhân tố bên ngoài công ty thành cơ hội và thách thức. Điểm mạnh có thể là nền tảng để xây dựng lợi thế cạnh tranh và điểm yếu có thể ngăn cản sự thành công của công ty.

Việc hiểu bốn cấu phần (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) sẽ giúp doanh nghiệp khai thác tối đa điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội và phòng tránh những thách thức huỷ diệt.

Khi đánh giá ban lãnh đạo doanh nghiệp, chúng ta chú trọng đến Điểm mạnh và Điểm yếu hay còn gọi là các nhân tố bên trong.

Điểm mạnh là những nhân tố để xây dựng (tối đa hoá)

Điểm yếu là những vấn đề cần giải quyết, khắc phục hoặc che giấu (tối thiểu hoá)

Các điểm mạnh và điểm yếu có thể được tổ chức thành tám nhóm sau:

- Bán hàng
- Marketing
- Lập kế hoạch tài chính
- Kế toán
- Quản trị
- Quản lý nhân sự
- Các kỹ năng kinh doanh cá nhân
- Các yếu tố vô hình

Việc quan trọng là đặt trả lời các câu hỏi:

- Các điểm mạnh có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động của công ty?
- Làm thế nào để các điểm mạnh hỗ trợ công ty đáp ứng được nhu cầu của các thị trường mục tiêu?

Việc quan trọng là đặt trả lời các câu hỏi:

- Các điểm yếu có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động của công ty?
- Các điểm yếu có ảnh hưởng gì đến khả năng của công ty trong việc đáp ứng các nhu cầu của thị trường mục tiêu?

Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần LapTop

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống:

Sau khi xem xét các phân tích thị trường và chiến lược tiếp thị của Lap Top, bạn tin rằng công ty đã suy tính kỹ càng trong phân tích của mình cũng như phát triển chiến lược để tiếp cận thị trường thành công. Tại thời điểm này ngân hàng cần hiểu thêm về các điểm mạnh cũng như điểm yếu của đội ngũ lãnh đạo công ty. Do vậy, bạn quyết định yêu cầu công ty chuẩn bị một bài trình bày về các điểm mạnh và điểm yếu của ban giám đốc công ty. Bài trình bày này cần phải giúp bạn đánh giá được mức độ khả thi của kế hoạch mở rộng công ty.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể giúp bạn tìm hiểu và đánh giá các điểm mạnh yếu của ban giám đốc công ty. Các câu hỏi của bạn cần phải đề cập được đến các điểm mạnh và yếu của ban giám đốc trong các tiêu chí kỹ năng sau:

- Hành chính
- Quản lý nhân sự
- Kỹ năng kinh doanh cá nhân
- Các giá trị vô hình khác

Chuẩn bị khoảng 4-5 câu hỏi cho mỗi tiêu chí kỹ năng liệt kê ở trên.

Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần LapTop

Quan điểm của người chủ doanh nghiệp

Tình huống:

Ngân hàng BIG MONEY đã xem xét các phân tích thị trường cũng như chiến lược kinh doanh mà công ty của bạn sẽ áp dụng để tiếp cận thị trường thành công. Ngân hàng này cũng thấy rằng phân tích thị trường và chiến lược tiếp thị đó được chuẩn bị rất chu đáo và được trình bày bài bản. Bây giờ ngân hàng muốn đề cập đến các điểm mạnh và yếu của ban giám đốc công ty. Trình bày của bạn về vấn đề này phải trung thực và thẳng thắn. Để chuẩn bị cho bài trình bày, ban lãnh đạo công ty đã quyết định thực hiện việc tự đánh giá các điểm mạnh và yếu của mình.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể giúp ban giám đốc tìm hiểu và đánh giá các điểm mạnh yếu của mình một cách hiệu quả. Các câu hỏi của bạn cần phải đề cập đến các tiêu chí kỹ năng sau:

- Hành chính
- Quản lý nhân sự
- Kỹ năng kinh doanh cá nhân
- Các giá trị vô hình khác

Chuẩn bị khoảng 4-5 câu hỏi cho mỗi tiêu chí kỹ năng liệt kê ở trên.

Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần BigFish

Quan điểm của người cho vay thương mại

Tình huống:

Sau khi xem xét các phân tích thị trường và chiến lược tiếp thị của Lap Top, bạn tin rằng công ty đã suy tính kỹ càng trong phân tích của mình cũng như phát triển chiến lược để tiếp cận thị trường thành công. Tại thời điểm này ngân hàng cần hiểu thêm về các điểm mạnh cũng như điểm yếu của đội ngũ lãnh đạo công ty. Do vậy, bạn quyết định yêu cầu công ty chuẩn bị một bài trình bày về các điểm mạnh và điểm yếu của ban giám đốc công ty. Bài trình bày này cần phải giúp bạn đánh giá được mức độ khả thi của kế hoạch mở rộng công ty.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể giúp ban giám đốc tìm hiểu và đánh giá các điểm mạnh yếu của mình một cách hiệu quả. Các câu hỏi của bạn cần phải đề cập đến các tiêu chí kỹ năng sau:

- Bán hàng
- Tiếp thị
- Hoạch định tài chính
- Kế toán

Chuẩn bị khoảng 4-5 câu hỏi cho mỗi tiêu chí kỹ năng liệt kê ở trên.

Bài tập về đánh giá ban lãnh đạo/ban giám đốc/ban quản lý điều hành - Công ty cổ phần BigFish

Quan điểm của người chủ doanh nghiệp

Tình huống:

Ngân hàng BIG MONEY đã xem xét các phân tích thị trường cũng như chiến lược kinh doanh mà công ty của bạn sẽ áp dụng để tiếp cận thị trường thành công. Ngân hàng này cũng thấy rằng phân tích thị trường và chiến lược tiếp thị đó được chuẩn bị rất chu đáo và được trình bày bài bản. Bây giờ ngân hàng muốn đề cập đến các điểm mạnh và yếu của ban giám đốc công ty. Trình bày của bạn về vấn đề này phải trung thực và thẳng thắn. Để chuẩn bị cho bài trình bày, ban lãnh đạo công ty đã quyết định thực hiện việc tự đánh giá các điểm mạnh và yếu của mình.

Nhiệm vụ của bạn:

Chuẩn bị một danh sách các câu hỏi có thể giúp ban giám đốc tìm hiểu và đánh giá các điểm mạnh yếu của mình một cách hiệu quả. Các câu hỏi của bạn cần phải đề cập đến các tiêu chí kỹ năng sau:

- Bán hàng
- Tiếp thị
- Hoạch định tài chính
- Kế toán

Chuẩn bị khoảng 4-5 câu hỏi cho mỗi tiêu chí kỹ năng liệt kê ở trên.

Phần 6

Các vấn đề tài chính - Bảng cân đối kế toán, Báo cáo thu nhập và Báo cáo lưu chuyển tiền tệ - Hiểu tầm quan trọng của việc phân tích tài chính trong đánh giá mức độ đáng tin cậy của khách hàng.

Phần này sẽ cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các báo cáo tài chính trong kế hoạch kinh doanh và giới thiệu cho học viên những yếu tố cơ bản trong phân tích báo cáo tài chính bao gồm tầm quan trọng của việc diễn giải một cách hệ thống những thông tin tài chính do công ty cung cấp, tầm quan trọng, công dụng và ý nghĩa của các chỉ số tài chính chuẩn, giới thiệu báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo phương pháp trực tiếp như một công cụ để đánh giá khả năng trả nợ của công ty và tầm quan trọng của việc dự báo các báo cáo tài chính. Học viên sẽ có cơ hội tính toán và diễn giải các chỉ số tài chính chuẩn và sẽ được giới thiệu về những lợi ích và lô gíc của báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo phương pháp trực tiếp.

- A. Bảng cân đối kế toán
- B. Báo cáo thu nhập chi phí
- C. Hạn chế/ rủi ro khi lệ thuộc vào các báo cáo tài chính
- D. Phân tích các báo cáo tài chính
- E. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ
- F. Dự báo - Một yêu cầu để đánh giá mức độ đáng tin cậy

Bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán là một bức ảnh về tình trạng tài chính của công ty tại một thời điểm. Nó cho biết tình hình về tài sản, công nợ và vốn chủ sở hữu của công ty tại thời điểm đó.

Báo cáo thu nhập chi phí

Báo cáo thu nhập thường bắt đầu bằng doanh thu bán hàng; sau đó thể hiện các khoản thu nhập và chi phí phát sinh trong kỳ kế toán. Báo cáo tài chính này cho biết mức lợi nhuận mà công ty tạo ra sau khi đã trừ tất cả chi phí liên quan; qua đó thể hiện khả năng sinh lời của hoạt động kinh doanh.

Trong khi bảng cân đối kế toán thể hiện tình hình tài sản và công nợ của công ty tại một thời điểm vào cuối kỳ kế toán, báo cáo thu nhập cho biết tổng số các luồng giao dịch diễn ra trong kỳ.

Hạn chế/ rủi ro khi lệ thuộc vào các báo cáo tài chính

Tình hình tài chính được phản ánh qua bảng cân đối kế toán, báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ có thể không có ý nghĩa nếu cán bộ tín dụng không hiểu cách thức tạo ra những con số trên các báo cáo này và những sai lệch có thể có.

Những thông tin quan trọng nhất trong các báo cáo tài chính có thể không chính xác hoặc không đúng sự thực. Các phương pháp kế toán được sử dụng là nguyên nhân chính gây nên những sai lệch trong các báo cáo tài chính và các chỉ số tài chính. Nhìn chung, các báo cáo tài chính phải tuân thủ nguyên tắc nhất quán. Tuy nhiên, các chính sách kế toán khác nhau được sử dụng bởi các doanh nghiệp khác nhau sẽ ảnh hưởng đến kết quả báo cáo của họ và làm sai lệch bức tranh khi so sánh kết quả hoạt động của các công ty với nhau. Do đó, những yếu tố sau cần được xem xét trong quá trình phân tích các báo cáo tài chính.

1. *Ghi nhận doanh thu*
2. *Phương pháp khấu hao*
3. *Kế toán hàng tồn kho*
4. *Ghi nhận chi phí*
5. *Chi phí bất thường*
6. *Xử lý các khoản thuế*

Phân tích các báo cáo tài chính

- Nhìn chung, phân tích báo cáo tài chính được bắt đầu bằng việc tính toán các chỉ số tài chính để nhận biết được tình hình tài chính của công ty đã được cải thiện hay xấu đi và tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của công ty trong mối tương quan với các doanh nghiệp khác trong ngành.
- Có nhiều phương pháp có thể được sử dụng để phân tích các báo cáo tài chính.
 - Phân tích tỷ số
 - Phân tích xu hướng của các công ty và của ngành
 - Phân tích chéo giữa các công ty và các ngành
- Phân tích tỷ số nên được sử dụng để phát triển và có được hiểu biết sâu về thế mạnh tài chính của công ty.

Phân tích tỷ số

- Phân tích tỷ số thường liên quan đến bốn nhóm tỷ số chính sau đây:
 - Các tỷ số về doanh số
 - Các tỷ số về khả năng sinh lời
 - Các tỷ số về hiệu quả hoạt động
 - Các tỷ số về nợ vay và khả năng thanh toán
- Dưới đây là một số tỷ số tài chính mẫu. Tùy thuộc vào mục đích và kỹ năng mà cán bộ phân tích có thể sử dụng các tỷ số tài chính khác nhau.

Các tỷ số về doanh số

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	Lợi nhuận ròng sau thuế (NPAT) ÷ doanh thu	ROS: phản ánh khả năng sinh lời của công ty sau khi đã trừ thuế thu nhập doanh nghiệp. Tỷ số thể hiện mức lợi nhuận thu được từ một đồng doanh thu.
Vòng quay tài sản (ATO)	Doanh thu ÷ Tổng tài sản có	ATO: đo lường năng suất sử dụng tài sản của công ty. Tỷ số này cho biết doanh thu được tạo ra từ một đồng tài sản.
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)	Lợi nhuận ròng sau thuế ÷ vốn chủ sở hữu bình quân	ROE: đo lường hiệu quả sử dụng vốn của cổ đông để tạo ra lợi nhuận.
Đòn bẩy tài sản (ALEV)	Tổng tài sản ÷ Vốn chủ sở hữu	ALEV: đo lường mức độ tổng tài sản được tài trợ bởi vốn chủ sở hữu.

Các tỷ số về khả năng sinh lời

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Giá vốn hàng bán/doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Giá vốn hàng bán/doanh thu: đo lường tác động tương đối của các khoản chi phí như nguyên vật liệu, nhiên liệu, lao động và chi phí cố định đối với doanh thu của công ty.
Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp ÷ Doanh thu	Tỷ suất lợi nhuận gộp: đo lường khả năng sinh lợi từ quá trình sản xuất. Tỷ số này phản ánh chính sách giá công ty và khả năng công ty có thể chuyển chi phí đến khách hàng.
Chi phí bán hàng và quản lý/doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Chi phí bán hàng và quản lý/Doanh thu: so sánh chi phí bán hàng và quản lý với doanh thu. Tỷ số thể hiện chi phí chi phí bán hàng và quản lý trên một đồng doanh thu.
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động /doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Tỷ suất lợi nhuận hoạt động (lợi nhuận hoạt động/doanh thu): đo lường khả năng sinh lời từ chu kỳ hoạt động có tính đến các chi phí bán hàng và chi phí quản lý. Tỷ suất phản ánh mức lợi nhuận hoạt động thu được từ một đồng doanh thu.

Các tỷ số về hiệu quả hoạt động

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Số ngày các khoản phải thu (ARDOH)	$(\text{Các khoản phải thu ròng} \div \text{Doanh thu}) \times 365$	ARDOH: phản ánh chất lượng các khoản phải thu và/hoặc khả năng quản lý việc thu hồi các khoản bán chịu qua đo lường số ngày các khoản phải thu nằm trên tài khoản của công ty.
Số ngày hàng tồn kho (INVDOH)	$(\text{Hàng tồn kho} \div \text{Giá vốn hàng bán}^1) \times 365$	INVDOH: phản ánh chất lượng hàng tồn kho và/hoặc chất lượng quản lý hàng tồn kho qua việc đo lường số ngày hàng nằm trong kho bình quân của công ty.
Số ngày các khoản phải trả (APDOH)	$(\text{Các khoản phải trả} \div \text{Giá vốn hàng bán}) \times 365$	APDOH: cho biết tốc độ công ty thanh toán cho các nhà cung cấp qua việc đo lường số ngày các khoản phải trả nằm trên tài khoản của công ty.
Số ngày chi phí chờ phân bổ (AEDOH)	$(\text{Chi phí chờ phân bổ} \div \text{Giá vốn hàng bán}) \times 365$	AEDOH: cho biết mức độ các khoản chi phí chờ phân bổ trên tài khoản của công ty.

Các tỷ số về nợ vay và khả năng thanh toán

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn	$\text{Tài sản lưu động} \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số thanh toán hiện thời: so sánh tài sản lưu động với tổng nợ ngắn hạn. Đây là tỷ số đơn giản nhất để đo lường khả năng thanh toán của công ty.
Vốn lưu động	$\text{Tài sản lưu động} - \text{Nợ ngắn hạn}$	Vốn lưu động: so sánh tài sản lưu động với tổng nợ ngắn hạn. Chỉ số phản ánh số lần tài sản lưu động có thể được sử dụng để thanh toán nợ ngắn hạn. Đây là chỉ số cơ bản đo lường tính thanh khoản của doanh nghiệp.
Tỷ số khả năng thanh toán nhanh	$(\text{Tiền} + \text{Các khoản tương đương tiền} + \text{Các khoản phải thu}) \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số khả năng thanh toán nhanh: so sánh tài sản lưu động có tính thanh khoản cao nhất với tổng nợ ngắn hạn. Hàng tồn kho và các khoản phải thu phi thương mại không được tính toán trong tỷ số này. Tỷ số này phản ánh khả năng công ty thanh toán các khoản nợ ngắn hạn bằng các tài sản lưu động có tính thanh khoản cao.
Tỷ số thanh toán bằng tiền	$\text{Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh} \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số thanh toán bằng tiền: là một trong các tỷ số đo lường khả năng thanh toán cẩn trọng hơn. Tỷ số này cho biết mức độ các khoản nợ ngắn hạn có thể được hoàn trả từ dòng tiền hoạt động của công ty.
Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu đo lường giá trị tài sản có thể được sử dụng để thanh toán nợ trong trường hợp phá sản. Việc sử dụng quá nhiều nợ sẽ làm giảm mức độ đáng tin cậy của công ty và từ đó làm giảm khả năng huy động vốn trong tương lai. Nếu bạn vay quá nhiều, công ty của bạn có thể bị coi là quá rủi ro và là một khoản đầu tư thiếu an toàn. Bên cạnh đó, công ty có thể không có khả năng chống chọi với những tình huống xấu bất ngờ như hoạt động kinh doanh đi xuống, hạn mức tín dụng bị cắt giảm hoặc lãi suất gia tăng.

¹ Nền trừ đi chi phí khấu hao từ giá vốn hàng bán

Công ty cổ phần LapTop - BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Đơn vị: triệu VNĐ

Khoản mục	2003	2004	2005
Tài sản có			
Tiền mặt	469	512	829
Tài khoản phải thu	403	705	1,107
Hàng tồn và lưu kho	3,806	4,466	5,594
Tài sản ngắn hạn	4,678	5,683	7,530
Nguyên giá tài sản cố định	693	760	1,472
Khấu hao lũy kê	(74)	(81)	(133)
Tài sản cố định ròng	619	679	1,339
Tài sản dài hạn khác	206	169	314
Tổng tài sản có	5,503	6,531	9,183
Tài sản nợ và vốn			
Vay ngắn hạn	1,888	2,335	3,502
Nợ dài hạn đến hạn trả			
Tài khoản phải trả	1,964	1,910	2,008
Nợ ngắn hạn	3,852	4,245	5,510
Nợ dài hạn			
Tài sản nợ dài hạn khác			
Tổng tài sản nợ	3,852	4,245	5,510
Vốn cổ phần	1,200	1,200	1,700
Lợi nhuận chưa phân phối	451	1,086	1,973
Vốn chủ sở hữu	1,651	2,286	3,673
Tổng tài sản nợ và vốn	5,503	6,531	9,183

Công ty cổ phần LapTop - BÁO CÁO THU NHẬP CHI PHÍ

Đơn vị: triệu VNĐ

Khoản mục	2003	2004	2005
Doanh thu bán hàng	4,952	6,359	9,264
Giá hàng bán	(3,232)	(3,467)	(5,909)
Chi phí khấu hao	(6)	(7)	(52)
Doanh thu gộp	1,714	2,885	3,303
Chi phí bán hàng và quản lý	(761)	(1,422)	(1,591)
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	953	1,463	1,712
Chi trả lãi	(170)	(185)	(245)
Thu nhập/chi phí khác			
Lợi nhuận trước thuế	783	1,278	1,467
Thuế	(313)	(511)	(580)
Lợi nhuận ròng	470	767	887
Chi trả cổ tức	(325)	(132)	0
Biến động tài khoản lợi nhuận chưa phân phối	145	635	887
Điều chỉnh tài khoản vốn chủ sở hữu	0		500
Biến động tài khoản vốn chủ sở hữu	145	635	1,387

Công ty cổ phần BigFish - BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Đơn vị: triệu VND

Khoản mục	2003	2004	2005
Tài sản có			
Tiền mặt	1,314	1,660	1,886
Tài khoản phải thu	2,629	2,111	2,969
Hàng tồn và lưu kho	9,203	8,568	13,203
Tài sản ngắn hạn	13,146	12,339	18,058
Nguyên giá tài sản cố định	11,944	12,876	17,552
Khấu hao lũy kế	(1,187)	(1,411)	(1,908)
Tài sản cố định ròng	10,757	11,465	15,644
Tài sản dài hạn khác			
Tổng tài sản có	23,903	23,804	33,702
Tài sản nợ và vốn			
Vay ngắn hạn	3,267	3,171	5,804
Nợ dài hạn đến hạn trả	853	853	1,300
Tài khoản phải trả	2,413	2,336	4,644
Nợ ngắn hạn	6,533	6,360	11,748
Nợ dài hạn	8,200	7,347	9,700
Tài sản nợ dài hạn khác	0	0	0
Tổng tài sản nợ	14,733	13,707	21,448
Vốn cổ phần	8,200	8,200	9,200
Lợi nhuận chưa phân phối	970	1,897	3,054
Vốn chủ sở hữu	9,170	10,097	12,254
Tổng tài sản nợ và vốn	23,903	23,804	33,702

Công ty cổ phần BigFish - BÁO CÁO THU NHẬP CHI PHÍ

Đơn vị: triệu VNĐ

Khoản mục	2003	2004	2005
Doanh thu bán hàng	19,124	20,886	27,967
Giá hàng bán	(14,267)	(15,530)	(20,668)
Chi phí khấu hao	(200)	(224)	(497)
Doanh thu gộp	4,657	5,132	6,802
Chi phí bán hàng và quản lý	(2,104)	(2,298)	(3,077)
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	2,553	2,834	3,725
Chi trả lãi	(862)	(796)	(1,215)
Thu nhập/chi phí khác			
Lợi nhuận trước thuế	1,691	2,038	2,510
Thuế	(676)	(811)	(1,003)
Lợi nhuận ròng	1,015	1,227	1,507
Chi trả cổ tức		(300)	(350)
Biến động tài khoản lợi nhuận chưa phân phối	1,015	927	1,157
Điều chỉnh tài khoản vốn chủ sở hữu			1,000
Biến động tài khoản vốn chủ sở hữu	1,015	927	2,157

Bài tập tính tỷ số

Trên cơ sở các thông tin tài chính đã cho về Công ty Laptop và Công ty Bigfish, hãy tính các tỷ số về doanh số, lợi nhuận, hiệu quả hoạt động, các tỷ số nợ vay và khả năng thanh toán cho các năm tài chính 2003, 2004 và 2005. Giảng viên sẽ cho bạn biết Nhóm của bạn sẽ phải tính toán báo cáo tài chính của công ty nào và trong thời gian bao lâu.

Hãy sử dụng các bảng dưới đây để ghi câu trả lời của bạn. Ngoài việc tính toán các tỷ số, bạn cần chuẩn bị để thảo luận về các xu hướng chỉ ra thông qua các tỷ số này cũng như về việc liệu các tỷ số này có phản ánh các xu hướng tốt lên hoặc xấu đi hay không.

Tỷ số doanh số	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Tỷ suất lợi nhuận ròng (ROS)			
Vòng quay tài sản (ATO)			
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)			
Đòn bẩy tài sản (ALEV)			

Các tỷ số lợi nhuận	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Giá vốn hàng bán/doanh thu			
Tỷ suất lợi nhuận gộp			
Chi phí bán hàng và quản lý/doanh thu			
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động /doanh thu			

Tỷ số hiệu quả hoạt động	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Số ngày các khoản phải thu (ARDOH)			
Số ngày hàng tồn kho (INVDOH)			
Số ngày các khoản phải trả (APDOH)			
Số ngày chi phí chờ phân bổ (AEDOHO)			

Tỷ số về nợ vay và khả năng thanh toán	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn			
Vốn lưu động			
Tỷ số khả năng thanh toán nhanh			
Tỷ số thanh toán bằng tiền			
Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu			

Những lưu ý khác khi phân tích báo cáo tài chính hoặc các tỷ số hiệu quả hoạt động

- Khó có thể tổng quát hoá được một tỷ số cụ thể nào đó là tốt hay xấu. Ví dụ, một tỷ số thanh toán hiện thời cao có thể cho thấy công ty có khả năng thanh khoản tốt do công ty có nhiều tiền dư thừa. Tuy nhiên, việc có quá nhiều tiền dư thừa sẽ ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của công ty do lượng tiền này thường được để trong các tài khoản ngân hàng không hưởng lãi suất hoặc mức lãi suất rất thấp. Tương tự, một tỷ số thể hiện vòng quay tài sản cố định lớn có thể hàm ý hoặc là công ty đang sử dụng tài sản một cách hiệu quả hoặc là công ty có mức độ vốn hoá thấp và do đó không có khả năng mua đủ tài sản cố định cần thiết.
- Các công ty lớn thường có các bộ phận kinh doanh hoạt động trong các ngành khác nhau, và do đó gây khó khăn cho việc xây dựng một bộ các chỉ số trung bình ngành cho mục đích so sánh. Do đó, việc áp dụng phương pháp so sánh các tỷ số có thể sẽ hữu ích hơn đối với các công ty hoạt động hẹp trong một ngành nhất định.
- Các công ty có thể sử dụng các kỹ thuật để làm cho các báo cáo tài chính đẹp hơn trong con mắt các cán bộ tín dụng.
- Hầu hết các công ty đều muốn kết quả hoạt động tốt hơn mức trung bình. Do đó, việc đạt được mức trung bình là chưa đủ và kết quả hoạt động nên được so sánh với các công ty hàng đầu trong ngành.
- Lạm phát có thể sẽ làm sai lệch thông tin từ bảng cân đối kế toán của các công ty. Lạm phát sẽ có ảnh hưởng đến chi phí khấu hao và giá vốn hàng tồn kho, từ đó ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó, việc phân tích tỷ số của một công ty theo thời gian hoặc so sánh giữa các công ty ở các mức độ phát triển khác nhau phải được tiến hành một cách cẩn trọng.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Như đề cập ở phần trên, báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán không cho thấy thông tin đầy đủ về lượng tiền do công ty tạo ra và sử dụng. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được thiết kế để chuyển đổi các nguyên tắc kế toán dồn tích, được sử dụng để lập báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán, thành nguyên tắc dòng tiền. Việc phân tích mức độ tiền ra và vào công ty là rất quan trọng.

Giống như báo cáo thu nhập, báo cáo lưu chuyển tiền tệ đo lường các hoạt động tài chính trong một khoảng thời gian nhất định. Bên cạnh đó, báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo dõi những biến động trên các tài khoản của bảng cân đối kế toán. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho phép người sử dụng theo dõi lượng tiền ra và vào công ty và cho biết nguyên nhân gây thừa hoặc thiếu tiền. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là một trong những công cụ quản lý tài chính hữu ích nhất đối với cán bộ tín dụng.

Một vấn đề thực tiễn trong quá trình làm việc với các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam là các doanh nghiệp này không bắt buộc phải lập báo cáo lưu chuyển tiền tệ và do đó chỉ một số ít công ty có báo cáo này. Do đó, tùy tình huống mà cán bộ tín dụng có thể yêu cầu doanh nghiệp lập báo cáo lưu chuyển tiền tệ để có thông tin phù hợp cho quá trình phân tích tín dụng.

Sau đây là mẫu báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo phương pháp trực tiếp

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (theo phương pháp trực tiếp)

	Số liệu quá khứ
31/12	200X
Doanh thu thuần	VNĐ 13.692.990
Thay đổi các khoản phải thu	(77.239)
Tiền thu được từ bán hàng	13.615.751
Giá vốn hàng bán (trừ các khoản chi phí không bằng tiền)	(8.790.889)
Thay đổi hàng tồn kho	(76.434)
Thay đổi các khoản phải trả	61.077
Chi phí sản xuất bằng tiền	(8.806.246)
Lợi nhuận gộp bằng tiền	4.809.505
Chi phí bán hàng và chi phí quản lý (trừ các khoản chi phí không bằng tiền)	(3.943.582)
Thay đổi các khoản chi phí trả trước	(1.235)
Thay đổi chi phí chờ phân bổ	
Chi phí hoạt động bằng tiền	(3.944.817)
Tiền từ hoạt động kinh doanh	864.688
Các khoản thu nhập (chi phí) khác	
Dự phòng thuế thu nhập	(197.729)
Thay đổi các khoản nợ thuế	0
Thay đổi các khoản thuế phải trả	161
Thay đổi tài sản lưu động khác	(188)
Thay đổi tài sản dài hạn khác	(6.469)
Thay đổi các khoản nợ ngắn hạn khác	9.263
Thay đổi các khoản nợ dài hạn khác	2.497
Thuế đã trả và các khoản thu nhập / (chi phí) khác	(192.465)
Tiền ròng từ hoạt động kinh doanh	672.223
Lãi vay (tính trên dư nợ hiện thời)	(157.834)
Chi phí/thu nhập lãi	0
Thay đổi các khoản lãi phải trả	0
Cổ tức	(433.794)
Thay đổi cổ tức phải trả	0
Nợ dài hạn đến hạn trả	(114.100)
Tổng chi phí tài chính	(705.728)
Tiền trước các khoản tài trợ	(33.505)
Đầu tư tài sản cố định	(376.878)
Thay đổi tài sản vô hình	(2.309)
Thay đổi các khoản đầu tư dài hạn	
Lượng vốn thừa/thiếu hụt	(412.692)
Thay đổi vay ngắn hạn	419.618
Thay đổi vay dài hạn	0
Thay đổi vốn chủ sở hữu	0
Tổng tài trợ từ bên ngoài	419.618
Tiền sau các khoản tài trợ	VNĐ 6.926
Thay đổi thực tế về tiền	VNĐ 6.926

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ thường được chia thành bốn phần chính:

- *Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh:* Hoạt động kinh doanh là những hoạt động diễn ra hàng ngày trong nội tại công ty. Những hoạt động này bao gồm thu tiền từ khách hàng; thanh toán tiền cho nhà cung cấp và nhân viên; thanh toán các chi phí hoạt động, lãi tiền vay và thuế; nhận tiền chia cổ tức.
- *Dòng tiền ròng từ hoạt động đầu tư:* Các hoạt động đầu tư là những khoản đầu tư thuộc thẩm quyền của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Những hoạt động này thường bao gồm việc mua hoặc thanh lý tài sản cố định.
- *Dòng tiền ròng từ hoạt động tài trợ vốn:* Các hoạt động tài trợ vốn là những hoạt động liên quan đến các nguồn tiền từ bên ngoài và có ảnh hưởng đến dòng tiền của công ty. Những hoạt động này thường bao gồm việc phát hành cổ phiếu, thay đổi các khoản vay ngắn và dài hạn, và chi trả cổ tức.
- *Thay đổi ròng về tiền và chứng khoán ngắn hạn:* Kết quả từ ba khoản mục trên sẽ được sử dụng để tính toán tổng mức tăng hoặc giảm của các tài khoản tiền và chứng khoán ngắn hạn. Để đảm bảo được tính chính xác của kết quả tính toán, con số tính toán được này phải được đối chiếu với thay đổi trong số dư tiền được thể hiện trên bảng cân đối kế toán.

Các hoạt động kinh doanh diễn ra hàng ngày là những hoạt động thiết yếu với bất kỳ công ty nào. Dòng tiền ròng dương từ hoạt động kinh doanh cho thấy công ty có thể tự trang trải các nhu cầu hoạt động bằng tiền của mình. Dòng tiền ròng âm từ hoạt động kinh doanh cho thấy công ty cần có thêm nguồn tiền từ bên ngoài để có thể duy trì được hoạt động kinh doanh bình thường.

Các hoạt động đầu tư nhìn chung là các hoạt động sử dụng tiền vì hầu hết các công ty thường mua máy móc thiết bị mới hơn là bán các tài sản cố định cũ. Nguồn tiền để trang trải các hoạt động đầu tư có thể từ nguồn tiền do công ty tự tạo ra từ hoạt động kinh doanh, từ tiền dự trữ hoặc do công ty vay nợ.

Các hoạt động tài trợ vốn cho thấy các nguồn vốn bên ngoài sẵn có cho hoạt động của công ty. Công ty thường phải dựa vào các hoạt động tài trợ vốn khi dòng tiền từ hoạt động kinh doanh và hoạt động đầu tư không đủ so với nhu cầu thực tiễn. Con số thể hiện thay đổi tăng/giảm tiền tại dòng cuối của báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho thấy lượng tiền ròng từ các hoạt động kinh doanh, đầu tư, và tài trợ vốn.

Việc sử dụng báo cáo lưu chuyển tiền tệ để phân tích các nguồn tiền và hoạt động sử dụng tiền của công ty có thể được tiến hành theo năm hoặc theo tháng, nếu hệ thống thông tin quản lý của công ty có thể tạo ra các báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo tháng. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là một công cụ cực kỳ giá trị để hiểu các dòng tiền và khả năng trả nợ của công ty.

Sau đây là một số tỷ số thể hiện khả năng trả nợ của công ty.

Tỷ số thanh toán nợ vay	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ số thanh toán lãi vay	Thu nhập trước thuế và lãi (EBIT) ÷ lãi vay (hàng năm)	Cho thấy số lần mà thu thập từ hoạt động kinh doanh có thể được sử dụng để thanh toán lãi tiền vay.
Tỷ số thanh toán nợ bằng tiền	Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh ÷ Tổng nợ	Cho thấy số lần mà tổng nợ có thể được thanh toán bởi dòng tiền do công ty tạo ra.

Dự báo – Một yêu cầu để đánh giá mức độ đáng tin cậy

Thế nào là dự báo tài chính?

Nhiều dự báo tài chính chỉ được tiến hành với báo cáo thu nhập. Tuy nhiên, việc tiến hành dự báo bảng cân đối kế toán cũng rất quan trọng. Việc dự báo cả báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán sẽ cho phép người sử dụng xem xét nhu cầu tiền cần thiết cho toàn bộ hoạt động kinh doanh, chứ không phải chỉ có nhu cầu gắn liền với thu nhập và chi phí. Ví dụ, nếu doanh nghiệp có kế hoạch xây dựng thêm một dây chuyền sản xuất mới, doanh nghiệp sẽ cần xem xét đến ảnh hưởng của thay đổi tài sản cố định và hàng tồn kho đối với dòng tiền của mình. Nếu công ty có kế hoạch mua bất động sản hay tài sản cố định cho mục đích mở rộng kinh doanh, công ty cần dự báo ảnh hưởng của các khoản đầu tư này và khả năng trả nợ liên quan của mình. Dự báo, cùng với quy trình giám sát, giúp đánh giá ảnh hưởng của việc mở rộng kinh doanh.

Dự báo ngân sách tài chính được tiến hành bằng cách nào?

Chuẩn bị dự báo tài chính cần có những giả định hợp lý về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sau đây là một số những câu hỏi hữu ích cho quá trình xây dựng các giả định dự báo.

- Sản lượng tối đa hàng năm của công ty là bao nhiêu (Hạn chế về công suất sản xuất)?
- Doanh thu bán hàng sẽ tăng trưởng như thế nào?
- Giá cả của hàng hoá và/hoặc dịch vụ sẽ được xác định bằng cách nào?
- Giá thành sản xuất sản phẩm sẽ ra sao? Lượng hàng tồn kho cần thiết là bao nhiêu?
- Chi phí hoạt động sẽ là bao nhiêu?
- Công ty cần có bao nhiêu nhân viên? Lương của nhân viên như thế nào? Có lợi ích phụ nào kèm theo không? Tổng quỹ lương thường là bao nhiêu?
- Thuế suất thuế thu nhập là bao nhiêu?
- Công ty cần những tài sản cố định gì? Chi phí để thuê những tài sản này là bao nhiêu?
- Công ty cần những thiết bị gì? Chi phí để mua sắm thiết bị là bao nhiêu? Công ty có cần mua sắm thêm thiết bị cho những năm tiếp theo không?
- Nếu công ty bán chịu cho khách hàng, thì điều khoản bán chịu như thế nào? Công ty sẽ được hưởng điều khoản thanh toán nào từ các nhà cung cấp?
- Công ty cần vay nợ bao nhiêu? Điều kiện tài sản đảm bảo ra sao? Lãi suất sẽ là bao nhiêu?

Dự báo tài chính có thể được tiến hành một cách thủ công hoặc qua sử dụng chức năng dự báo tài chính trong các phần mềm kế toán.

Phân tích độ nhạy – Tình huống

Lợi ích chính của dự báo tài chính là khả năng thực hiện các phân tích độ nhạy. Sau khi đã xây dựng dự báo, những điều chỉnh cần thiết có thể được tiến hành để đánh giá tác động của những biến số (giả định) nhất định đối với kết quả hoạt động của công ty. Những điều chỉnh này có thể được tiến hành bằng cách đưa ra những giả định mới và đưa vào những biến số mới. Ví dụ, giả sử dự báo ban đầu được tiến hành với giả định là doanh thu tăng trưởng với tốc độ 10%. Giả định này có thể được thay đổi thành 5% hoặc 15% để thấy được tác động đối với kết quả hoạt động. Phân tích độ nhạy có thể được thực hiện với các biến số tài chính khác nhau; những biến số phổ biến nhất gồm:

- Doanh thu
- Giá vốn hàng bán và lợi nhuận gộp
- Chi phí hoạt động
- Lãi suất
- Số ngày các khoản phải thu
- Số ngày hàng tồn kho
- Số ngày các khoản phải trả
- Các khoản đầu tư/ thanh lý tài sản cố định lớn
- Mua bán và sát nhập

PHỤ LỤC

Đề cương khóa học

Tên khoá học: Hiểu và thâm định kế hoạch kinh doanh

Tổng quan khoá học

Chương trình đào tạo Hiểu và thâm định Kế hoạch kinh doanh là một chương trình 5 ngày, được thiết kế nhằm cung cấp cho các cán bộ tín dụng và tiếp thị cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) một sự hiểu biết toàn diện về một kế hoạch kinh doanh và cách sử dụng các thông tin trong kế hoạch kinh doanh để đánh giá một yêu cầu/đề nghị vay vốn.

Mục tiêu học tập

Sau khi kết thúc khoá học, các học viên phải có khả năng:

- Hiểu được những mục tiêu cơ bản và mục tiêu toàn diện của một Kế hoạch kinh doanh như một công cụ quản lý.
- Giải thích việc phân tích thị trường được tiến hành như thế nào, đặc biệt liên quan đến thị trường mục tiêu, quy mô thị trường, xu hướng thị trường cũng như cạnh tranh.
- Mô tả cách chuẩn bị một chiến lược tiếp thị, đặc biệt là liên quan đến cách tiếp cận thị trường, doanh thu và phân phối, quảng cáo và xúc tiến thương mại.
- Mô tả quá trình sản xuất, đặc biệt là kiểm soát chất lượng, kiểm soát hàng tồn kho, nguồn nguyên vật liệu, năng lực sản xuất.
- Nhận biết một cách chính xác các điểm mạnh và yếu cố hữu trong ban nhóm điều hành quản lý (Ban giám đốc).
- Hiểu được và biết cách phân tích một bảng cân đối tài sản và các tài khoản thu nhập-chi phí đơn giản.

Đối tượng mục tiêu/Ai cần tham gia khoá học này

Khoá học có ích cho tất cả nhân viên đang tham gia tích cực vào việc chuẩn bị và đánh giá các hồ sơ xin vay vốn trung và dài hạn của các SME. Tuy nhiên khoá học sẽ có thể mang lại lợi ích lớn nhất cho:

- Các cán bộ tài khoản và/hoặc cho vay mới được tuyển dụng;
- Các cán bộ tài khoản và/hoặc cho vay có ít hơn 18 tháng kinh nghiệm về phân tích các kế hoạch kinh doanh của các SME.
- Các vị trí quản lý, mong muốn được củng cố khả năng của mình trong việc phân tích và đánh giá các kế hoạch kinh doanh của các SME để có thể hướng dẫn kèm cặp các nhân viên mới của mình có hiệu quả hơn.

Các phương pháp dẫn giảng

Khoá học kết hợp các bài giảng, bài tập tình huống và/hoặc bài tập, thảo luận cũng như đóng vai trên lớp nhằm cung cấp cho học viên tham gia những hiểu biết chắc chắn và toàn diện về kế hoạch kinh doanh, đồng thời sử dụng chúng khi đánh giá đề nghị vay vốn tín dụng của các SME.

Thời lượng và địa điểm của khoá học

Thời lượng: 5 ngày

Địa điểm: Hà Nội/TP. HCM/Đà Nẵng

Số lượng học viên

Tối đa 25 người

Đề cương khóa học

Phần 1

Kế hoạch kinh doanh như một công cụ quản lý – Hiểu về các mục tiêu cụ thể cũng như mục đích tổng thể.

Phần này được thiết kế để giới thiệu cho học viên tham dự khóa học một mẫu kế hoạch kinh doanh chung có thể phù hợp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam áp dụng, đồng thời cung cấp cho họ những hiểu biết về mục đích và tầm quan trọng của các bộ phận khác nhau trong một kế hoạch kinh doanh. Trong phần này, các học viên sẽ có cơ hội tự thiết kế và trình bày một kế hoạch kinh doanh ngắn gọn dựa trên bài tập tình huống về công ty tư vấn Ngôi Sao (Star Consulting).

A. Chào đón học viên và định hướng chương trình

- Tổng quan khóa học
- Các công việc hậu cần cho khóa học

B. Bài tập “phá băng”

C. Thảo luận về bài tập tình huống của công ty Ngôi Sao (Tài liệu phát thêm)

D. Kế hoạch kinh doanh là gì?

E. Năm lý do để viết Kế hoạch kinh doanh

Bản mẫu của Kế hoạch kinh doanh

Uy tín trả nợ

F. Quá trình đánh giá tín dụng

Phần 2

Nghiên cứu thị trường – Thuật ngữ, khái niệm, công cụ và các kỹ thuật sử dụng trong đánh giá quy mô thị trường, phân đoạn thị trường, các xu hướng và môi trường cạnh tranh.

Phần này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các thuật ngữ, khái niệm và kỹ thuật sử dụng trong việc xác định, đánh giá và quản lý quá trình tiếp thị, bao gồm cả phân đoạn thị trường, tiếp thị mục tiêu và phân tích cạnh tranh. Trong phần này học viên sẽ có cơ hội phát triển/đánh giá một bản phân tích thị trường trên quan điểm của một chủ doanh nghiệp/người cho vay, dựa trên cơ sở một bài tập tình huống.

A. Giới thiệu các thuật ngữ và khái niệm trong tiếp thị (marketing)

- Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn và đòi hỏi về nhân lực.
- Thị trường mục tiêu
- Nghiên cứu thị trường
- Phân đoạn tiếp thị
- Yếu tố biến thiên dùng trong việc phân đoạn thị trường (sản phẩm và dịch vụ)
- Phân tích cạnh tranh
- Lựa chọn các thị trường phù hợp để nhắm đến
- Tìm ra – nhận biết thị trường mục tiêu?

Phần 3

Chuẩn bị chiến lược tiếp thị – liên quan đến cách tiếp cận thị trường, phân phối bán hàng, quảng cáo và xúc tiến tiêu thụ sản phẩm.

Phần này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các bước khác nhau trong việc chuẩn bị một chiến lược tiếp thị: phân phối bán hàng, quảng cáo và xúc tiến tiêu thụ sản phẩm được phối kết như thế nào trong một chiến lược tiếp thị để cải thiện tính hiệu quả. Trong phần này, học viên sẽ có cơ hội được đánh giá một chiến lược tiếp thị của một công ty trong khuôn khổ một bài tập tình huống.

A. Các chiến lược tiếp thị khác nhau

- Chiến lược đơn đoạn
- Chuyên môn hoá chọn lọc
- Chuyên môn hoá sản phẩm
- Chuyên môn hoá thị trường
- Chiến lược phủ toàn thị trường

B. Các gợi ý trong các chiến lược tiếp thị khác nhau

C. Marketing hỗn hợp – Bốn và Bảy chữ P trong tiếp thị

Phần 4

Quá trình sản xuất – Hiểu biết về vai trò và tầm quan trọng của kiểm soát chất lượng, kiểm soát tồn kho, nguồn nguyên vật liệu và năng lực sản xuất

Phần này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về Chu kỳ quay vòng/chuyển đổi tài sản (ACC), một trong các công cụ quản lý hữu hiệu để hiểu về hoạt động kinh doanh của công ty và đánh giá những rủi ro cũng như biện pháp giảm nhẹ chúng. Trong phần này, học viên sẽ có cơ hội được sử dụng ACC để đánh giá rủi ro và các biện pháp giảm nhẹ chúng cho các hoạt động trong công ty thông qua một bài tập tình huống.

A. Chu kỳ quay vòng/chuyển đổi tài sản – ACC

B. Các hệ thống áp dụng trong kiểm soát hay quản lý chất lượng, hàng tồn kho và tài khoản phải thu

Phần 5

Đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu của Ban giám đốc

Phần này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về tầm quan trọng cũng như phương pháp áp dụng để đánh giá thế mạnh và thế yếu của một Ban giám đốc. Trong phần này, học viên sẽ có cơ hội được đánh giá các điểm mạnh và yếu của một ban giám đốc trong khuôn khổ một bài tập tình huống

A. Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Mối đe dọa – Phân tích theo mô hình SWOT

Phần 6

Các số liệu tài chính – bảng cân đối tài sản, báo cáo thu nhập và dòng tiền mặt – Hiểu biết về tầm quan trọng của phân tích tài chính khi đánh giá uy tín hay khả năng trả nợ.

Phần này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các báo cáo tài chính nằm trong một kế hoạch kinh doanh, cũng như giới thiệu cho học viên các yếu tố quan trọng trong phân tích báo cáo tài chính bao gồm tầm quan trọng về khoảng thời gian theo kỳ có hệ thống mà công ty chuẩn bị các thông tin tài chính, tầm quan trọng, cách sử dụng và cách diễn giải các tỷ số tài chính chuẩn mực, giới thiệu báo cáo dòng tiền mặt như một công cụ để đánh giá năng lực trả các chi phí nợ của công ty cũng như tầm quan trọng của việc dự báo tài chính. Các học viên sẽ có cơ hội tính toán và diễn giải một số tỷ số tài chính chuẩn mực, đồng thời được giới thiệu về lợi ích và tính hợp lý (logic) của phương pháp lập báo cáo dòng tiền mặt trực tiếp.

- A. Bảng cân đối tài sản
- B. Báo cáo thu nhập chi phí
- C. Rủi ro/Hạn chế khi chỉ dựa vào các báo cáo tài chính
- D. Phân tích báo cáo tài chính
- E. Báo cáo dòng tiền mặt
- F. Kế hoạch dự án – Điều kiện để đánh giá khả năng/ uy tín trả nợ

Ghi chú Phần 2

Nghiên cứu thị trường – Các Thuật ngữ, Khái niệm, Công cụ và Kỹ thuật thường được sử dụng để đánh giá Quy mô thị trường, Phân đoạn thị trường, Xu hướng và Môi trường cạnh tranh.

Phần này được thiết kế để cung cấp cho học viên những hiểu biết cơ bản về các Thuật ngữ, Khái niệm, và Kỹ thuật thường được sử dụng để xác định, đánh giá và quản lý quy trình marketing bao gồm phân đoạn thị trường, phân tích cạnh tranh và marketing mục tiêu. Học viên sẽ có cơ hội phát triển/đánh giá một bản phân tích thị trường từ góc nhìn của người cho vay/chủ doanh nghiệp

B. Giới thiệu các thuật ngữ và khái niệm Marketing

- Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn, cầu của con người
- Thị trường mục tiêu
- Nghiên cứu thị trường
- Phân đoạn marketing
- Các biến số được sử dụng trong phân đoạn thị trường (Sản phẩm và Dịch vụ)
- Phân tích cạnh tranh
- Lựa chọn các thị trường mục tiêu phù hợp
- Tìm – Xác định thị trường mục tiêu?

Phân biệt giữa nhu cầu, mong muốn, cầu của con người

Nhu cầu của con người: là những yêu cầu cơ bản cần phải được thoả mãn. Ví dụ, con người cần có thực phẩm, quần áo, chỗ ở, an toàn và sự tôn trọng. Những nhu cầu này là các yếu tố cơ bản cho điều kiện sống của con người mà không phải do các nhà thị trường tạo ra.

Mong muốn của con người: là những ước vọng về mức độ thoả mãn nhu cầu cụ thể. Ví dụ, con người cần thực phẩm nhưng muốn phở hoặc cơm rang. Con người có thể chỉ có một số nhu cầu nhưng mong muốn của họ thì nhiều. Mong muốn của con người liên tục được hình thành và phát triển cùng với sự tác động của các lực lượng kinh tế, xã hội, và thể chế, bao gồm gia đình, nhà trường, và các doanh nghiệp.

Cầu của con người: là những mong muốn về sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể được khẳng định bằng khả năng và mức độ sẵn sàng mua sắm của họ. Mong muốn trở thành cầu khi được hỗ trợ bởi sức mua. Nhiều người muốn chiếc Mercedes, nhưng chỉ có ít người có khả năng và sẵn lòng mua một chiếc.

Thị trường mục tiêu

Thế nào là Thị trường mục tiêu?

Thị trường mục tiêu là một nhóm khách hàng theo định nghĩa hẹp, bao gồm tất cả những đối tượng sau:

- Những doanh nghiệp có những nhu cầu và lợi ích đặc biệt tương tự hoặc giống nhau;
- Những hoạt động kinh doanh có ước vọng lớn về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn;
- Bạn có hoặc có thể tạo ra những lý do thuyết phục để khách hàng tương lai làm ăn với công ty, thay vì với đối thủ cạnh tranh, của bạn;
- Bạn có thể dễ dàng tiếp cận khách hàng tương lai trong thị trường mục tiêu;
- Nhóm khách hàng này đủ lớn để bạn có thể sản xuất sản phẩm với sản lượng mong muốn; và
- Nhóm khách hàng đủ nhỏ để các đối thủ cạnh tranh không để ý đến.

Marketing mục tiêu bao gồm xác định, giao tiếp, bán hàng, và nhận phản hồi từ những người sử dụng lớn nhất của sản phẩm hoặc dịch vụ.

Việc chú trọng vào thị trường hẹp cho phép công ty hướng các thông điệp bán hàng với mức độ chính xác lớn hơn. Càng xác định thị trường mục tiêu cẩn thận thì sẽ càng dễ dàng cho doanh nghiệp trong việc đáp ứng những nhu cầu và cầu cụ thể của thị trường. Một thông điệp bán hàng không có mục tiêu, không có trọng tâm, và chung chung thường không tạo được những phản hồi tốt từ khách hàng do khách hàng không cảm nhận được thông điệp đang nhắm vào họ và nhu cầu cá nhân của họ.

Nghiên cứu thị trường

Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ định nghĩa nghiên cứu thị trường là “*thu thập, ghi chép, và phân tích một cách có hệ thống những dữ liệu về các vấn đề liên quan đến marketing sản phẩm và dịch vụ.*”

Việc hiểu khách hàng muốn gì và làm thế nào để thể hiện mong muốn này một cách cuốn hút sẽ quyết định nhu cầu cho nghiên cứu thị trường. Các ông chủ và lãnh đạo doanh nghiệp, dựa vào nhiều năm kinh nghiệm của mình, có thể có cảm nhận về nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, cách tiếp cận không chính thức này có thể không kịp thời hoặc không phù hợp với thị trường hiện tại. Nghiên cứu thị trường tổ chức thông tin nhằm đảm bảo thông tin kịp thời để giúp chủ doanh nghiệp:

- Giảm rủi ro kinh doanh;
- Nhận diện những vấn đề hiện tại hoặc sắp xảy ra đối với thị trường hiện tại; và
- Xác định các cơ hội bán hàng.

Quá trình phát triển chiến lược marketing hiệu quả yêu cầu chủ doanh nghiệp tự hỏi những câu hỏi sau:

- Ai là khách hàng hiện tại và tiềm năng của chúng ta?
- Những khách hàng này ở đâu?
- Họ có thể mua và sẽ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta không?
- Chúng ta có sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ muốn không – vào đúng nơi, đúng lúc, và đúng sản lượng?
- Giá cả của chúng ta có nhất quán với giá trị mà khách hàng nhìn nhận từ sản phẩm của chúng ta không?
- Các chương trình quảng bá sản phẩm của chúng ta có hiệu quả không?
- Khách hàng nghĩ về doanh nghiệp của chúng ta như thế nào?
- Hoạt động kinh doanh của chúng ta được so sánh với hoạt động của đối thủ cạnh tranh như thế nào?

Nghiên cứu thị trường giúp người sử dụng kết quả nghiên cứu đánh giá chính xác và giải quyết các vấn đề marketing thực tế có ảnh hưởng đến thành công hay thất bại của sản phẩm và dịch vụ của họ.

Nghiên cứu thị trường có thể được sử dụng để thiết lập nhu cầu, giới thiệu sản phẩm/dịch vụ, cải thiện kết quả của sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc xác định các bước hoặc hành động phù hợp tiếp theo đối với sản phẩm hoặc dịch vụ.

Nghiên cứu thị trường không phải là một khoa học hoàn hảo; chúng đòi hỏi thu thập thông tin thực tế và các ý kiến một cách khách quan và có trình tự để tìm ra người mua muốn mua gì chứ không phải người bán muốn bán cái gì.

Phân đoạn marketing

Việc lựa chọn (các) phân đoạn thị trường đúng là rất quan trọng để công ty có thể đạt được sản lượng bán hàng và mức lợi nhuận đủ để tiếp tục hoạt động kinh doanh một cách bền vững và thịnh vượng.

Phân đoạn thị trường bao gồm phân nhóm hoặc phân loại thị trường thành những nhóm nhỏ hơn. Quy trình phân đoạn thừa nhận thực tế là thị trường chung được tạo bởi các thị trường con (được gọi là các phân đoạn).

Các phân đoạn nhỏ phải đồng nhất. Ví dụ, các khách hàng trong phân đoạn phải tương đồng với các khách hàng khác trong nhóm. Do có sự tương đồng nội nhóm này, mà các khách hàng trong cùng nhóm thường có phản ứng giống nhau đối với những chiến lược marketing nhất định. Cụ thể hơn, họ rất có thể sẽ có cùng cảm nhận về các yếu tố marketing được thiết kế cho một sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định (như sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, quảng bá, con người và quy trình).

Lựa chọn (các) phân đoạn thị trường đúng có nghĩa là xác định các phân đoạn thị trường:

- Có thể đo lường được về mặt định lượng;
- Quy mô đủ lớn để đáp ứng sản lượng bán hàng theo kế hoạch;
- Có thể tiếp cận được bởi các phương pháp phân phối của công ty; và
- Nhạy cảm đối với các sự kiện marketing.

Các biến số được sử dụng trong phân đoạn thị trường (Sản phẩm và Dịch vụ)

Những biến số sau đây thường được sử dụng để phân đoạn thị trường tiêu dùng và doanh nghiệp:

Các biến số được sử dụng để phân đoạn thị trường tiêu dùng

Phân đoạn thị trường

Phân đoạn theo nhân khẩu học

Phân đoạn theo địa lý

Phân đoạn theo tâm lý*

Phân đoạn theo nhu cầu sử dụng

Phân đoạn theo lợi ích

Những đặc tính chung của nhóm

Các thông số thống kê như tuổi, thu nhập, nghề nghiệp, v.v.

Địa điểm như địa chỉ doanh nghiệp, v.v..

Sở thích sống như những người yêu nhạc, những người sống ở nông thôn hoặc thành thị, v.v.

Tần suất sử dụng như uống, du lịch, v.v.

Ước vọng đạt được những lợi ích tương tự từ sản phẩm như sang trọng, tiết kiệm, thoải mái, v.v.

* Đây là biến số thường được sử dụng nhất để phân đoạn các thị trường tiêu dùng

Các biến số được sử dụng để phân đoạn thị trường doanh nghiệp

Nhân khẩu học:

Ngành:

Quy mô:

Địa điểm:

Những câu hỏi phù hợp

Chúng ta nên phục vụ ngành nào?

Khách hàng của chúng ta có quy mô như thế nào?

Khách hàng của chúng ta ở địa phương nào?

Phân tích cạnh tranh

Những thông tin sau đây cần được thu thập và đánh giá đối với mỗi đối thủ cạnh tranh: địa chỉ, sản phẩm hoặc dịch vụ, đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm, hoạt động quảng cáo, nhân sự, phương pháp phân phối, chiến lược quảng bá sản phẩm, dịch vụ khách hàng. Việc đánh giá nên chú trọng vào các điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh từ góc độ của khách hàng chứ không phải từ góc độ của bản thân công ty hay của đối thủ cạnh tranh. Việc đánh giá điểm mạnh và điểm yếu nên bao gồm những nhận định về cách thức mà công ty sẽ tiến hành để khai thác điểm yếu của đối thủ và đối chọi với những thách thức. Phân tích cạnh tranh nên tóm lược các chiến lược và mục tiêu của đối thủ khi có thể. Việc phân tích nên được tập trung vào các đối thủ cạnh tranh chính.

Phân tích cạnh tranh cực kỳ hữu ích. Qua đánh giá cạnh tranh mà công ty có thể:

- Hiểu được lợi thế cạnh tranh, ví dụ lý do tại sao khách hàng lại làm việc với công ty hoặc yêu thích sản phẩm/dịch vụ của công ty thay vì sản phẩm/dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Với thông tin này, công ty có thể làm rõ các lợi thế cạnh tranh của mình (các đặc điểm bán hàng nổi trội) một cách hữu hiệu và lôi kéo được các khách hàng tiềm năng;
- Hiểu được các vấn đề hiện tại đang tác động đến sản phẩm hoặc dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Những vấn đề này có thể sẽ khuyến khích những cải tiến sáng tạo đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty;
- Xác định những đối tượng khách hàng có nhu cầu chưa được đáp ứng;
- Quan sát hành động của đối thủ cạnh tranh để hiểu thị trường tốt hơn. Ví dụ, các đối thủ cạnh tranh đang thành công có đưa ra nhiều cấp độ dịch vụ hoặc giá cả cho các khách hàng khác nhau hay không.
- Xác định xem thị trường đã bão hoà với sự tham gia của những đối thủ cạnh tranh hiện tại hay chưa.

Việc thu thập thông tin cạnh tranh tốt là rất quan trọng. Sau đây là danh sách minh hoạ các nguồn thông tin có thể sử dụng trong quá trình thu thập thông tin cạnh tranh.

Các nguồn thông tin dưới dạng văn bản:

- Các ấn phẩm kinh doanh chung.
- Các ấn phẩm quảng cáo và marketing.
- Các tạp chí kinh doanh và báo địa phương.
- Các ấn phẩm ngành.
- Các nghiên cứu và khảo sát ngành.
- Cơ sở dữ liệu vi tính – trong các thư viện công cộng.
- Các báo cáo thường niên.
- Danh bạ điện thoại.

Các cuộc thăm hỏi cá nhân:

Công ty nên nghiên cứu những nội dung sau trong quá trình đến thăm cơ sở của đối thủ cạnh tranh:

- Nhân viên của họ tương tác với khách hàng như thế nào?
- Có bao nhiêu nhân viên tương tác với khách hàng?
- Cơ sở của họ trông ra sao?
- Sản phẩm và dịch vụ của họ được quảng cáo như thế nào?
- Sản phẩm và dịch vụ của họ được định giá ra sao?

Khi công ty đến thăm cơ sở của đối thủ cạnh tranh, nên nói chuyện với:

- Khách hàng – nhân viên bán hàng của bạn nên thường xuyên liên lạc với khách hàng hiện tại và tiềm năng. Tìm hiểu xem khách hàng hiện tại và tiềm năng đang nói gì về đối thủ cạnh tranh, về công ty của bạn và về các sản phẩm dịch vụ

Những cơ hội khác:

- Các bài phát biểu và thuyết trình của đối thủ cạnh tranh;
- Các hội trợ thương mại - những sản phẩm trưng bày của đối thủ cạnh tranh nên được quan sát từ con mắt của khách hàng. Sản phẩm trưng bày của họ nói lên điều gì về doanh nghiệp? Đánh giá về các hội chợ thương mại và các sự kiện ngành mà đối thủ cạnh tranh quyết định tham gia; những quyết định này nói gì về chiến lược marketing và thị trường

mục tiêu của họ?

- Internet là một công cụ mạnh để tìm kiếm và thu thập thông tin.

Lựa chọn các thị trường mục tiêu phù hợp

Bước tiếp theo sau khi phân tích cạnh tranh là đánh giá các phân đoạn thị trường khác nhau và lựa chọn (các) phân đoạn thị trường phù hợp nhất với mục tiêu của công ty. Những nhân tố cần quan tâm trong quá trình đánh giá tính hấp dẫn của một phân đoạn thị trường gồm:

- Quy mô của phân đoạn thị trường (số lượng khách hàng)
- Tốc độ tăng trưởng của phân đoạn thị trường;
- Mức độ cạnh tranh;
- Mức độ trung thành với thương hiệu của các khách hàng hiện có trong phân đoạn;
- Thị phần tiềm năng trong mối tương quan với ngân sách quảng cáo và khuyến mại của công ty và của các đối thủ cạnh tranh;
- Thị phần cần có để đạt được điểm hoà vốn;
- Doanh thu tiềm năng cho công ty trong phân đoạn; và
- Tỷ suất lợi nhuận mà công ty có thể đạt được.

Nhà kinh doanh nên quan tâm đến các nhân tố sau đây. Những nhân tố này sẽ có tác động trực tiếp đến sự thành công của công ty trong việc thâm nhập thị trường.

- Sức mạnh của đối thủ cạnh tranh (khả năng thu hút các khách hàng tiềm năng không mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn);
- Sự tương đồng của các sản phẩm cạnh tranh (trong con mắt của khách hàng);
- Tốc độ đưa ra sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh; và
- Khả năng (hoặc rào cản) thâm nhập thị trường.

Bước tiếp theo là xác định mức độ phù hợp của (các) phân đoạn thị trường đối với mục tiêu và năng lực của công ty. Một số nhân tố chính bao gồm:

- Khả năng của công ty trong việc cung cấp giá trị vượt trội cho các khách hàng trong phân đoạn thị trường;
- Tác động của việc phục vụ khách hàng trong phân đoạn này đối với hình ảnh thương hiệu của công ty;
- Khả năng tiếp cận và phát triển các kênh phân phối cần thiết để phục vụ khách hàng trong phân đoạn; và
- Các nguồn lực của công ty trong mối tương quan với những đầu tư vốn cần thiết để phục vụ phân đoạn thị trường.

Tìm - Xác định thị trường mục tiêu?

Một trong những cách mà công ty có thể sử dụng để tìm được thị trường mục tiêu tốt là đánh giá các khách hàng hiện tại của mình. Qua việc phân tích cơ sở khách hàng hiện tại, công ty có thể khám phá ra các phân đoạn khách hàng có đặc tính, lợi ích hoặc nhu cầu tương tự.

Quy tắc 80/20 và ứng dụng trong marketing

Sau đây là tập hợp các ứng dụng của quy tắc 80/20 – (các con số chỉ là những ước tính thô):

- 20% khách hàng chiếm 80% doanh thu cho công ty;
- 20% nhân viên bán hàng mang lại 80% doanh thu của công ty;
- 20% nhân viên làm 80% khối lượng công việc;
- 80% các than phiền của khách hàng đến từ 20% sản phẩm hoặc dịch vụ.

Quy tắc 80/20 là một công cụ hữu ích có thể ứng dụng trong marketing hoặc lựa chọn thị trường để thâm nhập. Nếu công ty có thể xác định được một số (20%) các khách hàng quan trọng sẽ đem lại đa số (80%) doanh thu cho công ty; và phát hiện những khách hàng tương tự; chúng ta có thể bán nhiều hàng hoá và dịch vụ hơn mà không cần thêm nhiều nỗ lực.

Qua việc áp dụng quy tắc 80/20, công ty cố gắng phát hiện ra những người sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ lớn và xem họ như là thị trường hoặc phân đoạn thị trường mục tiêu mà công ty nên chiếm lĩnh. Tất nhiên, công ty không nên bỏ qua những phân đoạn thị trường phù hợp khác.

Những câu hỏi cần trả lời trong quá trình tìm hiểu cách thức xác định thị trường marketing bao gồm:

- 20% khách hàng lớn nhất mua sản phẩm gì của công ty?
- Tần suất giao dịch kinh doanh của họ với công ty ra sao?
- Họ đã trở thành khách hàng của công ty từ khi nào?
- Những khách hàng này có duy trì trong nhóm 20% khách hàng lớn nhất không? (xem xét danh mục khách hàng lớn của năm trước). Nếu không, điều gì đã xảy ra? Tại sao họ lại không còn nằm trong nhóm khách hàng lớn?
- Những khách hàng lớn này có chung đặc tính gì?
- Họ có cùng đặc tính về nhân khẩu học hoặc địa lý không?
- Họ thường đọc báo gì?
- Họ thường xem những chương trình truyền hình nào?
- Họ có cùng loại hình kinh doanh không?
- Họ có cùng loại hình doanh nghiệp/tổ chức không?
- Họ có cùng mối quan hệ với các luật sư, kế toán hoặc các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp khác không?

Một phương pháp khác có thể áp dụng để tìm ra thị trường mục tiêu tốt là phân tích theo chiều ngược lại. Bắt đầu từ việc liệt kê tất cả các lợi ích mà sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty có thể mang lại cho khách hàng. Sau đó liệt kê một số đặc tính của các khách hàng tiềm năng mà vị thế hiện tại của họ có thể được cải thiện rõ rệt nhờ những lợi ích này. Công ty nên bắt đầu xác định những nhóm khách hàng hẹp này như là thị trường mục tiêu.

Ghi chú Phần 6

Các thông tin tài chính – Bảng cân đối tài sản, Báo cáo thu nhập và Báo cáo dòng tiền mặt – Am hiểu tầm quan trọng của việc phân tích tài chính khi đánh giá uy tín trả nợ

Bảng cân đối tài sản

Bảng cân đối tài sản giống như một bức ảnh chụp tình hình tài chính của công ty tại một thời điểm. Bảng cân đối tài sản cho biết tình trạng tài chính của công ty, đâu là cái công ty sở hữu (tài sản có) và đâu là cái mà họ nợ (tài sản nợ và vốn ròng hay còn gọi là vốn chủ sở hữu).

Bảng cân đối tài sản cần phải luôn luôn cân bằng, có nghĩa là tài sản có = tài sản nợ + vốn ròng. Các tài khoản riêng rẽ của bảng cân đối tài sản thay đổi hàng ngày và phản ánh hoạt động của công ty.

Phân tích xem bảng cân đối tài sản thay đổi theo thời gian như thế nào sẽ tiết lộ những thông tin quan trọng về các xu hướng kinh doanh của công ty. Nó cũng giúp hiểu được cách công ty thu tiền bán hàng, quản lý tồn kho, và thậm chí đánh giá năng lực của công ty trong việc làm hài lòng các chủ nợ và cổ đông.

Tài sản nợ và vốn ròng trên bảng cân đối tài sản thể hiện các nguồn tiền của công ty. Tài sản nợ và vốn ròng là đại diện cho các chủ nợ và các nhà đầu tư những người cấp tiền hoặc tương đương cho công ty hoạt động. Là các nguồn tiền, chúng cho phép công ty tiếp tục hoặc mở rộng hoạt động. Nếu các chủ nợ và nhà đầu tư không hài lòng, cơ hội tồn tại của công ty sẽ rất hạn chế.

Mặt khác, tài sản có thể hiện cách mà công ty sử dụng tiền. Một công ty sử dụng tiền mặt hoặc các nguồn tài chính khác được cung cấp bởi các chủ nợ/nhà đầu tư để mua tài sản có. Tài sản có bao gồm tất cả những gì có giá trị mà doanh nghiệp sở hữu hoặc có quyền được hưởng.

Các tài sản nợ thể hiện các nghĩa vụ của công ty đối với các chủ nợ trong khi vốn ròng thể hiện đầu tư của chủ sở hữu vào công ty. Trên thực tế, cả chủ nợ lẫn chủ sở hữu đều là “các nhà đầu tư” vào công ty chỉ với một điểm khác biệt ở mức độ rủi ro và khung thời gian mà họ dự tính thu hồi lại số tiền bỏ ra.

Tài sản có

Bất kỳ thứ gì có giá trị mà doanh nghiệp sở hữu hoặc có quyền được hưởng được bao gồm trong phần Tài sản có của Bảng cân đối tài sản. Tài sản có được ghi nhận theo giá trị ghi sổ ròng hoặc giá trị thực hiện ròng.

Tài sản có thường xuyên (vãng lai). Tài sản có thường xuyên là các tài sản dự tính sẽ được chuyển thành tiền mặt trong thời gian dưới 12 tháng. Tài sản có bao gồm các nhóm phân loại như sau: (i) tiền mặt; (ii) các khoản phải thu; (iii) hàng tồn kho; (iv) giấy nợ phải thu; (v) chi phí trả trước; (vi) các tài sản có thường xuyên khác

Tiền mặt. Tiền mặt bao gồm tất cả các tài khoản có thể phát séc, tài khoản thị trường tiền tệ và tiết kiệm ngắn hạn. Tiền mặt dùng để chi trả các hoá đơn và thanh toán các nghĩa vụ nợ. Nếu tiền mặt không đủ hoặc không được quản lý tốt, công ty có thể mất khả năng thanh toán và bị buộc phá sản.

Tài khoản phải thu (A/R). Tài khoản phải thu là các khoản tiền mà khách hàng nợ. Chúng phát sinh khi bán hàng hoá hay dịch vụ có điều kiện về thời hạn cho phép giao hàng trước khi thu tiền mặt.

Hàng tồn kho. Hàng tồn kho bao gồm các hàng hoá và nguyên vật liệu mà công ty mua với mục đích bán lại để kiếm lời. Công ty còn mua nguyên vật liệu thô để chế biến (công việc dở dang) để bán lại sau đó như thành phẩm.

Giấy nợ phải thu (N/R). N/R là một khoản phải thu mà công ty có quyền được hưởng, dưới hình thức một giấy hứa thanh toán, phát sinh khi công ty cho vay. Việc cho vay là hoạt động

kinh doanh của các ngân hàng, không phải là việc của một doanh nghiệp kinh doanh thông thường và nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) với nguồn tài lực hạn chế.

Tài sản có thường xuyên khác. Các tài sản có thường xuyên khác gồm các chi phí trả trước và các khoản linh tinh ngắn hạn khác.

Tài sản cố định. Các tài sản cố định thể hiện việc sử dụng tiền mặt để mua các tài sản vật chất mà đời hữu dụng của nó lâu hơn 1 năm. Các tài sản này bao gồm: đất đai, toà nhà, máy móc thiết bị, đồ nội thất và các bộ phận thiết bị gắn cố định; cải tiến tài sản cho thuê.

Tài sản vô hình. Các tài sản vô hình thể hiện việc sử dụng tiền mặt để mua các tài sản với đời hữu dụng là không xác định và chúng có thể không bao giờ chuyển được thành tiền mặt.

Tài sản khác. Các tài sản khác bao gồm những khoản như tiền đặt cọc hay các giấy biên nợ dài hạn phải thu từ bên thứ ba.

Tài sản nợ và vốn ròng

Tài sản nợ và vốn ròng là các nguồn tiền mặt được sắp xếp theo thứ tự đến hạn, chẳng hạn tài sản nợ ngắn hạn, tài sản nợ trung dài hạn và các nghĩa vụ không bao giờ đến hạn (vốn ròng). Có hai nguồn tiền mặt: người cho vay - nhà đầu tư và chủ sở hữu - nhà đầu tư. Người cho vay - nhà đầu tư gồm có các nhà cung cấp, nhân viên, các cơ quan thuế và các tổ chức tài chính. Chủ sở hữu - nhà đầu tư bao gồm các cổ đông và chủ sáng lập, những người đổ tiền vào hoạt động kinh doanh. Cả hai loại nhà đầu tư này đều đầu tư tiền hoặc tương đương vào công ty. Chỉ có một điểm khác giữa các nhà đầu tư này là ngày đến hạn của các nghĩa vụ đối với họ và mức độ kiểm soát cũng như mức rủi ro họ phải gánh chịu.

Tài sản nợ ngắn hạn. Tài sản nợ ngắn hạn là những nghĩa vụ sẽ đến hạn và phải được thanh toán trong vòng 12 tháng. Đây là các tài sản nợ có thể tạo ra tình trạng mất khả năng thanh toán cho công ty nếu tiền mặt không đủ.

Tài sản nợ ngắn hạn bao gồm những khoản sau: Tài khoản phải trả - mua bán (A/P), chi phí cộng dồn (tích lũy), giấy nợ phải trả cho ngân hàng (N/P - Bank), các giấy nợ khác, một phần trong nợ trung hoặc dài hạn phải trả trong 12 tháng tới.

Để cân xứng các nguồn với việc sử dụng tiền một cách đúng đắn đòi hỏi các tài sản nợ ngắn hạn (thường xuyên) chỉ được sử dụng để mua các tài sản có ngắn hạn mà thôi.

Giấy ghi nợ phải trả. Các giấy ghi nợ phải trả là các nghĩa vụ dưới hình thức các giấy hứa trả tiền với thời hạn thanh toán dưới 12 tháng. Thông thường chúng là các giấy nợ theo yêu cầu (trả khi có yêu cầu). Các giấy nợ khác thường có thời hạn xác định trước (30, 60, 90, 180, 270, 360 ngày đến hạn là các thời hạn phổ biến). Giấy ghi nợ phải trả chỉ ghi số tiền gốc của khoản nợ. Bất kỳ khoản lãi nợ nào cũng được ghi vào dưới mục cộng dồn.

Tài khoản phải trả Tài khoản phải trả là những nghĩa vụ đối với các nhà cung cấp hàng hoá (thương mại) những người đã cung cấp hàng tồn kho, hàng hoá và dịch vụ khác được sử dụng trong quá trình vận hành hoạt động kinh doanh. Nếu một công ty luôn thanh toán cho các nhà cung cấp của mình đúng hạn thì số ngày phải trả sẽ không vượt quá thời hạn thanh toán.

Chi phí cộng dồn (hay tích lũy). Các chi phí cộng dồn là các nghĩa vụ ghi nợ nhưng chưa đưa vào hoá đơn như lương và thuế đánh trên lương, hoặc các nghĩa vụ tích lũy lại nhưng chưa đến hạn phải trả, như lãi trên một khoản vay.

Tài sản nợ trung và dài hạn. Các tài sản nợ trung và dài hạn là những nghĩa vụ chưa đến hạn và chưa phải trả trong năm tới. Có nhiều loại tài sản nợ trung dài hạn khác nhau. Các ví dụ điển hình bao gồm các khoản nợ trung dài hạn và phần chưa phải trả trong năm nay của các khoản nợ dài hạn (CPLTD).

Tổng tài sản nợ. Tổng tài sản nợ là tổng của tất cả các nghĩa vụ tiền tệ của một doanh nghiệp và tất cả các quyền đòi thanh toán mà các chủ nợ nắm giữ trên tài sản doanh nghiệp.

Vốn chủ sở hữu. Vốn chủ sở hữu được thể hiện bằng tổng tài sản có trừ đi tổng tài sản nợ. Vốn chủ sở hữu hay vốn ròng là nguồn tiền đến hạn cuối cùng phải trả. Vốn chủ sở hữu chính là phần đóng góp của các chủ sở hữu trong cấp vốn tài chính cho các tài sản có.

Tài sản có được xác định giá trị như thế nào?

Tài sản có của một công ty được đo lường và báo cáo trên bảng cân đối tài sản của công ty đó. Nói chung, tài sản có của công ty có thể được phân loại thành tài sản cố định, tài sản thường xuyên, tài sản vô hình và tài sản tài chính. Có ba nguyên tắc cơ bản làm nền tảng cho việc xác định giá trị của một tài sản:

- **Giá trị ghi sổ là đánh giá ước lượng tốt nhất về giá trị:** Kế toán ước lượng giá trị của tài sản bắt đầu từ giá trị ghi sổ và trừ khi có những lý do quan trọng để làm theo cách khác, còn thì chi phí trong quá khứ được coi là ước lượng tốt nhất về giá trị của một tài sản
- **Sự bất tin của thị trường hoặc giá trị ước lượng:** Khi một tài sản có giá thị trường (thị giá) khác với giá trị ghi sổ, thông lệ kế toán thường nhìn nhận giá thị trường này với một sự hoài nghi. Giá trên thị trường của một tài sản được cho là quá dễ biến động và đồng thời cũng dễ làm thay đổi, do vậy không thể sử dụng để ước lượng giá trị tài sản. Sự hoài nghi này còn sâu sắc hơn khi đánh giá một tài sản dựa trên dòng tiền mặt trong tương lai mà nó mang lại.
- **Định giá thấp còn hơn là định giá cao:** Khi có trên một cách có thể sử dụng để định giá một tài sản, thông lệ kế toán có quan điểm cho rằng định giá ước lượng thận trọng hơn (thấp hơn) sẽ được sử dụng. Như vậy khi có cả thị giá và giá trị ghi sổ đối với một tài sản thì quy tắc kế toán thường đòi hỏi lấy con số thấp hơn trong hai số đó.

Tài sản nợ và vốn chủ sở hữu được định giá như thế nào?

Các nguyên tắc làm nền tảng cho đo lường tài sản nợ và vốn chủ sở hữu như sau:

- Nguyên tắc thứ nhất là phân loại cấp vốn tài chính thành nợ hoặc vốn chủ sở hữu dựa trên bản chất của nghĩa vụ tạo ra bởi việc cấp vốn. Đối với nghĩa vụ được coi là nợ cần đáp ứng ba yêu cầu sau: (i) Nó cần phải đưa đến dòng tiền mặt đi ra trong tương lai tại một thời điểm xác định hoặc có thể xác định được; (ii) công ty không thể tránh được nghĩa vụ này; và (iii) giao dịch đưa đến nghĩa vụ đã xảy ra.
- Nguyên tắc thứ hai là giá trị của cả tài sản nợ và vốn chủ sở hữu trong công ty tốt hơn là đều được định giá bằng cách sử dụng chi phí trong quá khứ với những điều chỉnh kế toán thay vì bằng dòng tiền mặt dự tính trong tương lai hay giá thị trường. Quá trình đo lường giá trị của tài sản nợ và vốn chủ sở hữu do vậy có liên quan đến giá trị của tài sản mua được. Bởi tài sản có được xác định giá trị tại chi phí trong quá khứ hay giá trị ghi sổ nên cả nợ lẫn vốn chủ sở hữu cũng đều phải được đo lường theo giá trị ghi sổ.

Báo cáo thu nhập

Báo cáo thu nhập cho thấy tất cả các tài khoản thu nhập và chi phí trong một kỳ kế toán. Báo cáo tài chính này cho thấy số tiền lợi nhuận công ty kiếm được sau khi đã tính đến tất cả các chi phí, bằng cách đó đo lường khả năng sinh lời của công ty.

Cần phải chú ý rằng báo cáo thu nhập không cho biết mức tiền mặt mà công ty tạo ra hoặc sử dụng. Báo cáo thu nhập chỉ thể hiện các khoản thu nhập và chi phí trong kỳ kế toán mà thôi.

Trong khi bảng cân đối tài sản là một bức ảnh tài chính chụp các tài sản có và tài sản nợ của công ty tại một thời điểm duy nhất, báo cáo thu nhập cho thấy tổng các giao dịch mà công ty thực hiện trong suốt kỳ kế toán. Nói cách khác, báo cáo thu nhập cho biết điều gì xảy ra trong giai đoạn giữa hai bảng cân đối tài sản.

Báo cáo thu nhập cho biết: (i) thu nhập mà doanh nghiệp kiếm được trong kỳ kế toán; (ii) chi phí phát sinh đối với doanh nghiệp trong cùng kỳ; (iii) lợi nhuận ròng — hiệu số giữa thu nhập và chi phí trong kỳ.

Người ta thường yêu cầu phải có các số liệu báo cáo thu nhập trong 3 năm để có được một sự so sánh hợp lý cũng như nhận biết các xu thế. Các số liệu thường bao gồm các hạng mục sau:

- Doanh thu
- Hàng bán trả lại
- Các thu nhập khác
- Chi phí hàng bán
- Các chi phí bán hàng, chi phí hành chính tổng hợp
- Chi phí khấu hao và trừ dần
- Chi phí lãi; và
- Thuế thu nhập

Thu nhập được đo lường như thế nào?

Hai nguyên tắc cơ bản chi phối cách những người làm kế toán đo lường thu nhập có lẽ là:

- Nguyên tắc thứ nhất: nguyên tắc kế toán công dồn (tích lũy). Trong kế toán dựa trên công dồn, doanh thu từ việc bán hàng hay dịch vụ được ghi nhận tại thời điểm hàng hoá được bán ra hay dịch vụ được thực hiện (toàn bộ hay từng phần). Phía bên chi phí cũng được vào sổ tương ứng để khớp giữa chi phí và thu nhập.
- Nguyên tắc thứ hai là phân loại chi phí thành các chi phí hoạt động, chi phí tài chính và chi phí vốn. Các chi phí hoạt động là chi phí đưa đến lợi ích chỉ cho giai đoạn hiện tại; chẳng hạn như chi phí lao động và nguyên vật liệu cần thiết để tạo ra sản phẩm bán trong giai đoạn hiện tại. Các chi phí tài chính là các chi phí phát sinh từ các hoạt động cấp vốn không phải từ vốn chủ sở hữu để tăng vốn cho doanh nghiệp hoạt động; Ví dụ chung nhất chính là chi phí lãi. Chi phí vốn là các chi phí dự kiến tạo ra lợi ích trong nhiều giai đoạn, chẳng hạn như chi phí mua đất đai nhà xưởng được coi là chi phí vốn.

Báo cáo thu nhập đo lường khả năng sinh lời của công ty trong giai đoạn (kỳ) kế toán. Bảng sau tóm tắt các phần then chốt của một báo cáo thu nhập và một số vấn đề quan trọng về đo lường:

Hạng mục	Nguyên tắc chi phối phép đo lường	Các vấn đề trong đo lường
Doanh thu	<ul style="list-style-type: none"> • Chỉ có doanh thu từ bán hàng trong kỳ nằm trong hạng mục doanh thu (không phải là doanh thu tiền mặt). Như vậy tiền mặt thu được từ bán hàng trong các kỳ trước không được gộp vào đây. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trong trường hợp hợp đồng hay các dự án kéo dài nhiều năm, doanh thu có thể được ghi sổ một lần khi công việc hoàn tất.

Hạng mục	Nguyên tắc chi phối phép đo lường	Các vấn đề trong đo lường
		<ul style="list-style-type: none"> Một số công ty để nâng khống thu nhập trong kỳ hiện tại đã cố gắng vào sổ càng nhiều doanh thu càng tốt trước khi kỳ báo cáo kết thúc.
(trừ) Chi phí hoạt động (không kể chi phí khấu hao)	<ul style="list-style-type: none"> Chỉ có những chi phí phát sinh để tạo ra doanh thu trong kỳ hiện tại mới được đưa vào như một phần của chi phí hoạt động. Lao động, nguyên vật liệu, tiếp thị cũng như các chi phí tổng hợp và chi phí hành chính đều là các chi phí hoạt động. Nếu nguyên liệu mua về trong kỳ hiện tại nhưng không sử dụng cho sản xuất, nó sẽ được chuyển thành hàng hoá tồn kho trong kỳ tiếp theo. Hàng tồn kho cần phải được kiểm giá để tính toán chi phí hoạt động và công ty có thể chọn định giá hàng tồn kho dựa trên cơ sở số tiền họ thanh toán cho nguyên vật liệu mua tại thời điểm cuối của kỳ kế toán (FIFO), tại thời điểm đầu kỳ (LIFO) hay ở mức giá trung bình 	<ul style="list-style-type: none"> Nếu tài sản được thuê mua và đó là thuê mua hoạt động (khác với thuê mua tài chính) thì chi phí cho thuê mua hoạt động cũng được coi là một loại chi phí hoạt động.
(trừ) Khấu hao và Trừ dần	<ul style="list-style-type: none"> Bất kỳ một chi phí nào dự tính sẽ tạo ra doanh thu trong nhiều kỳ đều được gọi là chi phí vốn. Một chi phí vốn được xoá sổ dần trong suốt đời chi phí đó và số tiền xoá đi trong mỗi kỳ được gọi là khấu hao (nếu đó là các tài sản hữu hình như máy móc) hoặc trừ dần (nếu là tài sản vô hình như bản quyền sử dụng) Giá trị mà tài sản có mất đi hàng kỳ là chủ quan bởi cách xác định đời hữu dụng có ích được điều tiết bởi các cơ quan thuế trong khi ban giám đốc có quyền quyết định phương pháp khấu hao sử dụng. Các phương pháp khấu hao nói chung được chia thành hai nhóm - khấu hao trực tiếp/tuyến tính khi số tiền xoá đi mỗi năm là bằng nhau và khấu hao tăng tốc khi giá trị lớn hơn trong tài sản bị xoá vào các năm đầu và giảm đi vào các năm sau. 	<ul style="list-style-type: none"> Thông thường khấu hao dựa trên số tiền trả ban đầu cho tài sản (giá trị ghi sổ). Kế toán khấu hao không liên quan gì đến khấu hao kinh tế (đo lường thiệt hại về giá trị từ việc sử dụng tài sản)
= Thu nhập từ hoạt động (EBIT)	<ul style="list-style-type: none"> Khi lấy doanh thu trừ đi chi phí hoạt động và khấu hao, chúng ta có thu nhập từ hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> Trong khi chi phí NCPT (R&D) thực sự là chi phí vốn, chi phí thuê mua hoạt động thực sự là chi phí tài chính thì khấu hao kế toán lại không thực sự là khấu hao kinh tế, do vậy thu nhập từ hoạt động có thể bị sai lạc.
(trừ) Chi phí lãi	<ul style="list-style-type: none"> Nguồn trực tiếp nhất của chi phí lãi chính là khoản vay nợ của công ty từ người cho vay trực tiếp (chẳng hạn ngân hàng) hoặc từ trái phiếu phát hành ra công chúng. Chi phí lãi bao gồm cả phần lãi tính toán trên tài sản thuê mua tài chính. Nếu công ty có thu nhập lãi đáng kể từ tiền mặt và các chứng khoán bán được mà họ nắm giữ, thu nhập này cũng sẽ được đưa vào đây. 	<ul style="list-style-type: none"> Chi phí lãi được khấu trừ thuế. Chúng được trừ đi để có thu nhập chịu thuế. Một số công ty có chi phí lãi phi tiền mặt. Trong khi các chi phí này được khấu trừ thuế, chúng vẫn phải được theo dõi cho mục đích phân tích dòng tiền mặt.

Hạng mục	Nguyên tắc chi phối phép đo lường	Các vấn đề trong đo lường
= Thu nhập chịu thuế	<ul style="list-style-type: none"> Thu nhập từ hoạt động trừ đi chi phí lãi. 	<ul style="list-style-type: none"> Trong chừng mực các công ty sử dụng các cách khác nhau để tính toán (đặc biệt đối với khấu hao) với các mục đích cho thuế và báo cáo, thu nhập chịu thuế trong các báo cáo có thể khác nhau (và thường là cao hơn) so với mức thu nhập chịu thuế trong sổ thuế.
(trừ) Thuế	<ul style="list-style-type: none"> Đây là các khoản thuế đến hạn và phải trả đánh trên thu nhập trong kỳ kế toán. Nói chung tiền thuế có thể được tính theo công thức: Thuế = Thu nhập chịu thuế * Tỷ lệ (tỷ suất) thuế 	<ul style="list-style-type: none"> Các công ty thường báo cáo tỷ lệ thuế “hiệu quả” (hay “thực”) được tính bằng cách chia tổng thuế cho thu nhập chịu thuế. Bởi vì mức thu nhập chịu thuế được báo cáo thường cao hơn thu nhập chịu thuế thực nên tỷ lệ “hiệu quả” này thường thấp hơn thuế trung bình thực của công ty.
= Thu nhập ròng	<ul style="list-style-type: none"> Thu nhập sau thuế và lãi gọi là thu nhập ròng. 	<ul style="list-style-type: none"> Nếu công ty có các cổ đông được ưu tiên, cổ tức ưu tiên sẽ được trừ đi từ thu nhập ròng để thu được thu nhập ròng đối với cổ đông thường.
(trừ) Lỗ (+Lãi) không đi kèm với HDSXKD	<ul style="list-style-type: none"> Đây là các chi phí (hay thu nhập) không đi kèm theo các HDSXKD. 	

Các chú ý khi sử dụng báo cáo thu nhập

Cán bộ tín dụng cần phải nắm vững về kế toán để có thể xử lý tốt các số liệu trong báo cáo thu nhập. Cán bộ tín dụng có thể sử dụng báo cáo thu nhập để xác định các xu hướng trong doanh thu. Các câu hỏi thường đặt ra là: doanh thu đang đi lên hay đi xuống, hay đứng ở mức ổn định? Nếu đi lên, đây có phải là mức tăng dự kiến hay không? Ngoài ra nếu bán hàng hoá, báo cáo thu nhập còn có thể sử dụng để theo dõi việc kiểm soát chất lượng. Xem số liệu về hàng hoá bị trả lại. Nếu con số này tăng lên, điều đó có thể cho thấy rằng công ty đang có vấn đề với chất lượng sản phẩm.

Tỷ suất lợi nhuận gộp có thể sử dụng để đánh giá về mức sinh lời của doanh nghiệp. Tỷ suất này được tính bằng cách chia lợi nhuận gộp (doanh thu trừ đi chi phí hàng bán) cho doanh thu. Tỷ lệ này đi xuống có thể là một chỉ dẫn rằng công ty cần phải tìm cách tăng giá bán.

Phân tích các chi phí bán hàng cũng là cần thiết. Chi phí bán hàng không được tăng nhanh hơn doanh thu. Do vậy một tỷ số hữu ích ở đây là Chi phí bán hàng/Doanh thu. Sự gia tăng mất cân đối trong chi phí bán hàng cần phải được đặt câu hỏi.

Các chi phí tổng hợp và hành chính cũng cần được phân tích. Chi phí tăng ở đây có thể cho thấy công ty đã trở nên quá quan liêu hành chính rườm rà và sẽ đòi hỏi phải có các biện pháp cắt giảm chi phí, hoặc chi phí bảo dưỡng thiết bị quá tốn kém và cần phải xem xét đến việc mua một thiết bị mới.

Chi phí lãi là một đo lường quan trọng đối với những gì công ty đang làm. Nếu chi phí lãi tăng nhanh hơn doanh thu hay thu nhập ròng, công ty rất có thể đang trong giai đoạn vay nợ quá mức.

Rủi ro/Hạn chế khi dựa vào các báo cáo tài chính

Tình trạng tài chính phản ánh trên bảng cân đối tài sản, báo cáo thu nhập và báo cáo dòng tiền mặt có thể sẽ là vô nghĩa nếu cán bộ tín dụng không hiểu các con số này được rút ra từ đâu và liệu có sự bóp méo nào trong đó hay không.

Trước hết các thông tin trong các báo cáo tài chính có thể không chính xác hoặc không phải là sự thật. Lý do chủ yếu dẫn đến sự bóp méo các số liệu trong các báo cáo tài chính và các tỷ số chính là ở khả năng có thể sử dụng các quy chế kế toán khác nhau. Nói chung các báo cáo tài chính trong công ty đòi hỏi phải có tính nhất quán với nhau; tuy nhiên các chính sách khác nhau áp dụng trong các doanh nghiệp khác nhau sẽ ảnh hưởng đến các kết quả báo cáo của họ và bóp méo bức tranh khi so sánh doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Về mặt này cần phải xem xét những điểm sau:

1. Sự ghi nhận doanh thu. Thời điểm việc bán hàng được thể hiện trong báo cáo thu nhập có thể khác nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Một cách tiếp cận năng nổ hơn có thể đẩy nhanh các hạng mục thu nhập bằng cách ghi nhận chúng vào thời điểm sớm nhất có thể, trong khi cách tiếp cận thận trọng hơn có thể hoãn ghi nhận thu nhập đến một thời điểm muộn hơn.
2. Các phương pháp khấu hao. Chi phí khấu hao cho mục đích báo cáo tài chính trên các tài sản tương đương nhau có thể khác nhau trong các doanh nghiệp khác nhau, phụ thuộc vào phương pháp khấu hao áp dụng và cách xác định đời hữu dụng của tài sản.
3. Kế toán hàng tồn kho. Các chính sách kế toán hàng tồn kho có thể khác nhau. Một doanh nghiệp sử dụng phương pháp vào trước ra trước (FIFO) sẽ cho thấy mức lợi nhuận cao hơn trong thời kỳ giá tăng so với doanh nghiệp áp dụng phương pháp vào sau ra trước (LIFO).
4. Ghi nhận chi phí. Các công ty áp dụng các chính sách ghi nhận chi phí khác nhau và điều này dẫn đến sự khác nhau trong lợi nhuận báo cáo. Một doanh nghiệp có thể đưa ngay vào chi phí một hạng mục đã mang về thu nhập, trong khi doanh nghiệp khác lại vốn hóa cùng một hạng mục như vậy và báo cáo mức lợi nhuận cao hơn.
5. Các khoản chi phí bất thường hoặc chi phí một lần có thể có hoặc không được phản ánh trong thu nhập từ hoạt động, phụ thuộc vào các chính sách kế toán.
6. Cách xử lý các hạng mục thuế có thể khác nhau giữa các doanh nghiệp.

Tóm lại, bạn phải cẩn trọng khi phân tích các báo cáo tài chính của một công ty và khi so sánh báo cáo của hai hay nhiều công ty với nhau.

Phân tích báo cáo tài chính

- Phân tích báo cáo tài chính thường bắt đầu bằng việc tính một bộ các tỷ số tài chính được thiết kế để chỉ ra liệu tình trạng tài chính của công ty có được cải thiện hơn không hay xấu đi theo thời gian, đồng thời cũng tiết lộ các điểm mạnh và yếu tương đối của một công ty so với các công ty khác trong cùng một ngành.
- Có các phương pháp khác nhau được áp dụng để phân tích các báo cáo tài chính:
 - Phân tích tỷ số
 - Phân tích xu thế (xu hướng) cho các công ty và các ngành
 - Phân tích chéo các bộ phận của các công ty và các ngành
- Phân tích tỷ số cần phải được sử dụng để phát triển và nâng cao sự hiểu biết sâu sắc về cơ cấu tài chính của công ty.

Phân tích tỷ số

- Phân tích tỷ số thường bao gồm ba nhóm tỷ số chính như sau:
 - Các tỷ số doanh số
 - Các tỷ số sinh lời (hay tỷ số lợi nhuận)

- Các tỷ số hiệu suất
- Các tỷ số thanh khoản và đòn bẩy
- Dưới đây là một số tỷ số tài chính mẫu. Tùy thuộc vào mục đích và kỹ năng mà cán bộ phân tích có thể sử dụng các tỷ số tài chính khác nhau.

Các tỷ số về doanh số

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	Lợi nhuận ròng sau thuế (NPAT) ÷ doanh thu	ROS: phản ánh khả năng sinh lời của công ty sau khi đã trừ thuế thu nhập doanh nghiệp. Tỷ số thể hiện mức lợi nhuận thu được từ một đồng doanh thu.
Vòng quay tài sản (ATO)	Doanh thu ÷ Tổng tài sản có	ATO: đo lường năng suất sử dụng tài sản của công ty. Tỷ số này cho biết doanh thu được tạo ra từ một đồng tài sản.
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)	Lợi nhuận ròng sau thuế ÷ vốn chủ sở hữu bình quân	ROE: đo lường hiệu quả sử dụng vốn của cổ đông để tạo ra lợi nhuận.
Đòn bẩy tài sản (ALEV)	Tổng tài sản ÷ Vốn chủ sở hữu	ALEV: đo lường mức độ tổng tài sản được tài trợ bởi vốn chủ sở hữu.

Các tỷ số về khả năng sinh lời

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Giá vốn hàng bán/doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Giá vốn hàng bán/doanh thu: đo lường tác động tương đối của các khoản chi phí như nguyên vật liệu, nhiên liệu, lao động và chi phí cố định đối với doanh thu của công ty.
Tỷ suất lợi nhuận gộp	Lợi nhuận gộp ÷ Doanh thu	Tỷ suất lợi nhuận gộp: đo lường khả năng sinh lợi từ quá trình sản xuất. Tỷ số này phản ánh chính sách giá công ty và khả năng công ty có thể chuyển chi phí đến khách hàng.
Chi phí bán hàng và quản lý/doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Chi phí bán hàng và quản lý/Doanh thu: so sánh chi phí bán hàng và quản lý với doanh thu. Tỷ số thể hiện chi phí chi phí bán hàng và quản lý trên một đồng doanh thu.
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động /doanh thu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Tỷ suất lợi nhuận hoạt động (lợi nhuận hoạt động/doanh thu): đo lường khả năng sinh lời từ chu kỳ hoạt động có tính đến các chi phí bán hàng và chi phí quản lý. Tỷ suất phản ánh mức lợi nhuận hoạt động thu được từ một đồng doanh thu.

Các tỷ số về hiệu quả hoạt động

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Số ngày các khoản phải thu (ARDOH)	$(\text{Các khoản phải thu ròng} \div \text{Doanh thu}) \times 365$	ARDOH: phản ánh chất lượng các khoản phải thu và/hoặc khả năng quản lý việc thu hồi các khoản bán chịu qua đo lường số ngày các khoản phải thu nằm trên tài khoản của công ty.
Số ngày hàng tồn kho (INVDOH)	$(\text{Hàng tồn kho} \div \text{Giá vốn hàng bán}^2) \times 365$	INVDOH: phản ánh chất lượng hàng tồn kho và/hoặc chất lượng quản lý hàng tồn kho qua việc đo lường số ngày hàng nằm trong kho bình quân của công ty.
Số ngày các khoản phải trả (APDOH)	$(\text{Các khoản phải trả} \div \text{Giá vốn hàng bán}) \times 365$	APDOH: cho biết tốc độ công ty thanh toán cho các nhà cung cấp qua việc đo lường số ngày các khoản phải trả nằm trên tài khoản của công ty.
Số ngày chi phí chờ phân bổ (AEDOH)	$(\text{Chi phí chờ phân bổ} \div \text{Giá vốn hàng bán}) \times 365$	AEDOH: cho biết mức độ các khoản chi phí chờ phân bổ trên tài khoản của công ty.

Các tỷ số về nợ vay và khả năng thanh toán

Tỷ số	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn	$\text{Tài sản lưu động} \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số thanh toán hiện thời: so sánh tài sản lưu động với tổng nợ ngắn hạn. Đây là tỷ số đơn giản nhất để đo lường khả năng thanh toán của công ty.
Vốn lưu động	$\text{Tài sản lưu động} - \text{Nợ ngắn hạn}$	Vốn lưu động: so sánh tài sản lưu động với tổng nợ ngắn hạn. Chỉ số phản ánh số lần tài sản lưu động có thể được sử dụng để thanh toán nợ ngắn hạn. Đây là chỉ số cơ bản đo lường tính thanh khoản của doanh nghiệp.
Tỷ số khả năng thanh toán nhanh	$(\text{Tiền} + \text{Các khoản tương đương tiền} + \text{Các khoản phải thu}) \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số khả năng thanh toán nhanh: so sánh tài sản lưu động có tính thanh khoản cao nhất với tổng nợ ngắn hạn. Hàng tồn kho và các khoản phải thu phi thương mại không được tính toán trong tỷ số này. Tỷ số này phản ánh khả năng công ty thanh toán các khoản nợ ngắn hạn bằng các tài sản lưu động có tính thanh khoản cao.
Tỷ số thanh toán bằng tiền	$\text{Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh} \div \text{Nợ ngắn hạn}$	Tỷ số thanh toán bằng tiền: là một trong các tỷ số đo lường khả năng thanh toán cần trọng hơn. Tỷ số này cho biết mức độ các khoản nợ ngắn hạn có thể được hoàn trả từ dòng tiền hoạt động của công ty.
Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu	Tên tỷ số thể hiện công thức tính	Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu đo lường giá trị tài sản có thể được sử dụng để thanh toán nợ trong trường hợp phá sản. Việc sử dụng quá nhiều nợ sẽ làm giảm mức độ đáng tin cậy của công ty và từ đó làm giảm khả năng huy động vốn trong tương lai. Nếu bạn vay quá nhiều, công ty của bạn có thể bị coi là quá rủi ro và là một khoản đầu tư thiếu an toàn. Bên cạnh đó, công ty có thể không có khả năng chống chọi với những tình huống xấu bất ngờ như hoạt động kinh doanh đi xuống, hạn mức tín dụng bị cắt giảm hoặc lãi suất gia tăng.

² Nên trừ đi chi phí khấu hao từ giá vốn hàng bán

Các lưu ý khác khi phân tích tỷ số hoặc phân tích báo cáo tài chính

- Khó có thể tổng quát xem một tỷ số cụ thể là tốt hay xấu. Chẳng hạn một tỷ số hiện hành cao có thể cho thấy trạng thái tiền mặt vững là điều tốt nhưng cũng có thể do dư thừa tiền mặt là điều không tốt bởi tiền mặt dư thừa gửi trong ngân hàng là tài sản không sinh lãi. Tương tự một tỷ số quay vòng tài sản cố định cao có thể là do công ty sử dụng tài sản một cách hiệu quả nhưng cũng có thể công ty có mức vốn hoá thấp và đơn giản là không thể cho phép mình mua đủ tài sản cần thiết.
- Các công ty lớn hơn có thể vận hành nhiều chi nhánh bộ phận khác nhau trong các ngành khác nhau, điều này gây khó khăn cho việc phát triển một bộ số liệu trung bình có ý nghĩa cho ngành nhằm mục đích so sánh. Phân tích các tỷ số so sánh do vậy có thể hữu ích đối với các công ty nhỏ hoặc tập trung trong phạm vi hẹp hơn là các công ty lớn với nhiều nhánh kinh doanh.
- Các công ty có thể sử dụng những kỹ thuật để làm đẹp số liệu sao cho các báo cáo tài chính của họ bắt mắt các nhà phân tích tin dụng hơn.
- Hầu hết các công ty đều mong muốn đứng trên mức trung bình, do vậy đạt được kết quả trung bình chưa chắc đã đủ tốt. Để đánh giá kết quả cao, nên xem xét đến cả các tỷ số của những công ty dẫn đầu trong ngành nữa.
- Lạm phát có thể bóp méo nghiêm trọng bảng cân đối tài sản của công ty. Bởi vì nó tác động cả mức trích khấu hao lẫn chi phí tồn kho nên lợi nhuận của công ty cũng bị ảnh hưởng. Do vậy, phân tích tỷ số đối với một công ty theo thời gian hoặc phân tích so sánh các công ty ở các giai đoạn khác nhau cần phải được diễn giải một cách cẩn trọng và có suy xét.

Báo lưu chuyển tiền tệ

Như đã nói, báo cáo thu nhập và bảng cân đối tài sản không cho biết đầy đủ thông tin về lượng tiền mặt được công ty tạo ra hoặc sử dụng. Báo cáo dòng tiền mặt được lập để chuyển đổi cơ sở cộng dồn (tích lũy) của kế toán được áp dụng để lập báo cáo thu nhập và bảng cân đối tài sản ngược về cơ sở tiền mặt. Phân tích lượng tiền mặt chảy vào và ra khỏi công ty là cực kỳ quan trọng.

Cũng giống như báo cáo thu nhập, báo cáo dòng tiền mặt đo lường các hoạt động tài chính trong kỳ. Thêm vào đó báo cáo dòng tiền mặt theo dõi các tác động của những thay đổi trong các tài khoản của bảng cân đối tài sản. Báo cáo dòng tiền mặt cho phép người đọc theo dõi dòng tiền ra và vào công ty và tiết lộ nguyên do thiếu tiền hoặc thừa tiền. Báo cáo dòng tiền mặt là một trong những công cụ hữu ích nhất đối với cán bộ tín dụng để phân tích một doanh nghiệp.

Có một vấn đề thực tế khi làm việc với các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam là các báo cáo dòng tiền mặt không bắt buộc phải lập và do vậy rất ít công ty lập báo cáo này. Cán bộ tín dụng có thể phải yêu cầu tùy theo từng trường hợp để có đủ thông tin liên quan cho phân tích tín dụng.

Sau đây là một mẫu bảng Báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo phương pháp trực tiếp

	Số liệu quá khứ 200X VNĐ
31/12	
Doanh thu thuần	13.692.990
Thay đổi các khoản phải thu	(77.239)
Tiền thu được từ bán hàng	13.615.751
Giá vốn hàng bán (trừ các khoản chi phí không bằng tiền)	(8.790.889)
Thay đổi hàng tồn kho	(76.434)
Thay đổi các khoản phải trả	61.077
Chi phí sản xuất bằng tiền	(8.806.246)
Lợi nhuận gộp bằng tiền	4.809.505
Chi phí bán hàng và chi phí quản lý (trừ các khoản chi phí không bằng tiền)	(3.943.582)
Thay đổi các khoản chi phí trả trước	(1.235)
Thay đổi chi phí chờ phân bổ	
Chi phí hoạt động bằng tiền	(3.944.817)
Tiền từ hoạt động kinh doanh	864.688
Các khoản thu nhập (chí phí) khác	
Dự phòng thuế thu nhập	(197.729)
Thay đổi các khoản nợ thuế	0
Thay đổi các khoản thuế phải trả	161
Thay đổi tài sản lưu động khác	(188)
Thay đổi tài sản dài hạn khác	(6.469)
Thay đổi các khoản nợ ngắn hạn khác	9.263
Thay đổi các khoản nợ dài hạn khác	2.497
Thuế đã trả và các khoản thu nhập / (chí phí) khác	(192.465)
Tiền ròng từ hoạt động kinh doanh	672.223
Lãi vay (tính trên dư nợ hiện thời)	(157.834)
Chi phí/thu nhập lãi	0
Thay đổi các khoản lãi phải trả	0
Cổ tức	(433.794)
Thay đổi cổ tức phải trả	0
Nợ dài hạn đến hạn trả	(114.100)
Tổng chi phí tài chính	(705.728)
Tiền trước các khoản tài trợ	(33.505)
Đầu tư tài sản cố định	(376.878)
Thay đổi tài sản vô hình	(2.309)
Thay đổi các khoản đầu tư dài hạn	
Lượng vốn thừa/thiếu hụt	(412,692)
Thay đổi vay ngắn hạn	419.618
Thay đổi vay dài hạn	0
Thay đổi vốn chủ sở hữu	0
Tổng tài trợ từ bên ngoài	419.618
Tiền sau các khoản tài trợ	VNĐ 6.926
Thay đổi thực tế về tiền	VNĐ 6.926
Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ thường được chia thành bốn phần chính:

- *Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh:* Hoạt động kinh doanh là những hoạt động diễn ra hàng ngày trong nội tại công ty. Những hoạt động này bao gồm thu tiền từ khách hàng; thanh toán tiền cho nhà cung cấp và nhân viên; thanh toán các chi phí hoạt động, lãi tiền vay và thuế; nhận tiền chia cổ tức.
- *Dòng tiền ròng từ hoạt động đầu tư:* Các hoạt động đầu tư là những khoản đầu tư thuộc thẩm quyền của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Những hoạt động này thường bao gồm việc mua hoặc thanh lý tài sản cố định.
- *Dòng tiền ròng từ hoạt động tài trợ vốn:* Các hoạt động tài trợ vốn là những hoạt động liên quan đến các nguồn tiền từ bên ngoài và có ảnh hưởng đến dòng tiền của công ty. Những hoạt động này thường bao gồm việc phát hành cổ phiếu, thay đổi các khoản vay ngắn và dài hạn, và chi trả cổ tức.
- *Thay đổi ròng về tiền và chứng khoán ngắn hạn:* Kết quả từ ba khoản mục trên sẽ được sử dụng để tính toán tổng mức tăng hoặc giảm của các tài khoản tiền và chứng khoán ngắn hạn. Để đảm bảo được tính chính xác của kết quả tính toán, con số tính toán được này phải được đối chiếu với thay đổi trong số dư tiền được thể hiện trên bảng cân đối kế toán.

Các hoạt động kinh doanh diễn ra hàng ngày là những hoạt động thiết yếu với bất kỳ công ty nào. Dòng tiền ròng dương từ hoạt động kinh doanh cho thấy công ty có thể tự trang trải các nhu cầu hoạt động bằng tiền của mình. Dòng tiền ròng âm từ hoạt động kinh doanh cho thấy công ty cần có thêm nguồn tiền từ bên ngoài để có thể duy trì được hoạt động kinh doanh bình thường.

Các hoạt động đầu tư nhìn chung là các hoạt động sử dụng tiền vì hầu hết các công ty thường mua máy móc thiết bị mới hơn là bán các tài sản cố định cũ. Nguồn tiền để trang trải các hoạt động đầu tư có thể từ nguồn tiền do công ty tự tạo ra từ hoạt động kinh doanh, từ tiền dự trữ hoặc do công ty vay nợ.

Các hoạt động tài trợ vốn cho thấy các nguồn vốn bên ngoài sẵn có cho hoạt động của công ty. Công ty thường phải dựa vào các hoạt động tài trợ vốn khi dòng tiền từ hoạt động kinh doanh và hoạt động đầu tư không đủ so với nhu cầu thực tiễn. Con số thể hiện thay đổi tăng/giảm tiền tại dòng cuối của báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho thấy lượng tiền ròng từ các hoạt động kinh doanh, đầu tư, và tài trợ vốn.

Việc sử dụng báo cáo lưu chuyển tiền tệ để phân tích các nguồn tiền và hoạt động sử dụng tiền của công ty có thể được tiến hành theo năm hoặc theo tháng, nếu hệ thống thông tin quản lý của công ty có thể tạo ra các báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo tháng. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là một công cụ cực kỳ giá trị để hiểu các dòng tiền và khả năng trả nợ của công ty.

Sau đây là một số tỷ số thể hiện khả năng trả nợ của công ty.

Tỷ số thanh toán nợ vay	Phương pháp tính	Nhận xét
Tỷ số thanh toán lãi vay	Thu nhập trước thuế và lãi (EBIT) ÷ lãi vay (hàng năm)	Cho thấy số lần mà thu thập từ hoạt động kinh doanh có thể được sử dụng để thanh toán lãi tiền vay.
Tỷ số thanh toán nợ bằng tiền	Dòng tiền ròng từ hoạt động kinh doanh ÷ Tổng nợ	Cho thấy số lần mà tổng nợ có thể được thanh toán bởi dòng tiền do công ty tạo ra.

Dự báo – Một yêu cầu để đánh giá mức độ đáng tin cậy

Thế nào là dự báo tài chính?

Nhiều dự báo tài chính chỉ được tiến hành với báo cáo thu nhập. Tuy nhiên, việc tiến hành dự báo bảng cân đối kế toán cũng rất quan trọng. Việc dự báo cả báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán sẽ cho phép người sử dụng xem xét nhu cầu tiền cần thiết cho toàn bộ hoạt động kinh doanh, chứ không phải chỉ có nhu cầu gắn liền với thu nhập và chi phí. Ví dụ, nếu doanh nghiệp có kế hoạch xây dựng thêm một dây chuyền sản xuất mới, doanh nghiệp sẽ cần xem xét đến ảnh hưởng của thay đổi tài sản cố định và hàng tồn kho đối với dòng tiền của mình. Nếu công ty có kế hoạch mua bất động sản hay tài sản cố định cho mục đích mở rộng kinh doanh, công ty cần dự báo ảnh hưởng của các khoản đầu tư này và khả năng trả nợ liên quan của mình. Dự báo, cùng với quy trình giám sát, giúp đánh giá ảnh hưởng của việc mở rộng kinh doanh.

Dự báo ngân sách tài chính được tiến hành bằng cách nào?

Chuẩn bị dự báo tài chính cần có những giả định hợp lý về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sau đây là một số những câu hỏi hữu ích cho quá trình xây dựng các giả định dự báo.

- Sản lượng tối đa hàng năm của công ty là bao nhiêu (Hạn chế về công suất sản xuất)?
- Doanh thu bán hàng sẽ tăng trưởng như thế nào?
- Giá cả của hàng hoá và/hoặc dịch vụ sẽ được xác định bằng cách nào?
- Giá thành sản xuất sản phẩm sẽ ra sao? Lượng hàng tồn kho cần thiết là bao nhiêu?
- Chi phí hoạt động sẽ là bao nhiêu?
- Công ty cần có bao nhiêu nhân viên? Lương của nhân viên như thế nào? Có lợi ích phụ nào kèm theo không? Tổng quỹ lương thường là bao nhiêu?
- Thuế suất thuế thu nhập là bao nhiêu?
- Công ty cần những tài sản cố định gì? Chi phí để thuê những tài sản này là bao nhiêu?
- Công ty cần những thiết bị gì? Chi phí để mua sắm thiết bị là bao nhiêu? Công ty có cần mua sắm thêm thiết bị cho những năm tiếp theo không?
- Nếu công ty bán chịu cho khách hàng, thì điều khoản bán chịu như thế nào? Công ty sẽ được hưởng điều khoản thanh toán nào từ các nhà cung cấp?
- Công ty cần vay nợ bao nhiêu? Điều kiện tài sản đảm bảo ra sao? Lãi suất sẽ là bao nhiêu?

Dự báo tài chính có thể được tiến hành một cách thủ công hoặc qua sử dụng chức năng dự báo tài chính trong các phần mềm kế toán.

Phân tích độ nhạy – Tình huống

Lợi ích chính của dự báo tài chính là khả năng thực hiện các phân tích độ nhạy. Sau khi đã xây dựng dự báo, những điều chỉnh cần thiết có thể được tiến hành để đánh giá tác động của những biến số (giả định) nhất định đối với kết quả hoạt động của công ty. Những điều chỉnh này có thể được tiến hành bằng cách đưa ra những giả định mới và đưa vào những biến số mới. Ví dụ, giả sử dự báo ban đầu được tiến hành với giả định là doanh thu tăng trưởng với tốc độ 10%. Giả định này có thể được thay đổi thành 5% hoặc 15% để thấy được tác động đối với kết quả hoạt động. Phân tích độ nhạy có thể được thực hiện với các biến số tài chính khác nhau; những biến số phổ biến nhất gồm:

- Doanh thu
- Giá vốn hàng bán và lợi nhuận gộp
- Chi phí hoạt động

- Lãi suất
- Số ngày các khoản phải thu
- Số ngày hàng tồn kho
- Số ngày các khoản phải trả
- Các khoản đầu tư/ thanh lý tài sản cố định lớn
- Mua bán và sát nhập

Kế hoạch kinh doanh chi tiết

I. Phần giới thiệu

Phần này trong kế hoạch kinh doanh bao gồm trang ngoài (bìa), tóm tắt chung và mục lục.

Trang bìa

Trang ngoài (bìa) thường chứa những thông tin cơ sở như tên doanh nghiệp, biểu trưng (logo) của công ty, địa chỉ, số điện thoại, số Fax và địa chỉ liên lạc qua bằng thư điện tử (E-mail)

Tóm tắt chung

Bản tóm tắt chung là cái mà hầu hết mọi người đều đọc trước tiên. Một số đọc nó trước bởi nó cho thấy bức ảnh hay ấn tượng về doanh nghiệp, đồng thời cũng thể hiện tính chuyên nghiệp của ban giám đốc điều hành và khả năng đứng vững của doanh nghiệp.

Mục lục

Bản thân tên gọi đã giải thích nội dung

II. Mô tả hoạt động kinh doanh

Mục này trong kế hoạch kinh doanh trình bày về ngành, công ty, sản phẩm và/hoặc dịch vụ, cũng như vị trí và phương pháp định giá của công ty.

Ngành

Phần này cung cấp những thông tin tổng quan về một hay nhiều ngành kinh doanh trong đó công ty đang cạnh tranh. Thông tin cần phải cho phép người đọc đánh giá được triển vọng hiện tại và trong dài hạn của ngành cũng như vị thế của công ty trên thị trường. Thông tin về các phân đoạn khác nhau của thị trường trong ngành (đặt trọng tâm đặc biệt vào tác động tiềm tàng lên công ty) cũng phải được cung cấp. Phần này cũng bao gồm cả những giải trình về sản phẩm mới hoặc những diễn biến mới có lợi hoặc có thể gây tổn hại đến hoạt động kinh doanh của công ty.

Công ty

Khẳng định về sứ mệnh của công ty - một hoặc hai câu mô tả về mục đích của doanh nghiệp và ai là đối tượng hướng đến của các sản phẩm và dịch vụ có thể giúp người đọc hiểu về doanh nghiệp và có được cái nhìn sâu sắc về ban giám đốc. Một khẳng định rõ ràng về sứ mệnh/nhiệm vụ thể hiện rằng ban giám đốc đã rất quan tâm đến doanh nghiệp và mục đích của nó.

Các thông tin cụ thể hơn về công ty thường đi ngay sau lời khẳng định về sứ mệnh. Tiếp đó là một danh sách các chủ đề thường dùng để mô tả một công ty:

- Loại hình doanh nghiệp: Bán buôn/si? Bán lẻ? Sản xuất? hay Dịch vụ?
- Công ty được thành lập ngày nào? Đây là công ty mới thành lập hay đã hoạt động một thời gian?
- Lịch sử hay câu chuyện về sự thành lập của công ty?
- Cơ cấu pháp lý của doanh nghiệp: Doanh nghiệp hộ gia đình? Công ty cổ phần? Liên doanh? V.v...
- Những người đứng đầu công ty hay các cổ đông của công ty. Nguồn lực hay kinh nghiệm họ mang đến công ty.
- Công ty đáp ứng nhu cầu gì của thị trường?
- Khách hàng của công ty là ai?
- Các sản phẩm hay dịch vụ được bán như thế nào?

Sản phẩm và/hoặc dịch vụ

Phần này bao gồm mô tả về từng sản phẩm hoặc dịch vụ chủ yếu của công ty đang được chào bán. Thông tin cần phải cho phép độc giả phát triển sự hiểu biết về doanh nghiệp một cách chính xác. Phần này còn

đề cập đến những sáng kiến bán hàng độc đáo của công ty. Sáng kiến bán hàng độc đáo ở đây hàm ý một tuyên bố chỉ ra sự khác biệt giữa công ty, các sản phẩm và dịch vụ của mình với các đối thủ cạnh tranh cùng sản phẩm dịch vụ của họ.

Xác lập vị thế (Định vị)

Xác lập vị thế (vị trí) hay định vị đề cập đến cách mà công ty được nhận biết trên thị trường. Điều này có nghĩa là việc xác lập vị thế phản ánh điều mà công ty muốn thị trường và các đối thủ cạnh tranh của họ cảm nhận về họ cũng như sản phẩm và dịch vụ của họ.

Tiếp đến là một danh sách các câu hỏi hữu ích có thể được đặt ra khi cố gắng tìm hiểu về vị thế của công ty trong thị trường:

- Điều gì là độc đáo trong sản phẩm và dịch vụ của công ty?
- Các sản phẩm và dịch vụ của công ty đáp ứng nhu cầu nào của khách hàng?
- Mọi người nhìn nhận như thế nào về sản phẩm và dịch vụ của công ty?
- Các đối thủ cạnh tranh của công ty được định vị như thế nào trên thị trường?

Định giá

Phần này đề cập đến việc công ty lấy giá bao nhiêu trên sản phẩm hay dịch vụ của mình và các mức giá này được tính toán (rút ra) như thế nào. Chẳng hạn một công ty bán các hàng hoá xa xỉ có thể đặt giá cho hàng của mình sao cho không những bù đắp được các chi phí và có lãi mà còn xác lập được một vị thế cho mình như một nhà sản xuất các sản phẩm sang trọng.

III. Thị trường

Mục này trong kế hoạch kinh doanh cung cấp những thông tin về quy mô và các xu hướng trong ngành, cơ sở khách hàng cũng như bản chất cạnh tranh trên thị trường. Các chủ đề cụ thể được đề cập đến trong mục này bao gồm cơ sở khách hàng, quy mô thị trường và các xu hướng, cạnh tranh và doanh thu ước tính.

Khách hàng

Phần này bao gồm một mô tả ngắn gọn về khách hàng mục tiêu của công ty. Mô tả này cần xác lập được các đặc điểm chung của các khách hàng mà công ty muốn bán hàng cho họ. Công ty cũng cần chỉ ra khách hàng của họ là những người chú ý đến chi phí hay chất lượng, trong bối cảnh nào họ sẽ mua hàng và họ có những mối lo lắng hay quan tâm loại nào.

Quy mô thị trường và Các xu hướng

Phần này lượng hoá quy mô của toàn thị trường cũng như một phần hay một phần đoạn của thị trường mà công ty đang có hoặc đang nhắm tới. Phần này còn bao gồm các phân tích định lượng cũng như định tính có thể sử dụng để đánh giá về quy mô thị trường, xu hướng và mức tăng trưởng tiềm năng.

Phân tích cạnh tranh

Các phân tích cạnh tranh cần phải chỉ ra nơi các sản phẩm hay dịch vụ của công ty là phù hợp nhất trong môi trường của thị trường cạnh tranh. Phần này còn đưa ra các so sánh giữa công ty, các sản phẩm và dịch vụ của nó với các đối thủ cạnh tranh cùng với các sản phẩm dịch vụ mà họ đang chào bán. Một phân tích ngắn gọn đối với mỗi đối thủ cạnh tranh chủ yếu cần phải đề cập đến 1) thông tin về doanh thu và thị phần; 2) nhu cầu mà các đối thủ cạnh tranh đáp ứng và không đáp ứng được; 3) đánh giá về các mặt mạnh và yếu của các đối thủ cạnh tranh, cũng như nhận định về việc công ty sẽ khắc phục các mặt mạnh của đối thủ cạnh tranh và khai thác/lợi dụng các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh như thế nào. Để làm được phân tích này, các điểm mạnh và yếu có thể được phân loại theo doanh thu, chất lượng, phân phối, giá cả, năng lực sản xuất và hình ảnh của công ty.

Doanh thu ước tính

Con số doanh thu ước tính (lên kế hoạch) phản ánh đánh giá của ban giám đốc về các lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và hàng hoá của công ty, cơ sở khách hàng, quy mô và xu hướng trên thị trường, môi

trường cạnh tranh. Mức doanh thu ước tính phải được thể hiện theo cả đơn vị hàng hoá lẫn đơn vị tiền tệ (VND). Các thông tin về mức doanh thu dự tính cần phải được đưa ra cho một khoảng thời gian thích hợp được dẫn dắt bởi các yếu tố biến thiên khác nhau trong đó có mục đích cấp vốn (tài chính). Các con số về doanh thu dự báo trong mục này sẽ có tác động đáng kể lên các tài liệu về tài chính khác kể cả trong kế hoạch kinh doanh. Những giả thiết quan trọng được áp dụng trong việc phát triển mức doanh thu dự tính cần phải được dễ dàng xác định và dễ hiểu.

IV. Hoạt động phát triển và sản xuất

Mục này trong kế hoạch kinh doanh mô tả tình trạng hiện tại của các sản phẩm và dịch vụ của công ty cũng như các kế hoạch hoàn thiện phát triển. Mục này cần phải giúp độc giả hiểu được sản phẩm của công ty được tạo ra như thế nào hoặc dịch vụ được cung cấp ra sao. Nói chung mục này thường bao gồm những thông tin chi tiết về tình hình nghiên cứu phát triển đối với các sản phẩm và dịch vụ của công ty, quá trình sản xuất, chi phí sản xuất và phát triển, các yêu cầu về lao động, chi phí và vốn.

Tình hình nghiên cứu phát triển

Phần này mô tả tình trạng hiện tại của các sản phẩm và dịch vụ trong công ty và những việc cần phải làm để chuẩn bị đưa sản phẩm dịch vụ ra thị trường. Thông tin này liên quan nhiều nhất đến các công ty mới thành lập hoặc các dự án hoạt động kinh doanh mới.

Quá trình sản xuất

Phần này mô tả cách thức sản phẩm của công ty được tạo ra hay dịch vụ được cung ứng.

Chi phí sản xuất và phát triển

Phần này trình bày về ngân sách cho thiết kế và phát triển để tạo ra mẫu sản phẩm mới cũng như chi phí cần thiết để thực hiện toàn bộ việc sản xuất. Thông tin này liên quan nhiều nhất đến các công ty mới thành lập hoặc các dự án hoạt động kinh doanh mới.

Các yêu cầu về lao động

Mục này chứa các thông tin về lao động ngoài ban quản lý, cần thiết để khởi sự hoặc vận hành một doanh nghiệp. Mục này cần nêu số lao động cần thiết cũng như những kỹ năng mà họ cần phải có. Các thông tin liên quan bao gồm:

- Lao động địa phương có đủ đáp ứng không? Nếu không, công ty sẽ phải tuyển dụng thêm lực lượng lao động cần thiết như thế nào?
- Lao động đã qua đào tạo chưa? Nếu chưa, công ty sẽ phải đào tạo lao động như thế nào?
- Chi phí lao động, hiện tại và trong tương lai
- Các kế hoạch đào tạo đang thực hiện

Các yêu cầu về chi phí và vốn

Có ba loại chi phí được đề cập đến trong mục này là chi phí hoạt động, yêu cầu về vốn và chi phí của hàng hoá.

Chi phí hoạt động

Hạng mục này bao gồm các chi phí phát sinh trong quá trình vận hành doanh nghiệp. Các chi phí này gồm có chi phí tiếp thị, bán hàng và chi phí quản lý chung. Các chi phí quản lý chung lại gồm các chi phí cố định như chi phí hành chính và các chi phí khác không thay đổi bất kể mức doanh số bán hàng hay sản xuất là bao nhiêu. Chi phí quản lý chung còn bao gồm các chi phí biến thiên như chi phí đi lại, thiết bị thuê mua và mua sắm thường xuyên.

Các yêu cầu về vốn

Hạng mục này bao gồm các khoản tiền cần thiết để mua sắm tài sản cố định (như thiết bị). Các yêu cầu về vốn còn bao gồm chi phí khấu hao liên quan đến thiết bị được mua.

Chi phí của hàng hoá

Đối với một công ty sản xuất chi phí hàng hoá chính là chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất sản phẩm. Đối với doanh nghiệp bán sỉ hay bán lẻ, chi phí hàng hoá (đôi khi còn gọi là chi phí bán hàng) chính là chi phí để mua hàng tồn kho. Để tính toán chi phí của hàng hoá cần phải biết tổng số hàng hoá sẽ được bán trong kỳ cũng như mức tồn kho đang giữ ở các giai đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất của công ty. Đối với một công ty sản xuất chi phí hàng bán bao gồm nguyên vật liệu, lao động và chi phí quản lý chung liên quan trực tiếp đến sản xuất ra sản phẩm đó.

V. Bán hàng và tiếp thị

Mục này trong kế hoạch kinh doanh mô tả các chiến lược và chiến thuật mà một công ty sẽ sử dụng để khiến khách hàng mua sản phẩm hay dịch vụ của họ. Phần bán hàng và tiếp thị trong kế hoạch kinh doanh cần có phần thảo luận về chiến lược, phương pháp bán hàng, quảng cáo và xúc tiến thương mại.

Chiến lược bán hàng và tiếp thị

Phần này mang đến những thông tin về sản phẩm/dịch vụ, vị thế, phương pháp định giá, các khách hàng mục tiêu, thị trường và cạnh tranh. Mục này cũng nêu bật các kế hoạch của công ty trong việc thu hút và duy trì các khách hàng mục tiêu của mình. Điều quan trọng là chiến lược bán hàng và tiếp thị phải đề cập đến một cách cụ thể:

- Đây là thị trường mục tiêu của công ty?
- Làm thế nào để tìm kiếm khách hàng và nói cho họ biết về sản phẩm và dịch vụ của công ty?
- Các đặc điểm nào của các sản phẩm dịch vụ của công ty cần phải được nhấn mạnh để thu hút khách hàng?
- Các kỹ thuật tiếp thị và bán hàng sáng tạo mà công ty sẽ sử dụng cũng như trọng tâm của sáng kiến tiếp thị, nghĩa là tiếp thị địa phương, vùng, quốc gia hay quốc tế.

Các phương pháp bán hàng

Phần này mô tả các kênh phân phối sẽ được sử dụng để bán các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Quảng cáo và xúc tiến thương mại

Phần này mô tả các hoạt động quảng cáo và xúc tiến thương mại mà công ty sẽ sử dụng để giao tiếp với các khách hàng mục tiêu (với các thông tin về sản phẩm và dịch vụ của mình). Phần này cần phải mô tả các phương tiện quảng cáo khác nhau mà công ty dự tính sẽ đưa ra sử dụng cũng như chương trình quan hệ công chúng của công ty, các tài liệu về bán hàng/khuyến mại, thiết kế bao bì, triển lãm thương mại, v.v..

VI. Quản lý

Một ban quản lý giỏi có thể là một yếu tố riêng biệt quan trọng nhất của thành công. Mục này trong kế hoạch kinh doanh thường bao gồm mô tả về ban giám đốc cũng như các thông tin liên quan đến quyền chủ sở hữu, hội đồng quản trị/hội đồng tư vấn cũng như các dịch vụ hỗ trợ khác.

Mô tả về ban giám đốc

Phần này mô tả ban giám đốc điều hành công ty kể cả các trách nhiệm cá nhân và trình độ chuyên môn của từng thành viên trong nhóm. Nhiều nhà cho vay và đầu tư quyết định cấp tín dụng hay đầu tư dựa trên sức mạnh (năng lực) của những người chủ công ty.

Quyền sở hữu

Phần này cho biết ai sở hữu và kiểm soát công ty. Thông tin này giúp cho độc giả hiểu ai là người ra quyết định ở đây.

Hội đồng quản trị/hội đồng tư vấn

Một hội đồng quản trị/ tư vấn mạnh có thể là một lợi thế đối với doanh nghiệp. Các hội đồng này có thể đưa thêm kinh nghiệm và uy tín cho ban giám đốc và nhờ vậy làm tăng cơ hội thành công. Trong phần

này thường có các thông tin cơ sở về các thành viên hội đồng, bao gồm cả tên, lý lịch công tác, đào tạo, trình độ kiến thức và kinh nghiệm.

Các dịch vụ hỗ trợ

Các dịch vụ hỗ trợ bao gồm hỗ trợ pháp lý, kế toán, các đại lý quảng cáo cũng như các dịch vụ đặc thù trong mỗi ngành. Thông tin này có thể là một chỉ dẫn có ích về sự cảm nhận của các cá nhân và doanh nghiệp khác đối với triển vọng của công ty và trình độ chuyên môn của ban giám đốc.

VII. Thông tin tài chính

Các thông tin tài chính được sử dụng để làm dẫn chứng, kiểm tra và khẳng định các thông tin được cung cấp trong kế hoạch kinh doanh. Mục thông tin tài chính thường bao gồm cả các trình bày về rủi ro, báo cáo tiền mặt, báo cáo thu nhập, bảng cân đối tài sản, yêu cầu xin cấp vốn và bảng thống kê, v.v

Rủi ro

Không có hoạt động kinh doanh nào là không có rủi ro. Khả năng của ban giám đốc trong việc nhận biết, có các biện pháp giảm nhẹ và thảo luận thẳng thắn về rủi ro chứng tỏ năng lực và làm tăng uy tín của họ. Một cuộc thảo luận có hiệu quả về rủi ro và các biện pháp giảm nhẹ thể hiện tính chủ động của ban giám đốc trong việc đối diện với các vấn đề và năng lực quản lý các vấn đề đó. Sau đây là danh sách đại diện các loại rủi ro được xem xét chứng tỏ sự sâu sát của ban giám đốc:

- Các đối thủ cạnh tranh giảm giá
- Một khách hàng chủ chốt huỷ hợp đồng
- Tỷ lệ tăng trưởng của ngành giảm sút
- Chi phí sản xuất vượt quá dự kiến
- Doanh thu dự tính không đạt được
- Nhà thầu phụ quan trọng không thể giao hàng
- Đối thủ cạnh tranh tung ra một sản phẩm mới hay dịch vụ mới tốt hơn
- Quan điểm của công chúng thay đổi

Báo cáo dòng tiền mặt

Báo cáo này:

- Tổng kết lại các dòng di chuyển tiền mặt vào và ra công ty
- Làm rõ số tiền mà công ty cần, thời điểm cần và nguồn tiền sẽ đến từ đâu.

Bảng cân đối tài sản

Báo cáo này:

- Liệt kê và đo lường các nguồn lực (tức là tài sản có, tài sản nợ và vốn chủ sở hữu) nằm dưới sự kiểm soát chung và được sử dụng để tạo ra lợi nhuận.
- Liệt kê và đo lường các tài sản có do công ty sở hữu và kiểm soát tại một thời điểm xác định và các tài sản nợ và vốn chủ sở hữu tại cùng thời điểm đó.
- Tài sản có và tài sản nợ được phân loại thành thường xuyên và phi thường xuyên. Các tài sản có thường xuyên là những tài sản có thể chuyển thành tiền mặt trong thời gian dưới 12 tháng. Tài sản nợ thường xuyên (hay ngắn hạn) là những nghĩa vụ đến hạn trong 12 tháng tới. Các tài sản có phi thường xuyên (còn gọi là tài sản không luân chuyển) không được chờ đợi sẽ chuyển thành tiền mặt trong vòng 12 tháng, còn các tài sản nợ phi thường xuyên (hay trung dài hạn) không phải trả trong vòng 12 tháng.
- Vốn chủ sở hữu được phân biệt với những đòi hỏi từ các chủ nợ bên ngoài bởi vì công ty không có nghĩa vụ về mặt pháp lý phải trả lại số tiền đã đầu tư vào công ty cho các chủ sở hữu.

Báo cáo thu nhập

Báo cáo này:

- Đo lường năng suất kinh tế hoặc kết quả hoạt động của công ty.
- Phản ánh doanh thu kiếm được và chi phí tương ứng phát sinh trong một khoảng thời gian cho trước.

Đề nghị vay vốn và doanh số kinh doanh

Báo cáo này:

Cho biết tổng số tiền và hình thức cấp vốn (nợ hay vốn sở hữu) mà công ty đang tìm kiếm và cũng cho biết chi tiết việc cấp vốn sẽ được sử dụng như thế nào. Phần này cần trình bày tác động mà vốn mang lại cho tiềm năng tăng trưởng và thu lợi nhuận của công ty, khi nào cần vốn và các khoản đầu tư nào vào công ty đã được thực hiện.