



Bài giảng

Quản trị doanh nghiệp

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH VÀ NHIỆM VỤ CHỦ YẾU CỦA NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

I. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP (DN)

1. Một số quan điểm về doanh nghiệp.
2. Định nghĩa doanh nghiệp.

II. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP.

1. Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp
2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân.
3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp

III. BẢN CHẤT VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KINH DOANH

1. Bản chất của kinh doanh.
2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh
3. Các yếu tố sản xuất

IV. DOANH NGHIỆP LÀ ĐƠN VỊ SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI

1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất.
2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối.

V. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

1. Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp .
2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh.

VI. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

1. Mục đích của doanh nghiệp
2. Mục tiêu của doanh nghiệp.

VII. THÀNH LẬP, GIẢI THỂ, PHÁ SẢN MỘT DOANH NGHIỆP

1. Tạo mới lập doanh nghiệp mới
2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có
3. Đại lý độc quyền
4. Phá sản doanh nghiệp

CÂU HỎI ÔN TẬP

- Sau khi nghiên cứu chương này người đọc có thể:
- Hiểu định nghĩa về doanh nghiệp, nắm được bản chất và đặc điểm của hệ thống kinh doanh.
- Vai trò của hệ thống kinh doanh đối với sự phát triển của nền kinh tế.
- Các loại hình doanh nghiệp
- Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất và phân phối.
- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp
- Mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp
- Thành lập, giải thể và phá sản doanh nghiệp

I. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP(DN)

1. Một số quan điểm về doanh nghiệp.

[TOP](#)

Hiện nay trên phương diện lý thuyết có khá nhiều định nghĩa thế nào là một doanh nghiệp, mỗi định nghĩa đều mang trong nó có một nội dung nhất định với một giá trị nhất định. Điều ấy cũng là đương nhiên, vì rằng mỗi tác giả đứng trên nhiều quan điểm khác nhau khi tiếp cận doanh nghiệp để phát biểu. Chẳng hạn:

1.1 Xét theo quan điểm luật pháp: doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài sản, có quyền và nghĩa vụ dân sự hoạt động kinh tế theo chế độ hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh tế trong phạm vi vốn đầu tư do doanh nghiệp quản lý và chịu sự quản lý của nhà nước bằng các loại luật và chính sách thực thi

1.2 Xét theo quan điểm chức năng: doanh nghiệp được định nghĩa như sau: "Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức sản xuất mà tại đó người ta kết hợp các yếu tố sản xuất (có sự quan tâm giá cả của các yếu tố) khác nhau do các nhân viên của công ty thực hiện nhằm bán ra trên thị trường những sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ để nhận được khoản tiền chênh lệch giữa giá bán sản phẩm với giá thành của sản phẩm ấy. (M.Francois Peroux).

1.3 Xét theo quan điểm phát triển thì "doanh nghiệp là một cộng đồng người sản xuất ra những của cải. Nó sinh ra, phát triển, có những thất bại, có những thành công, có lúc vượt qua những thời kỳ nguy kịch và ngược lại có lúc phải ngừng sản xuất, đôi khi tiêu vong do gặp phải những khó khăn không vượt qua được " (trích từ sách " kinh tế doanh nghiệp của D.Larua.A Caillat - Nhà xuất bản Khoa Học Xã Hội 1992)

1.4 Xét theo quan điểm hệ thống thì doanh nghiệp được các tác giả nói trên xem rằng " doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các bộ phận được tổ chức, có tác động qua lại và theo đuổi cùng một mục tiêu. Các bộ phận tập hợp trong doanh nghiệp bao gồm 4 phân hệ sau: sản xuất, thương mại, tổ chức, nhân sự.

Ngoài ra có thể liệt kê hàng loạt những định nghĩa khác nữa khi xem xét doanh nghiệp dưới những góc nhìn khác nhau. Song giữa các định nghĩa về doanh nghiệp đều có những điểm chung nhất, nếu tổng hợp chúng lại với một tầm nhìn bao quát trên phương diện tổ chức quản lý là xuyên suốt từ khâu hình thành tổ chức, phát triển đến các mối quan hệ với môi trường, các chức năng và nội dung hoạt động của doanh nghiệp cho thấy đã là một doanh nghiệp nhất thiết phải được cấu thành bởi những yếu tố sau đây:

* **Yếu tố tổ chức:** một tập hợp các bộ phận chuyên môn hóa nhằm thực hiện các chức năng quản lý như các bộ phận sản xuất, bộ phận thương mại, bộ phận hành chính.

* **Yếu tố sản xuất:** các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.

* **Yếu tố trao đổi:** những dịch vụ thương mại - mua các yếu tố đầu vào, bán sản phẩm sao cho có lợi ở đầu ra.

* **Yếu tố phân phối:** thanh toán cho các yếu tố sản xuất, làm nghĩa vụ nhà nước, trích lập quỹ và tính cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp bằng khoản lợi nhuận thu được.

2. Định nghĩa doanh nghiệp.

[TOP](#)

Từ cách nhìn nhận như trên có thể phát biểu về **định nghĩa** doanh nghiệp như sau: Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế có tư cách pháp nhân, quy tụ các phương tiện tài chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, trên cơ sở tối đa hóa lợi ích của người tiêu dùng, thông qua đó tối đa hóa lợi của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu xã hội.

-Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân:

Tư cách pháp nhân của một doanh nghiệp là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân, nó do Nhà nước khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt nó được nhà nước bảo hộ với các hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác nó phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, nghĩa vụ đóng góp với nhà nước, trách nhiệm đối với xã hội. Đòi hỏi doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản công nợ khi phá sản hay giải thể.

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống trong một thể sống (nền kinh tế quốc dân) gắn liền với địa phương nơi nó tồn tại.

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống vì lẽ nó có quá trình hình thành từ một ý chí và bản lĩnh của người sáng lập (tư nhân, tập thể hay Nhà nước); quá trình phát triển thậm chí có khi tiêu vong, phá sản hoặc bị một doanh nghiệp khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó.

- Doanh nghiệp ra đời và tồn tại luôn luôn gắn liền với một vị trí của một địa phương nhất định, sự phát triển cũng như suy giảm của nó ảnh hưởng đến địa phương đó.

II. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP.

1. Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp

[TOP](#)

Theo tiêu thức này doanh nghiệp được phân thành các loại: DN nhà nước, DN tư nhân, công ty, hợp tác xã (HTX)

1.1 Doanh nghiệp Nhà nước: là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn. Nhà nước - người đại diện toàn dân - tổ chức thực hiện chức năng quản lý trên mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh kể từ khi thành lập cho đến khi giải thể. Doanh nghiệp nhà nước có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý.

1.1.1 Khái niệm: Điều 1 luật DNNN được Quốc hội thông qua ngày 20.4.1995 đã nêu: DNNN là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội Nhà nước quy định. Doanh nghiệp có tư cách hợp pháp có cách pháp nhân có các quyền và nghĩa vụ dân sự, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh

1.1.2 Đặc điểm. Với nhiệm vụ thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội và điều tiết vĩ mô trong nền kinh tế thị trường đặt ra nhu cầu khách quan về sự hình thành và tồn tại các DNNN. Quyền sở hữu tư liệu sản xuất thuộc về Nhà nước, đó là đặc điểm thứ nhất phân biệt DNNN với các doanh nghiệp khác, đồng thời hoạt động kinh doanh là đặc điểm phân biệt DNNN với các tổ chức, cơ quan khác của Chính phủ. DNNN được phân biệt các loại hình doanh nghiệp khác bởi các đặc điểm sau đây: (bảng 1.1)

Bảng 1.1: So sánh DNNN với các loại hình DN khác

DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC	CÁC LOẠI HÌNH DN KHÁC
-Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ra quyết định thành lập, thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội đảm bảo tính định hướng XHCN	- Cơ quan Nhà nước cho phép thành lập trên cơ sở đăng ký kinh doanh của các chủ thể kinh doanh

- Tài sản là một bộ phận của tài sản Nhà nước, thuộc thuộc sở hữu của Nhà nước (vì DNNN do Nhà nước đầu tư vốn để thành lập). DNNN không có quyền sở hữu đối với tài sản mà chỉ là người quản lý kinh doanh trên số tài sản của Nhà nước (không có quyền sở hữu nhưng có quyền chiếm hữu, định đoạt và sử dụng)	- Chủ thể kinh doanh là chủ sở hữu đối với tài sản kinh doanh của họ
- DNNN do Nhà nước tổ chức Bộ máy quản lý của doanh nghiệp Nhà nước bổ nhiệm các cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp, phê duyệt chiến lược, qui hoạch, kế hoạch...	

1.1.3 Thành lập và tổ chức sắp xếp lại DNNN: Để thực hiện vai trò chủ đạo trong nền kinh tế Quyết định 388/HĐBT về thành lập lại các DNNN là *biện pháp đầu tiên* thực hiện sắp xếp lại các DNNN.

Biện pháp thứ hai, tiến hành cổ phần hóa các DNNN. Mục đích của cổ phần hóa là nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, Đảng và Nhà nước còn chủ trương chuyển doanh nghiệp nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn. Việc chuyển doanh nghiệp nhà nước kinh doanh sang hoạt động theo cơ chế công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần và bổ sung hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn chỉ có một sáng lập viên để áp dụng đối với doanh nghiệp kinh doanh 100% vốn nhà nước thực chất là nội dung chủ yếu của công ty hóa.

Công ty hóa doanh nghiệp nhà nước nhằm xác lập cơ chế phát huy động lực lao động và quản lý doanh nghiệp nhà nước trên cơ sở phát huy quyền và trách nhiệm của các doanh nghiệp có phần vốn nhà nước và tinh thần tích cực của người lao động tại doanh nghiệp nhà nước; bảo đảm sự công bằng tương đối giữa người lao động trong doanh nghiệp nhà nước với người lao động trong các hợp tác xã cổ phần, doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa; nâng cao hiệu quả quản lý của nhà nước đối với các doanh nghiệp nhà nước.

Biện pháp thứ ba, là hình thành các tổ chức kinh tế mạnh đủ sức cạnh tranh, hình thành những ngành kinh tế kỹ thuật, đảm bảo thống nhất cân đối sản xuất, nhập khẩu, tiêu dùng, ngành hàng trên phạm vi cả nước, đóng vai trò quan trọng trong các cân đối xuất nhập khẩu, bảo đảm vật tư hàng tiêu dùng chủ yếu, góp phần ổn định giá cả thị trường.

Các DNNN đang chiếm giữ một vị trí quan trọng trong nền kinh tế đất nước về sự tham gia đóng góp và vai trò trong quản lý của nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN. Mô hình DNNN đang tiếp tục được nghiên cứu cải tiến để hoạt động ngày càng có hiệu quả cao hơn, nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ trên thị trường, giữ được vai trò chủ đạo trong nền kinh tế.

1.2 Doanh nghiệp hùn vốn: là một tổ chức kinh tế mà vốn được đầu tư do các thành viên tham gia góp vào và được gọi là công ty. Họ cùng chia lời và cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn đóng góp. Trách nhiệm pháp lý của từng hình thức có những đặc trưng

khác nhau. Theo Luật doanh nghiệp, loại hình công ty có các loại: công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần.

1.2.1 Khái niệm Công ty.

“Công ty được hiểu là sự liên kết của 2 hoặc nhiều cá nhân hoặc pháp nhân bằng sự kiện pháp lý, nhằm tiến hành để đạt được mục tiêu chung nào đó” (theo KUBLER).

1.2.2 Đặc điểm công ty:

- Công ty phải do hai người trở lên góp vốn để thành lập, những người này phải độc lập với nhau về mặt tài sản.

- Những người tham gia công ty phải góp tài sản như tiền, vàng, ngoại tệ, máy móc thiết bị, trụ sở, bản quyền sở hữu công nghiệp. Tất cả các thứ do các thành viên đóng góp trở thành tài sản chung của công ty nhưng mỗi thành viên vẫn có quyền sở hữu đối với phần vốn góp. Họ có quyền bán tặng, cho phần sở hữu của mình.

Mục đích việc thành lập công ty là để kiếm lời chia nhau. Lợi nhuận của công ty được chia cho những người có vốn trong công ty.

1.2.3 Các loại hình công ty ở Việt Nam.

1.2.3.1 Công ty hợp danh.

Công ty hợp danh là doanh nghiệp có ít nhất hai thành viên hợp danh, ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp, phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty, không được đồng thời là thành viên của công ty hợp danh khác hoặc chủ doanh nghiệp tư nhân. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty trong phạm vi phần vốn góp đã góp vào công ty.

Hội đồng thành viên gồm tất cả các thành viên hợp danh: là cơ quan quyết định cao nhất của công ty. Trong quá trình hoạt động, các thành viên hợp danh phân công nhau đảm nhận các chức trách quản trị và kiểm soát hoạt động của công ty, trong đó cử một người làm giám đốc công ty

Thành viên góp vốn của công ty có quyền tham gia thảo luận và biểu quyết những vấn đề quan trọng trong điều lệ công ty.

- Việc tiếp nhận thành viên mới: người được tiếp nhận làm thành viên hợp danh mới hoặc thành viên góp vốn mới khi được tất cả thành viên hợp danh của công ty đồng ý. Thành viên hợp danh mới chỉ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty phát sinh sau khi đăng ký thành viên đó với cơ quan đăng ký kinh doanh

- Việc rút khỏi công ty: thành viên hợp danh được quyền rút khỏi công ty nếu được đa số thành viên hợp danh còn lại đồng ý, nhưng vẫn phải liên đới chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty. Việc chuyển nhượng phần vốn góp cho các thành viên khác được tự do thực hiện

- Việc chấm dứt tư cách thành viên:

+ Nếu do thành viên tự rút vốn ra khỏi công ty hoặc bị khai trừ khỏi công ty thì người đó phải liên đới chịu trách nhiệm về nghĩa vụ của công ty đã phát sinh trước khi việc đăng ký chấm dứt tư cách thành viên đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.

+ Nếu do thành viên đó chết hoặc bị hạn chế mất năng lực hành vi dân sự thì công ty có quyền sử dụng tài sản tương ứng với trách nhiệm của người đó để thực hiện các nghĩa vụ của công ty.

1.2.3.2 Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH).

Là doanh nghiệp, trong đó các thành viên cùng góp vốn cùng chia nhau lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty.

- *Đặc điểm:*

+ Công ty TNHH có hai thành viên trở lên (Điều 26), thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp, nhưng không quá 50 thành viên.

+ Phần vốn góp của tất cả các thành viên dưới bất kỳ hình thức nào đều phải đóng đủ ngay khi thành lập công ty.

Phần vốn góp của các thành viên không được thể hiện dưới hình thức chứng khoán (như cổ phiếu trong công ty cổ phần) và được ghi rõ trong điều lệ của công ty.

+ Công ty TNHH không được phát hành cổ phiếu ra ngoài công chúng để huy động vốn. Do đó khả năng tăng vốn của công ty rất hạn chế.

+ Việc chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho người ngoài công ty bị hạn chế gắt gao. Việc chuyển nhượng vốn chỉ được thực hiện khi có sự đồng ý của nhóm thành viên đại diện cho ít nhất 3/4 số vốn điều lệ của công ty.

Trên mọi giấy tờ giao dịch, ngoài tên công ty, vốn điều lệ của công ty phải ghi rõ các chữ "Trách nhiệm hữu hạn", viết tắt "TNHH".

+ Cơ cấu quản lý thường gọn nhẹ phụ thuộc vào số lượng thành viên. Nếu công ty có từ 11 thành viên trở xuống cơ cấu tổ chức quản trị gồm có hội đồng thành viên là cơ quan quyết định cao nhất, Chủ tịch công ty và giám đốc (hoặc Tổng giám đốc) điều hành.

Trường hợp công ty TNHH một thành viên là tổ chức (Điều 46) là doanh nghiệp do một tổ chức sở hữu - gọi tắt là chủ sở hữu chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của công ty cho tổ chức, cá nhân khác. Đối với loại công ty này thì không thành lập hội đồng thành viên. Tùy thuộc quy mô, ngành, nghề kinh doanh cơ cấu tổ chức quản lý bao gồm: Hội đồng quản trị và giám đốc (Tổng giám đốc) hoặc Chủ tịch công ty và Giám đốc (Tổng giám đốc), trong đó Chủ tịch là chủ sở hữu công ty và là người đại diện theo pháp luật của công ty, có toàn quyền quyết định việc quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

Đối với công ty có 12 thành viên trở lên phải lập thêm ban kiểm soát.

Thuận lợi và khó khăn của công ty TNHH

+ Thuận lợi:

- Có nhiều chủ sở hữu hơn DNTN nên có thể có nhiều vốn hơn, do vậy có vị thế tài chính tạo khả năng tăng trưởng cho doanh nghiệp.
- Khả năng quản lý toàn diện do có nhiều người hơn để tham gia điều hành công việc kinh doanh, các thành viên vốn có trình độ kiến thức khác nhau, họ có thể bổ sung cho nhau về các kỹ năng quản trị.
- Trách nhiệm pháp lý hữu hạn.

+ Khó khăn:

- Khó khăn về kiểm soát: Mỗi thành viên đều phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của bất cứ thành viên nào trong công ty. Tất cả các hoạt động dưới danh nghĩa công ty của một thành viên bất kỳ đều có sự ràng buộc với các thành viên khác mặc dù họ không được biết trước. Do đó, sự hiểu biết và mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết, bởi sự ủy quyền giữa các thành viên mang tính mặc nhiên và có phạm vi rất rộng lớn
- Thiếu bền vững và ổn định, chỉ cần một thành viên gặp rủi ro hay có suy nghĩ không phù hợp là công ty có thể không còn tồn tại nữa; tất cả các hoạt động kinh doanh dễ bị đình chỉ. Sau đó nếu muốn thì bắt đầu công việc kinh doanh mới, có thể có hay không cần một công ty TNHH khác.
- Công ty TNHH còn có bất lợi hơn so với DNTN về những điểm như phải chia lợi nhuận, khó giữ bí mật kinh doanh và có rủi ro chọn phải những thành viên bất tài và không trung thực.

1.2.3.3 Công ty cổ phần.

Khái niệm và đặc điểm: Công ty cổ phần là công ty trong đó:

+ Số thành viên gọi là cổ đông mà công ty phải có trong suốt thời gian hoạt động ít nhất là ba.

+ Vốn của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần và được thể hiện dưới hình thức chứng khoán là cổ phiếu. Người có cổ phiếu gọi là cổ đông tức là thành viên công ty.

+ Khi thành lập các sáng lập viên (những người có sáng kiến thành lập công ty chỉ cần phải ký 20% số cổ phiếu dự tính phát hành), số còn lại họ có thể công khai gọi vốn từ những người khác.

+ Công ty cổ phần được phát hành cổ phiếu và trái phiếu ra ngoài công chúng, do đó khả năng tăng vốn của công ty rất lớn.

+ Khả năng chuyển nhượng vốn của các cổ đông dễ dàng. Họ có thể bán cổ phiếu của mình một cách tự do.

+ Công ty cổ phần thường có đông thành viên (cổ đông) vì nó được phát hành cổ phiếu, ai mua cổ phiếu sẽ trở thành cổ đông.

Tổ chức quản lý công ty cổ phần:

Công ty cổ phần là loại công ty thông thường có rất nhiều thành viên và việc tổ chức quản lý rất phức tạp, do đó phải có một cơ chế quản lý chặt chẽ. Việc quản lý điều hành công ty cổ phần được đặt dưới quyền của 3 cơ quan: - Đại hội đồng cổ đông; - Hội đồng quản trị; - Ban kiểm soát .

+ *Đại hội đồng cổ đông:*

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của công ty gồm tất cả các cổ đông. Cổ đông có thể trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia đại hội đồng công ty. Là cơ quan tập thể, đại hội đồng không làm việc thường xuyên mà chỉ tồn tại trong thời gian họp và chỉ ra quyết định khi đã được các cổ đông thảo luận và biểu quyết tán thành.

Đại hội đồng cổ đông: được triệu tập để thành lập công ty. Luật không quy định Đại hội đồng cổ đông phải họp trước hay sau khi có giấy phép thành lập nhưng phải tiến hành trước khi đăng ký kinh doanh. Đại hội đồng thành lập hợp lệ phải có nhóm cổ đông đại diện cho ít nhất 3/4 số vốn điều lệ của công ty và biểu quyết theo đa số phiếu quá bán.

* Đại hội đồng bất thường: là đại hội chỉ được triệu tập để sửa đổi điều lệ công ty. Tính bất thường của Đại hội nói lên rằng đại hội sẽ quyết định những vấn đề rất quan trọng.

* Đại hội đồng thường niên: được tổ chức hàng năm. Đại hội đồng thường niên quyết định những vấn đề chủ yếu sau:

- Quyết định phương hướng, nhiệm vụ phát triển công ty và kế hoạch kinh doanh hàng năm.
- Thảo luận và thông qua bản tổng kết năm tài chính.
- Bầu, bãi miễn thành viên HĐQT và kiểm soát viên.
- Quyết định số lợi nhuận trích lập các quỹ của công ty số lợi nhuận chia cho cổ đông, phân chia trách nhiệm về các thiệt hại xảy ra đối với công ty trong kinh doanh.
- Quyết định các giải pháp lớn về tài chính công ty.
- Xem xét sai phạm của HĐQT gây thiệt hại cho công ty.

+ *Hội đồng quản trị: (HĐQT)*

HĐQT là cơ quan quản lý công ty, có từ 3-12 thành viên, số lượng cụ thể được ghi trong điều lệ công ty.

HĐQT có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng. HĐQT bầu một người làm chủ tịch, chủ tịch HĐQT có thể kiêm Giám đốc (Tổng giám đốc công ty) hoặc HĐQT cử một người trong số họ làm Giám đốc hoặc thuê người làm Giám đốc công ty.

+ *Ban kiểm soát :*

Công ty cổ phần có trên mười một cổ đông phải có ban kiểm soát từ ba đến năm thành viên.

Kiểm soát viên thay mặt các cổ đông kiểm soát các hoạt động của công ty, chủ yếu là các vấn đề tài chính. Vì vậy phải có ít nhất một kiểm soát viên có trình độ chuyên môn về kế toán. Kiểm soát viên có nhiệm vụ và quyền hạn như sau:

- Kiểm soát sổ sách kế toán tài sản, các bảng tổng kết năm tài chính của công ty và triệu tập Đại hội đồng khi cần thiết;

- Trình Đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết năm tài chính của công ty;
- Báo cáo về sự kiện tài chính bất thường xảy ra về những ưu khuyết điểm trong quản lý tài chính của HĐQT.

Các kiểm soát viên chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng và không được kiêm nhiệm là thành viên HĐQT, Giám đốc hoặc là người có liên quan trực hệ ba đời với họ.

Như vậy tổ chức công ty có sự phân công các chức năng cụ thể cho từng cơ quan khác nhau, giám sát lẫn nhau trong mọi công việc.

- Thuận lợi khó khăn của công ty cổ phần

+ Thuận lợi:

- Trách nhiệm pháp lý có giới hạn: trách nhiệm của các cổ đông chỉ giới hạn ở số tiền đầu tư của họ.
- Công ty cổ phần có thể tồn tại ổn định và lâu bền
- Tính chất ổn định, lâu bền, sự thừa nhận hợp pháp, khả năng chuyển nhượng các cổ phần và trách nhiệm hữu hạn, tất cả cộng lại, có nghĩa là nhà đầu tư có thể đầu tư mà không sợ gây nguy hiểm cho những tài sản cá nhân khác và có sự đảm bảo trong một chừng mực nào đó giá trị vốn đầu tư sẽ tăng lên sau mỗi năm. Điều này đã tạo khả năng cho hầu hết các công ty cổ phần tăng vốn tương đối dễ dàng.
- Được chuyển nhượng quyền sở hữu.

Các cổ phần hay quyền sở hữu công ty có thể được chuyển nhượng dễ dàng, chúng được ghi vào danh mục chuyển nhượng tại Sở giao dịch chứng khoán và có thể mua hay bán trong các phiên mở cửa một cách nhanh chóng. Vì vậy, các cổ đông có thể duy trì tính thanh khoản của cổ phiếu và có thể chuyển nhượng các cổ phiếu một cách thuận tiện khi họ cần tiền mặt.

+ Khó khăn:

- Công ty cổ phần phải chấp hành các chế độ kiểm tra và báo cáo chặt chẽ.
- Khó giữ bí mật: vì lợi nhuận của các cổ đông và để thu hút các nhà đầu tư tiềm tàng, công ty thường phải tiết lộ những tin tức tài chính quan trọng, những thông tin này có thể bị đối thủ cạnh tranh khai thác.
- Phía các cổ đông thường thiếu quan tâm đúng mức, rất nhiều cổ đông chỉ lo nghĩ đến lãi cổ phần hàng năm và ít hay không quan tâm đến công việc của công ty. Sự quan tâm đến lãi cổ phần này đã làm cho một số ban lãnh đạo chỉ nghĩ đến mục tiêu trước

mất chứ không phải thành đạt lâu dài. Với nhiệm kỳ hữu hạn, ban lãnh đạo có thể chỉ muốn bảo toàn hay tăng lãi cổ phần để nâng cao uy tín của bản thân mình.

- Công ty cổ phần bị đánh thuế hai lần. Lần thứ nhất thuế đánh vào công ty. Sau đó, khi lợi nhuận được chia, nó lại phải chịu thuế đánh vào thu nhập cá nhân của từng cổ đông.

1.3 Doanh nghiệp tư nhân:

Theo hình thức này thì vốn đầu tư vào doanh nghiệp do một người bỏ ra. Toàn bộ tài sản của doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của tư nhân. Người quản lý doanh nghiệp do chủ sở hữu đảm nhận hoặc có thể thuê mướn, tuy nhiên người chủ doanh nghiệp là người phải hoàn toàn chịu trách nhiệm toàn bộ các khoản nợ cũng như các vi phạm trên các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trước pháp luật.

1.3.1 Định nghĩa: Doanh nghiệp tư nhân (DNTN) là đơn vị kinh doanh có mức vốn không thấp hơn vốn đăng ký, do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

1.3.2 Đặc điểm.

- DNTN là một đơn vị kinh doanh do một cá nhân bỏ vốn ra thành lập và làm chủ. Cá nhân vừa là chủ sở hữu, vừa là người sử dụng tài sản, đồng thời cũng là người quản lý hoạt động doanh nghiệp. Thông thường, chủ doanh nghiệp là giám đốc trực tiếp tiến hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng cũng có trường hợp vì lý do cần thiết, chủ doanh nghiệp không trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh mà thuê người khác làm giám đốc. Nhưng dù trực tiếp hay gián tiếp điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động đó. Do tính chất một chủ doanh nghiệp tư nhân quản lý và chịu trách nhiệm không có sự phân chia rủi ro với ai.

Đặc điểm này cho phép phân biệt doanh nghiệp tư nhân với công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn là những loại hình doanh nghiệp do nhiều người cùng chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của công ty tương ứng với phần góp vốn của mình.

- DNTN phải có mức vốn không thấp hơn mức vốn đăng ký.
- Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là điểm khác nhau giữa DNTN với công ty TNHH và công ty cổ phần là những cơ sở kinh doanh mà những người chủ chỉ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình.

1.3.3 Thuận lợi và khó khăn của DNTN.

- *Thuận lợi.*

- + Thủ tục thành lập DNTN đơn giản, dễ dàng.

+ Người chủ sở hữu toàn quyền quyết định kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh, do vậy dễ kiểm soát các hoạt động.

+ Tính linh hoạt do người chủ có thể thay đổi ngành hàng kinh doanh của mình theo ý muốn.

+ Tính bí mật, mọi khoản lợi nhuận do doanh nghiệp đem lại đều thuộc về họ, họ không phải chia sẻ bí quyết nghề nghiệp hay kinh doanh với người khác, trừ khi họ muốn làm như vậy.

+ Giải thể dễ dàng, DNTN có thể bán cơ sở kinh doanh của mình cho bất kỳ người nào họ muốn với bất cứ lúc nào theo giá họ chấp nhận

- Khó khăn

+ Khó khăn của DNTN liên quan đến số lượng tài sản, vốn có giới hạn mà một người có thể có, thường họ bị thiếu vốn và bất lợi này có thể gây cản trở cho sự phát triển.

+ Trách nhiệm pháp lý vô hạn, như đã nêu ở trên chủ sở hữu được hưởng toàn bộ lợi nhuận của doanh nghiệp, nhưng nếu thua lỗ thì họ cũng gánh chịu một mình.

+ Yếu kém năng lực quản lý toàn diện, không phải người chủ doanh nghiệp nào cũng đủ trình độ để xử lý tất cả những vấn đề về tài chính, sản xuất, tiêu thụ.

+ Giới hạn về sự sinh tồn của doanh nghiệp, nguyên do là tính chất không bền vững của hình thức sở hữu này, mọi sự cố xảy ra đối với chủ doanh nghiệp có thể làm cho doanh nghiệp không tồn tại được nữa.

1.4 Hợp tác xã

1.4.1 Khái niệm và đặc điểm:

- *Khái niệm:* HTX là loại hình kinh tế tập thể, do những người lao động và các tổ chức có nhu cầu, lợi ích chung tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên nhằm giúp nhau thực hiện hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, và cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế xã hội

- *Đặc điểm:* HTX vừa là tổ chức kinh tế vừa là tổ chức xã hội:

+ Là một tổ chức kinh tế, HTX là một doanh nghiệp được thành lập nhằm phát triển sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, bảo đảm lợi ích của người lao động của tập thể và của xã hội.

+ Là một tổ chức xã hội, HTX là nơi người lao động nương tựa và giúp đỡ lẫn nhau trong sản xuất cũng như trong đời sống vật chất và tinh thần.

- Hợp tác xã tổ chức và hoạt động theo *các nguyên tắc*:

+ Tự nguyện gia nhập và ra khỏi HTX.

+ Tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi.

+ Quản lý dân chủ và bình đẳng.

+ Phân phối đảm bảo lợi ích xã viên và phát triển của HTX.

+ Hợp tác và phát triển cộng đồng

Vai trò của kinh tế hợp tác và HTX.

Kinh tế hợp tác (KTHT) và HTX là nhu cầu tất yếu khách quan trong quá trình phát triển nền kinh tế nhiều thành phần theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Tổ chức và phát triển KTHT và HTX không chỉ giúp những người sản xuất nhỏ có đủ sức cạnh tranh, chống lại sự chèn ép của các doanh nghiệp lớn, mà về lâu dài Đảng ta chủ trương phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, trong đó kinh tế HTX là một bộ phận quan trọng cùng với kinh tế Nhà nước dần trở thành nền tảng của nền kinh tế đó cũng là nền tảng chính trị-xã hội của đất nước để đạt mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng văn minh.

2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân. [TOP](#)

Theo tiêu thức này, doanh nghiệp được phân thành các loại:

- Doanh nghiệp nông nghiệp: là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, hướng vào việc sản xuất ra những sản phẩm là cây, con. Hoạt động sản xuất kinh doanh của những doanh nghiệp này phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tự nhiên.

- Doanh nghiệp công nghiệp: là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, nhằm tạo ra những sản phẩm bằng cách sử dụng những thiết bị máy móc để khai thác hoặc chế biến nguyên vật liệu thành thành phẩm. Trong công nghiệp có thể chia ra: công nghiệp xây dựng, công nghiệp chế tạo, công nghiệp điện tử v.v...

- Doanh nghiệp thương mại: là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, hướng vào việc khai thác các dịch vụ trong khâu phân phối hàng hóa cho người tiêu dùng tức là thực hiện những dịch vụ mua vào và bán ra để kiếm lời.. Doanh nghiệp thương mại có thể tổ chức dưới hình thức buôn bán sỉ hoặc buôn bán lẻ và hoạt động của nó có thể hướng vào xuất nhập khẩu.

- Doanh nghiệp hoạt động dịch vụ: Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, lĩnh vực dịch vụ càng được phát triển đa dạng, những doanh nghiệp trong ngành dịch vụ đã không ngừng phát triển nhanh chóng về mặt số lượng và doanh thu mà còn ở tính đa dạng

và phong phú của lĩnh vực này như: ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, bưu chính viễn thông, vận tải, du lịch, khách sạn, y tế v.v... .

3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp:

[TOP](#)

Theo tiêu thức quy mô, các doanh nghiệp được phân làm ba loại:

- * Doanh nghiệp quy mô lớn.
- * Doanh nghiệp quy mô vừa.
- * Doanh nghiệp quy mô nhỏ.

Để phân biệt các doanh nghiệp theo quy mô như trên, hầu hết ở các nước người ta dựa vào những tiêu chuẩn như:

- Tổng số vốn đầu tư của doanh nghiệp.
- Số lượng lao động trong doanh nghiệp.
- Doanh thu của doanh nghiệp.
- Lợi nhuận hàng năm.

Trong đó tiêu chuẩn tổng số vốn và số lao động được chú trọng nhiều hơn, còn doanh thu và lợi nhuận được dùng kết hợp để phân loại. Tuy nhiên, khi lượng hóa những tiêu chuẩn nói trên thì tùy thuộc vào trình độ phát triển sản xuất ở mỗi quốc gia, tùy thuộc từng ngành cụ thể, ở các thời kỳ khác nhau mà số lượng được lượng hóa theo từng tiêu chuẩn giữa các quốc gia không giống nhau.

III. BẢN CHẤT VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KINH DOANH

1. Bản chất của kinh doanh.

Doanh nghiệp như đã nêu ở trên, nó khác với các tổ chức khác ở chỗ chúng sản xuất hàng hóa, hay cung cấp các loại dịch vụ với mục đích thu được lợi nhuận nhằm mở rộng hơn nữa hoạt động kinh doanh.

Kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu của con người, của xã hội. Bản thân kinh doanh có thể được coi như một hệ thống tổng thể bao gồm những hệ thống cấp dưới nhỏ hơn là các ngành kinh doanh, mỗi ngành kinh doanh được tạo thành bởi nhiều doanh nghiệp có quy mô khác nhau, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Mỗi doanh nghiệp lại bao gồm nhiều hệ thống con như sản xuất, tài chính, marketing...

Bản chất của kinh doanh:

- Doanh nghiệp tiếp nhận các nhập lượng và hoạt động trong những điều kiện đặc thù tùy theo loại hình kinh doanh. Tuy nhiên có điểm chung là các yếu tố nhập lượng chỉ có giới hạn hay được gọi là khan hiếm đối với bất kỳ doanh nghiệp nào.

- Doanh nghiệp sử dụng các nhập lượng theo cách thức hiệu quả nhất.

Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp yêu cầu hàng hóa được bán với giá phải chăng và có chất lượng thích hợp. Một doanh nghiệp thành công phải luôn luôn phát hiện được những nhu cầu mới hoặc nhu cầu còn thiếu, chưa được đáp ứng của người tiêu dùng và luôn luôn sẵn sàng thỏa mãn các nhu cầu đó.

Dưới áp lực của cạnh tranh và sức mua của người tiêu dùng, các nhà sản xuất sẽ cố gắng sử dụng có hiệu quả hơn thiết bị, nguyên liệu và lao động để tạo ra nhiều hàng hóa hơn, có chất lượng tốt hơn. Do đó, khi theo đuổi những quyền lợi riêng tất yếu doanh nghiệp sẽ đồng thời tạo ra lợi ích cho xã hội, bởi các doanh nghiệp sẽ phải thỏa mãn các nhu cầu của xã hội khi cố gắng thỏa mãn những ham muốn của họ. Trong lúc theo đuổi lợi nhuận, nhà kinh doanh cũng phải phục vụ người tiêu dùng và phục vụ lợi ích xã hội. Quan niệm này là nền tảng của nền kinh tế thị trường.

- Doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu và xã hội.

Bản chất của hệ thống kinh doanh được biểu hiện qua sơ đồ 1.2:

2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh

2.1 Sự phức tạp và tính đa dạng:

Hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực. Mỗi khu vực do nhiều ngành tạo nên. Mỗi ngành lại được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh mà các tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn hình thức sở hữu, qui mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động. Chẳng hạn: khu vực sản xuất được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ô tô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính,...). Khu vực dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng, các dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công ty vận tải được tạo thành bởi các ngành: đường sắt, vận tải biển, vận tải ô tô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ bao

gồm các đại lý vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, kiến trúc sư, bác sĩ, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản... Trong mỗi ngành công nghiệp này, một số công ty chỉ hoạt động có tính chất cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều quốc gia như Morgan Stanley - Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba - Geigy, Hilton, Holiday Inn...

2.2 Sự phụ thuộc lẫn nhau:

Các tổ chức kinh doanh hợp tác với nhau trong hoạt động kinh doanh. Một công ty mua nguyên liệu thô hay các chi tiết rời từ nhiều công ty khác, sau đó bán các sản phẩm hoàn thành cho các nhà bán buôn, bán lẻ và những người này đem bán chúng cho những người sử dụng cuối cùng. Trong tiến trình đó, tất cả các tổ chức kinh doanh này đều phụ thuộc vào sự cung ứng dịch vụ của các công ty vận tải, các ngân hàng và nhiều công ty khác. Vì vậy sự phụ thuộc lẫn nhau là một hệ thống kinh doanh riêng của hệ thống kinh doanh hiện đại.

2.3 Sự thay đổi và đổi mới:

Để đảm bảo thành công, các tổ chức kinh doanh phải đáp ứng kịp thời những thay đổi thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng. Hệ quả tất yếu của các tiến bộ công nghệ là nhiều sản phẩm nhanh chóng trở nên lỗi thời và bị thay thế. Bởi vậy sự thay đổi và đổi mới là những đặc trưng quan trọng trong hệ thống kinh doanh hiện đại.

3. Các yếu tố sản xuất

Hệ thống tổ chức kinh doanh cần đến nhiều yếu tố nhập lượng khác nhau để tạo ra các xuất lượng cho xã hội. Các nhập lượng này được gọi là các yếu tố sản xuất, các nhập lượng căn bản gồm có lao động, tiền vốn, nguyên vật liệu, đội ngũ các nhà kinh doanh.

3.1 Lao động: Bao gồm tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp (còn được gọi là nguồn nhân lực) từ giám đốc đến quản đốc, nhân công đến nhân viên văn phòng, công nhân trong dây chuyền lắp ráp, người bán hàng,...

3.2 Tiền vốn: Là tất cả tiền của cho hoạt động tài chính của một doanh nghiệp. Những tiền của này có thể là vốn đầu tư của chính chủ doanh nghiệp, các cổ đông, của các thành viên, là tiền vay ngân hàng hay lợi nhuận kinh doanh được giữ lại. Chúng được sử dụng để mua nguyên liệu, trả lương công nhân, lắp đặt máy móc, thiết bị mới hay xây dựng nhà xưởng, mở rộng nhà máy.

3.3 Nguyên liệu: Có thể thuộc dạng tự nhiên như đất đai, nước hay khoáng chất để tuyển chọn. Trong công nghiệp nguyên liệu bao gồm nguyên liệu thô, linh kiện rời hay bán thành phẩm, sử dụng trực tiếp trong quá trình sản xuất.

3.4 Đội ngũ các nhà kinh doanh: Là những người chấp nhận rủi ro tham gia vào hoạt động kinh doanh. Nhà kinh doanh có thể tự quản lý doanh nghiệp của họ hoặc đối

với các tổ chức kinh doanh lớn giới chủ có thể thuê mượn một đội ngũ các nhà quản trị chuyên nghiệp thay mặt họ điều hành doanh nghiệp.

Nhà kinh doanh là những người tạo lập doanh nghiệp, làm chủ sở hữu và quản lý doanh nghiệp. Đó là những người có sáng tạo, linh hoạt, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro trong kinh doanh, chính họ là những người tạo nên sức sống của doanh nghiệp, tạo nên sự sôi động của cuộc sống cạnh tranh trên thị trường.

Trong nền kinh tế thị trường, vai trò kinh doanh biểu hiện trước hết trong việc chuyển dịch các yếu tố kinh doanh: đất đai, lao động, vốn, kỹ thuật, thông tin...

Nhà kinh doanh phải là những người có khả năng hoạt động theo nhiều chức năng khác nhau. Khi bước vào lĩnh vực kinh doanh họ có quyết tâm để theo đuổi những mục tiêu đã xác định: tìm kiếm lợi nhuận, được tự chủ trong hành động, được thỏa mãn trong cuộc sống v.v... .

Những nhà doanh nghiệp thành công chỉ chấp nhận những rủi ro được tính toán của việc thu lợi nhuận hoặc lỗ lã trong việc thực hiện những hoạt động kinh doanh trong một thị trường mà họ đã phát hiện ra một ý niệm về những nhu cầu.

IV. DOANH NGHIỆP LÀ ĐƠN VỊ SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI

[TOP](#)

1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất.

Các doanh nghiệp dù hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau đều có điểm giống nhau:

- Có phương tiện sản xuất, nguồn nhân lực, tài chính, kỹ thuật, bí quyết.
- Mua nguyên vật liệu, nhiên liệu, thiết bị máy móc của người cung ứng.
- Sản xuất ra của cải hoặc dịch vụ để bán cho khách hàng hoặc cung cấp cho xã hội.

Doanh nghiệp phải kết hợp các yếu tố của quá trình sản xuất để sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Doanh nghiệp cần xác định giá bán sản phẩm/dịch vụ cho phép bù đắp các chi phí sản xuất kinh doanh đã bỏ ra. Các doanh nghiệp đều phải đối đầu với tính toán này.

2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối.

[TOP](#)

Tiền thu được do bán sản phẩm hàng hoá, dịch vụ doanh nghiệp phải chi trả rất nhiều khoản khác nhau:

- Chi trả cho người cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thiết bị; nhiên liệu, năng lượng
- Chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động;
- Chi sửa chữa tài sản cố định;

- Chi cho quản lý: thông tin, liên lạc, văn phòng phẩm, hội nghị khách hàng, tiếp khách...
- Chi cho bán hàng, đại lý, quảng cáo, khuyến mãi.
- Trả lãi vốn vay,
- Chi bảo hiểm xã hội;
- Chi xây dựng cơ bản;
- Nộp thuế và đóng góp cho xã hội
- Lập quỹ dự trữ và quỹ phát triển sản xuất – kinh doanh
- Lập quỹ phúc lợi

Doanh nghiệp cần tính toán cân đối các khoản thu và khoản chi sao cho hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng phát triển.

V. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

[TOP](#)

1. Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp .

Sự phát triển có hiệu quả và bền vững của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, suy cho cùng phụ thuộc vào kết quả của các phần tử cấu thành - các doanh nghiệp. Mức độ đạt được hệ thống mục tiêu kinh tế - xã hội của mỗi doanh nghiệp lại phụ thuộc vào môi trường kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp với hoàn cảnh của môi trường kinh doanh.

Từ quan niệm chung: Môi trường là tập hợp các yếu tố, các điều kiện thiết lập nên khung cảnh sống của một chủ thể, người ta thường cho rằng môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành môi trường kinh doanh luôn luôn có quan hệ tương tác với nhau và đồng thời tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố, điều kiện lại khác nhau. Trong cùng một thời điểm, với cùng một đối tượng có yếu tố tác động thuận, nhưng lại có yếu tố tạo thành lực cản đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các yếu tố, điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định một cách tĩnh tại mà thường xuyên vận động, biến đổi. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh.

[TOP](#)

Môi trường kinh doanh được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau. Xét theo cấp độ tác động đến sản xuất và quản trị doanh nghiệp, có cấp độ nền kinh tế quốc dân và cấp độ ngành.

Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Các yếu tố chính trị - luật pháp.
- Các yếu tố kinh tế
- Các yếu tố kỹ thuật - công nghệ.
- Các yếu tố văn hóa - xã hội
- Các yếu tố tự nhiên.

Ở cấp độ ngành (còn gọi là môi trường tác nghiệp), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Sức ép và yêu cầu của khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm ẩn.
- Mức độ phát triển của thị trường các yếu tố
- Các sản phẩm thay thế sản phẩm doanh nghiệp đang sản xuất
- Các quan hệ liên kết.

Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một ngành công nghiệp cụ thể, với tất cả các doanh nghiệp trong ngành chịu ảnh hưởng của môi trường tác nghiệp trong ngành đó.

Xét theo quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thể phân chia môi trường kinh doanh thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

- Môi trường bên trong bao gồm toàn bộ các quan hệ kinh tế, tổ chức kỹ thuật nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm đạt hiệu quả cao. Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp nhất định, trong thực tế doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố hoàn cảnh nội bộ của nó.

Môi trường bên ngoài là tổng thể các quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội, quan, tác động đến hoạt động của doanh nghiệp.

Nhiều khi môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp kết hợp với nhau và được gọi là môi trường bên ngoài.

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa và mối tương quan của chúng được minh họa trên sơ đồ 1.3

Các doanh nghiệp cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường. Thứ nhất là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nỗ lực của doanh nghiệp. Môi trường càng phức tạp thì càng khó đưa ra các quyết định hữu hiệu. Thứ hai là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính

năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi trường ổn định mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng và khó mà dự báo trước được. Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

Mục đích nghiên cứu xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của doanh nghiệp, đang tạo ra cơ hội hay đe dọa đối với doanh nghiệp.

2.1 Môi trường vĩ mô

Các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm: các yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên và yếu tố công nghệ, yếu tố môi trường quốc tế. Mỗi yếu tố môi trường vĩ mô nói trên có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

2.1.1 Các yếu tố kinh tế.

Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Chẳng hạn như lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng tới xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Ngoài ra khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn, do vậy cũng sẽ làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

Xu hướng của tỷ giá hối đoái: Sự biến động của tỷ giá làm thay đổi những điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra những cơ hội đe dọa khác nhau đối với các doanh nghiệp, đặc biệt nó có những tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu.

Mức độ lạm phát: lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Một số doanh nghiệp thường sử dụng các mô hình dự báo thay vì dựa vào các

số liệu dự báo sẵn có. Đối với các doanh nghiệp chưa xây dựng được mô hình đó cũng cần phải xác định các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất đối với tổ chức.

Các kiến thức kinh tế sẽ giúp các nhà quản trị xác định những ảnh hưởng của một doanh nghiệp đối với nền kinh tế của đất nước, ảnh hưởng của các chính sách kinh tế của chính phủ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tính ổn định về kinh tế trước hết và chủ yếu là ổn định nền tài chính quốc gia, ổn định tiền tệ, khống chế lạm phát. Đây là những vấn đề các doanh nghiệp rất quan tâm và liên quan trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của họ.

2.1.2 Yếu tố chính trị và luật pháp

Các yếu tố chính trị và luật pháp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp, bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế mướn, thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường v.v... .

Luật pháp: đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ.

Chính phủ là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích quốc gia. Chính phủ có vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với các doanh nghiệp (trong các chương trình chi tiêu của chính phủ), và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho các doanh nghiệp: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác... .

Như vậy, hoạt động của chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. Thí dụ, một số chương trình của chính phủ (như biểu thuế hàng ngoại nhập cạnh tranh, chính sách miễn giảm thuế) tạo cho doanh nghiệp cơ hội tăng trưởng hoặc cơ hội tồn tại. Ngược lại, việc tăng thuế trong một ngành nhất định nào đó có thể đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp .

Nhìn chung, các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc hệ thống pháp luật. Thí dụ, mối quan tâm của xã hội đối với vấn đề ô nhiễm môi trường hoặc tiết kiệm năng lượng được phản ánh trong các biện pháp của chính phủ. Xã hội cũng đòi hỏi có các quy định nghiêm ngặt đảm bảo các sản phẩm tiêu dùng được sử dụng an toàn.

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một chính phủ mạnh và sẵn sàng đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của xã hội sẽ đem lại lòng tin và thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu các tài sản khác của họ, như vậy họ sẽ sẵn sàng đầu tư với số vốn nhiều hơn vào các dự án dài hạn. Chính sự can thiệp nhiều hay ít của chính phủ vào nền kinh tế đã tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn và cơ hội kinh doanh khác nhau cho từng doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp cần sớm phát hiện ra những cơ hội hoặc thách thức mới trong kinh doanh, từ đó điều chỉnh thích ứng các hoạt động nhằm tránh những đảo lộn lớn trong quá trình vận hành, duy trì và đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong kinh doanh. Vấn đề then chốt là cần phải tuân thủ các quy định có thể được ban hành.

2.1.3 Yếu tố văn hóa - xã hội.

Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa - xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường biến đổi chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là: sự tác động của các yếu tố văn hóa - xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hóa - xã hội thường rất rộng: "nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ". Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh như: những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, về nghề nghiệp; những phong tục, tập quán, truyền thống; những quan tâm ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội... .

Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến doanh nghiệp, như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ.

Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Thí dụ, hiện nay có một số lượng lớn lao động là nữ giới. Điều này do quan điểm của nam giới cũng như nữ giới đã thay đổi. Nhưng rất ít doanh nghiệp nhận ra sự thay đổi quan điểm này đề dự báo tác động của nó và đề ra chiến lược tương ứng. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra bởi sự gián đoạn bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội.

Trong môi trường văn hóa, các nhân tố nổi lên giữ vai trò đặc biệt quan trọng là tập quán, lối sống, tôn giáo. Các nhân tố này được coi là "hàng rào chắn" các hoạt động giao dịch thương mại. Thị hiếu và tập quán của người tiêu dùng có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu, vì ngay cả trong trường hợp hàng hóa thực sự có chất lượng tốt nhưng nếu không được người tiêu dùng ưa chuộng thì cũng khó được họ chấp nhận. Chính thị hiếu, tập quán người tiêu dùng mang đặc điểm riêng của từng vùng, từng dân tộc và phản ánh yếu tố văn hóa, lịch sử, tôn giáo của từng địa phương, từng quốc gia.

Trong điều kiện thực hiện cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước, đạo đức xã hội trong đó có đạo đức kinh doanh được coi là một khía cạnh thiết thực và quan trọng của môi trường kinh doanh. Đạo đức đặt cương lĩnh cho hoạt động hàng ngày trong một xã hội và chi phối mọi hành vi và tác phong cá nhân. Đạo đức là giới hạn ngăn cách những hành vi xấu và là động lực thúc đẩy những hành vi tốt. Đạo đức có thể coi như một nhu cầu xã hội và vì vậy bất kỳ một thể chế kinh tế nào cũng phải xây dựng một khuôn khổ đạo đức để làm một trong những nguyên tắc điều hành.

2.1.4 Yếu tố tự nhiên

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai, sông biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước, không khí,... Tác động của các điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên rất ít được chú ý tới. Sự quan tâm của các nhà hoạch định chính sách của nhà nước ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên. Các vấn đề ô nhiễm môi trường, sản phẩm kém chất lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các nhà doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

2.1.5 Yếu tố công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là: sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu. Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện tại bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh. Sự ra đời của công nghệ mới làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường.

Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ:

- Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Như vậy, đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

- Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu và phát triển - khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

2.2 Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mỗi quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh qua sơ đồ 1.4

Vì ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự miễn cưỡng đối với tất cả các doanh nghiệp, nên chìa khóa để ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh tranh giúp các doanh nghiệp nhận ra mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

2.2.1 Các đối thủ cạnh tranh.

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành.

Mức độ cạnh tranh dữ dội phụ thuộc vào môi trường tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự hiện hữu của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt.

Các doanh nghiệp cần nhận thấy rằng quá trình cạnh tranh không ổn định. Chẳng hạn, trong các ngành công nghiệp phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận bị suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay). Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua.

Mục đích tương lai: Sự hiểu biết mục đích của đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp đoán biết được:

- Mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ.
- Khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược.

- Sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí dụ, khi các hãng khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược, các hoạt động về marketing...).

- Tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

Các yếu tố chủ yếu điều tra liên quan đến các mục đích của đối thủ cạnh tranh là:

- Các mục đích về tài chính;
- Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;
- Cơ cấu tổ chức;
- Các hệ thống kiểm soát;
- Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;
- Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;
- Thành phần Hội đồng quản trị;
- Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;
- Những hạn chế liên quan đến các qui định điều chỉnh, qui định về chống độc quyền và các quy định khác của chính phủ hoặc xã hội.

Nhận định: Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các "điểm mù", tức là điểm yếu của đối phương. Chẳng hạn, nếu đối thủ cạnh tranh tin tưởng rằng họ được khách hàng tin nhiệm cao, thì họ có thể mắc điểm yếu là không thực hiện biện pháp cạnh tranh như giảm giá và đưa ra các sản phẩm mới. Tương tự như vậy, doanh nghiệp có thể có những nhận định thiếu chính xác về ngành hàng hoặc môi trường hoạt động của mình. Chẳng hạn, các hãng sản xuất ô tô của Hoa Kỳ đã một thời cho rằng nhu cầu xe còn phụ thuộc căn bản vào điều kiện kinh tế. Điều nhận định sai lầm này là điểm yếu của họ trước những đối thủ cạnh tranh nước ngoài nào sản xuất các loại xe có các bộ phận xa xỉ hơn và được chấp nhận vì chất lượng cao hơn.

Cần lưu ý rằng việc phân tích cặn kẽ lịch sử của đối thủ cạnh tranh và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo và chuyên gia cố vấn của họ giúp ta hiểu rõ các mục đích và nhận định của họ.

Các doanh nghiệp phải xem xét đến tiềm năng chính yếu của đối thủ cạnh tranh, các ưu, nhược, điểm của họ trong các lĩnh vực hoạt động sau đây:

- Các loại sản phẩm.

- Hệ thống phân phối.
- Marketing và bán hàng.
- Các hoạt động tác nghiệp/sản xuất.
- Nghiên cứu và thiết kế công nghệ.
- Giá thành sản phẩm.
- Tiềm lực tài chính.
- Tổ chức.
- Năng lực quản lý chung.
- Danh mục đầu tư của công ty.
- Nguồn nhân lực.
- Quan hệ xã hội (như đối với Chính phủ).

Ngoài các yếu tố kể trên cần xem xét đến tính thống nhất của các mục đích và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, các doanh nghiệp cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem:

- Các năng lực của họ gia tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng;
- Khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề của người lao động và công nghệ;
- Mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi. Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước các diễn biến của các tiến bộ công nghệ, lạm phát và sự can thiệp mạnh của Chính phủ. Ngoài ra, cần xem xét tới khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản phẩm phức tạp hơn không?

Khả năng chịu đựng của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Điều đó phụ thuộc vào dự trữ tiền vốn, sự nhất trí trong ban lãnh đạo, triển vọng lâu dài trong các mục đích tài chính của doanh nghiệp và không bị sức ép trên thị trường chứng khoán.

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể nó cho phép đề ra thủ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh và duy trì hồ sơ về các đối thủ trong đó có các thông tin thích hợp và các thông tin về từng đối thủ cạnh tranh chính được thu nhận một cách hợp pháp.

2.2.2 Khách hàng.

Vấn đề khách hàng là một bộ phận không tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của hãng. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

Người mua có tương đối nhiều thế mạnh hơn khi họ có các điều kiện sau:

- Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng bán ra của hãng, như lượng bán hàng mà hãng General Motors mua của các doanh nghiệp sản xuất linh kiện nhỏ.
- Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém;
- Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;
- Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì doanh nghiệp phải cố gắng thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc là phải tìm khách hàng ít có ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing.

2.2.3 Nhà cung ứng.

Các doanh nghiệp cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau, như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính.

2.2.3.1 Người bán vật tư, thiết bị.

Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể gây khó khăn bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của

các tổ chức cung ứng cũng tương tự như các yếu tố làm tăng thể mạnh của người mua sản phẩm, Cụ thể là các yếu tố: số lượng cung cấp ít; không có mặt hàng thay thế khác và không có nhà cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt. Nếu người cung cấp có được điều kiện thuận lợi như vậy thì các doanh nghiệp mua hàng cần kiếm cách cải thiện vị thế của họ bằng cách tác động đến một hay nhiều yếu tố nói trên. Họ có thể đe dọa hội nhập dọc bằng cách mua lại các cơ sở cung cấp hàng cho chính họ, hoặc có thể mua giấy phép độc quyền.

Việc lựa chọn người cung cấp dựa trên số liệu phân tích về người bán. Cần phân tích mỗi tổ chức cung ứng theo các yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Các hồ sơ về người bán trong quá khứ cũng có giá trị, trong các hồ sơ đó ít nhất cũng phải tóm lược được những sai biệt giữa việc đặt hàng và nhận hàng liên quan đến nội dung, ngày tháng, điều kiện bán hàng và bất kỳ tình tiết giảm nhẹ nào có tác động đến người cung cấp hàng.

2.2.3.2 Người cung cấp vốn:

Trong những thời điểm nhất định phần lớn các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ người tài trợ. Nguồn tiền vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng. Cần đặt ra các câu hỏi cơ bản sau:

- Cổ phiếu của doanh nghiệp có được đánh giá đúng không ?
- Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp không ?
- Người cho vay có khả năng kéo dài ngân khoản và thời gian cho vay khi cần thiết không

2.2.3.3 Nguồn lao động:

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề để đảm bảo thành công cho doanh nghiệp. Các yếu tố chính cần đánh giá là đội ngũ lao động chung bao gồm: trình độ đào tạo và trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của doanh nghiệp với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

Các nghiệp đoàn cũng có vai trò đáng kể trong môi trường cạnh tranh. Tính chất đặc thù của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các nghiệp đoàn liên quan, với tư cách là người cung cấp lao động, có thể tác động mạnh đến khả năng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

2.2.4 Đối thủ tiềm ẩn mới:

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phân thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2.5 Sản phẩm thay thế.

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Thí dụ: như các doanh nghiệp sản xuất máy chơi bóng bàn không chú ý tới sự bùng nổ của các trò chơi điện tử. Vì vậy, các doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Phần lớn sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực thích hợp để phát triển hay vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

VI. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

[TOP](#)

Doanh nghiệp cần tồn tại, phát triển và đảm bảo tính bền vững, điều đơn giản lập ông có một doanh nghiệp nào tồn tại vĩnh cửu nếu doanh nghiệp đó không xác định được mục đích và mục tiêu hoạt động cho chính nó. Hoạt động của doanh nghiệp chỉ có hiệu quả một khi kế hoạch của nó gắn bó chặt chẽ với mục tiêu để cho phép đạt được những mục đích. Kế hoạch đó đòi hỏi phải được điều chỉnh kịp thời theo những biến động của môi trường; đồng thời gắn bó với những khả năng cho phép của doanh nghiệp như: vốn, lao động, công nghệ. Từ những kế hoạch đó đòi hỏi doanh nghiệp phải có cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định cụ thể nhiệm vụ cho từng bộ phận, cá nhân; đồng thời phối hợp hoạt động nhằm đạt được mục đích của doanh nghiệp.

1. Mục đích của doanh nghiệp

[TOP](#)

Mục đích của doanh nghiệp là thể hiện khuynh hướng tồn tại và phát triển, doanh nghiệp có 3 mục đích cơ bản:

- Mục đích kinh tế: Thu lợi nhuận, đây là mục đích quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Mục đích xã hội: cung cấp hàng hoá và dịch vụ đáp ứng nhu cầu xã hội. Đây là mục đích quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp hoạt động công ích.
- Mục đích thoả mãn các nhu cầu cụ thể và đa dạng của mọi người tham gia hoạt động trong doanh nghiệp.

2. Mục tiêu của doanh nghiệp

[TOP](#)

Mục tiêu là biểu hiện mục đích của doanh nghiệp, là những mốc cụ thể được phát triển từng bước. Một mục tiêu là một câu hỏi cần có lời giải đáp trong một khoảng thời gian nhất định. Yêu cầu đặt ra với mục tiêu là: Mục tiêu đạt được cần thoả mãn cả về số lượng và chất lượng, đồng thời với việc xác định được các phương tiện thực hiện. Mục tiêu của doanh nghiệp phải luôn bám sát từng giai đoạn phát triển của nó.

VII. THÀNH LẬP, GIẢI THỂ VÀ PHÁ SẢN DOANH NGHIỆP.

[TOP](#)

Quan niệm doanh nghiệp như một tổ chức sống cho thấy, doanh nghiệp thành lập không phải tồn tại mãi mãi và bất biến. Mỗi doanh nghiệp có lịch sử và bầu văn hoá của nó. Những phương tiện sống cần thiết của doanh nghiệp là phương tiện sản xuất, bao gồm các nguồn nhân lực, tài chính, kỹ thuật. Là cơ thể sống, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào sức khoẻ, sự thích nghi của nó với môi trường sống.

Quan niệm doanh nghiệp là một hệ thống mở, thể hiện mối quan hệ hữu cơ giữa doanh nghiệp và môi trường sống của nó, đây là điều kiện ban đầu và kết thúc của hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời phản ánh tổ chức chặt chẽ và quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục đích hiệu quả kinh tế sẽ nhấn mạnh đến lý do tồn tại chủ yếu của doanh nghiệp. Đây chính là cơ sở để hình thành các chức năng, tổ chức bộ máy hoạt động phù hợp cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được tạo lập thường có 3 dạng: doanh nghiệp mới, doanh nghiệp được mua lại, đại lý đặc quyền.

1. Tạo lập doanh nghiệp mới.

[TOP](#)

Thông thường, việc tạo lập một doanh nghiệp mới xuất phát từ ba lý do sau:

- Nhà kinh doanh đã xác định được dạng sản phẩm (dịch vụ) có thể thu được lãi.
- Nhà kinh doanh có những điều kiện lý tưởng trong việc lựa chọn địa điểm kinh doanh, phương tiện sản xuất kinh doanh, nhân viên, nhà cung ứng, ngân hàng...
- Lựa chọn hình thức doanh nghiệp mới có thể tránh được các hạn chế nếu mua lại một doanh nghiệp có sẵn hoặc làm đại lý đặc quyền.

Để tạo lập một doanh nghiệp mới, điều vô cùng quan trọng là tìm được một cơ hội, tạo được một ưu điểm kinh doanh có khả năng cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác – đó chính là cơ hội kinh doanh thực sự.

Nguồn gốc của ý tưởng dẫn đến việc tạo lập doanh nghiệp thường là:

- Từ kinh nghiệm nghề nghiệp tích lũy được ở doanh nghiệp khác.
- Sáng chế hoặc mua được bằng sáng chế để sản xuất sản phẩm mới

- Từ những ý tưởng bất ngờ xuất hiện trong khi làm việc khác hoặc đang vui chơi giải trí.
- Từ các tìm tòi nghiên cứu.

Sau khi đã có ý tưởng, sáng kiến trên, việc hoàn thiện một ý tưởng kinh doanh sẽ có ý nghĩa quyết định thành công. Việc hoàn thiện một ý tưởng kinh doanh, đó chính là đi đến một dự án kinh doanh.

2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có.

[TOP](#)

2.1 Việc mua lại một doanh nghiệp sẵn có xuất phát từ 3 lý do:

- Muốn giảm bớt rủi ro của việc tạo lập một doanh nghiệp mới
- Tránh được việc phải xây dựng mới trong mua bán, giao dịch với ngân hàng, đào tạo nhân viên mới
- Ít tốn kém hơn so với lập ra một doanh nghiệp mới (đa số trường hợp).

2.2 Các bước tiến hành để mua một doanh nghiệp sẵn có:

- Điều tra: Việc điều tra doanh nghiệp định mua này có thể thực hiện bằng cách trực tiếp tìm hiểu và trao đổi với chủ doanh nghiệp đó. Cũng có thể bằng cách qua trao đổi với khách hàng, các nhà cung ứng của doanh nghiệp, ngân hàng, đặc biệt thông qua nhân viên kế toán, luật sư của doanh nghiệp đó.

- Kiểm tra: Việc kiểm tra sổ sách của doanh nghiệp định mua cần giao cho một kiểm toán viên độc lập để đảm bảo tính chính xác.

- Đánh giá: Việc đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp định mua có thể căn cứ vào những điều sau:

- Căn cứ vào mức lãi tong quá khứ để tính mức lãi trong tương lai
- Mức rủi ro có thể xảy ra trong kinh doanh
- Sự tín nhiệm của khách hàng
- Tình trạng cạnh tranh, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp
- Doanh nghiệp định mua này có bị ràng buộc nào về cách hợp đồng đã ký kết và các vụ tố tụng (đang xử và đã xử) hay không ?

- Điều đình và ký kết: Việc điều đình giá cả, điều kiện thanh toán và ký kết văn bản mua doanh nghiệp này nên thực hiện với sự tư vấn của luật sư, theo đúng pháp luật.

3. Đại lý đặc quyền.

[TOP](#)

Đại lý đặc quyền: được quyền kinh doanh như một chủ sở hữu, song phải tuân theo một số phương pháp và điều kiện do người nhượng quyền quy định. Các quyền kinh doanh được ghi trong hợp đồng giữa người nhượng đặc quyền và đại lý đặc quyền. Giá trị của hợp đồng là ở chỗ: người làm đại lý đặc quyền có được nhiều hay ít đặc quyền.

Những đặc quyền này có thể là được dùng tên hiệu, hoặc biển hiệu của người nhượng đặc quyền, cũng có thể được sử dụng cả hệ thống tiếp thị của người này... Tuy nhiên, đại lý đặc quyền cũng vẫn được coi là doanh nghiệp độc lập, trong đó có quyền tự thuê mướn nhân công, tự điều khiển hoạt động kinh doanh. Thông thường có 3 loại hệ thống đại lý đặc quyền:

- Người nhượng quyền là nhà sản xuất - sáng lập trao quyền bán sản phẩm cho người đại lý là nhà buôn sỉ.
- Người nhượng quyền là nhà buôn sỉ và đại lý nhà bán lẻ
- Người nhượng quyền là nhà sản xuất – sáng lập và đại lý là nhà bán lẻ, hệ thống này rất thông dụng hiện nay, như đại lý bán ô tô, trạm xăng, đại lý mỹ phẩm.

Đại lý đặc quyền có những lợi thế sau:

- Được quyền dùng những nhãn hiệu đã nổi tiếng
- Được người nhượng quyền huấn luyện kinh doanh
- Được người nhượng quyền làm công việc quảng cáo
- Được người nhượng quyền bảo đảm cung cấp hàng hoá và có thể cung cấp tài chính

Những lợi thế trên đây của đại lý đặc quyền chính là những điều mà việc tạo lập một doanh nghiệp mới hay mua lại một doanh nghiệp có sẵn thường gặp khó khăn. Tuy nhiên, đại lý đặc quyền cũng thường chịu 3 giới hạn như sau:

- Để có đặc quyền, người đại lý phải trả cho người nhượng quyền các khoản tiền gồm: lệ phí đại lý và tiền sử dụng đặc quyền.
- Chịu giới hạn về sự phát triển doanh nghiệp: các hợp đồng đại lý đặc quyền thường buộc đại lý chỉ được kinh doanh trong một khu vực nhất định.
- Mất tính tự chủ hoàn toàn trong kinh doanh

Trước khi tạo lập một đại lý đặc quyền, nhà kinh doanh phải lượng giá được cơ hội mua đại lý đặc quyền. Việc lượng giá này bao gồm: Tìm đúng cơ hội, điều tra, khảo sát và nghiên cứu kỹ hợp đồng đặc quyền.

4. Phá sản doanh nghiệp.

[TOP](#)

Phá sản doanh nghiệp được thực hiện theo Luật phá sản doanh nghiệp (30/12/1993). Doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản là doanh nghiệp gặp khó khăn g\hoặc bị thua lỗ trong hoạt động kinh doanh sau khi đã áp dụng các biện pháp tài chính cần thiết mà vẫn mất khả năng thanh toán nợ đến hạn. Theo Nghị định 189 CP hướng dẫn thi hành Luật phá sản doanh nghiệp (23/12/1994), doanh nghiệp được coi là có dấu hiệu lâm vào tình trạng phá sản, nếu kinh doanh bị thua lỗ trong 2 năm liên tiếp, đến mức không trả được các khoản nợ đến hạn, không trả đủ lương cho người lao động và hợp đồng lao động trong 3 tháng liên tiếp.

Sau thời hạn 30 ngày, kể từ ngày gửi giấy đòi nợ đến hạn mà không được doanh nghiệp thanh toán nợ, chủ nợ không có bảo đảm và chủ nợ có bảo đảm một phần có quyền nộp đơn đến tòa án nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp yêu cầu giải quyết việc tuyên bố phá sản doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

[TOP](#)

1. Doanh nghiệp là gì ? Các đặc trưng cơ bản của doanh nghiệp ?
2. Các loại hình doanh nghiệp ? Đặc điểm của từng loại hình doanh nghiệp ?
3. Bản chất và đặc điểm của hệ thống kinh doanh ?
4. Phân tích ý nghĩa doanh nghiệp là đơn vị sản xuất ? Tại sao nói doanh nghiệp vừa là đơn vị sản xuất vừa là đơn vị phân phối ?
5. Mục đích phân tích môi trường kinh doanh ? Trình bày và liên hệ thực tế các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ?
6. Trình bày mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp? Làm thế nào để thành lập doanh nghiệp mới? Mua lại doanh nghiệp sẵn có ? So sánh đại lý độc quyền với thành lập doanh nghiệp mới hoặc mua lại doanh nghiệp sẵn có ?
7. Thế nào là phá sản doanh nghiệp ? Dấu hiệu nào chứng tỏ doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản?