

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ KHỞI NGHIỆP VÀ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....	1
1.1. LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ KHỞI NGHIỆP.....	1
1.1.1. Khái niệm khởi nghiệp.....	1
1.1.2. Phân loại khởi nghiệp.....	2
1.1.3. Vai trò của khởi nghiệp.....	4
1.1.4. Các cách tiếp cận khởi nghiệp.....	4
1.1.5. Các yếu tố cần thiết để khởi nghiệp thành công.....	8
1.2. HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....	9
1.2.1. Khái niệm hệ sinh thái khởi nghiệp.....	9
1.2.2. Đặc điểm của hệ sinh thái khởi nghiệp.....	11
1.2.3. Các yếu tố thúc đẩy hình thành hệ sinh thái khởi nghiệp.....	11
1.2.4. Vai trò của trường Đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp.....	13
CHƯƠNG 2. ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG KHỞI NGHIỆP.....	14
2.1. CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	14
2.1.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo.....	14
2.1.2. Môi liên hệ giữa khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo.....	15
2.2. TƯ DUY SÁNG TẠO.....	16
2.2.1. Khái niệm tư duy sáng tạo.....	16
2.2.2 Rào cản đối với tư duy sáng tạo.....	17
2.2.3. Các phương pháp tư duy sáng tạo.....	18
2.3. TƯ DUY KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	23
2.3.1. Tư duy thiết kế (Design Thinking).....	23
2.3.2. Khởi nghiệp tinh gọn.....	24
2.4. CÔNG CỤ KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO - MÔ HÌNH KINH DOANH CANVAS.....	25
2.5. KỸ NĂNG CẦN THIẾT CHO KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	27
2.5.1. Kỹ năng xây dựng mạng lưới – networking.....	27
2.5.2. Kỹ năng thuyết trình gọi vốn.....	29
CHƯƠNG 3. QUY TRÌNH KHỞI NGHIỆP VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	32
3.1. TỔNG QUAN VỀ QUY TRÌNH KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	32
3.1.1. Khái niệm, đặc điểm của quy trình.....	32
3.1.2. Sự khác nhau giữa quá trình và quy trình.....	32
3.1.3. Phân loại quy trình.....	33
3.1.4. Tầm quan trọng của quy trình trong hệ thống quản lý.....	33
3.2. NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KHỞI NGHIỆP.....	34
3.2.1. Mô hình phân tích cơ hội kinh doanh.....	34
3.2.2. Hình thành ý tưởng kinh doanh.....	36
3.3. PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH KINH DOANH.....	39
3.3.1. Khái niệm.....	39

3.3.2. Ý nghĩa	39
3.3.3. Nội dung một bản kế hoạch kinh doanh	39
3.3.4. Các bước lập kế hoạch kinh doanh.....	41
3.3.5. Xây dựng kế hoạch Marketing và chiến lược bán hàng	43
3.4. TRIỂN KHAI VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP	48
3.4.1. Lựa chọn loại hình doanh nghiệp phù hợp	48
3.4.2. Đặt tên cho công ty.....	50
3.4.3. Chọn địa chỉ đặt trụ sở công ty.....	51
3.4.4. Lựa chọn đăng ký ngành nghề kinh doanh phù hợp.....	51
3.4.5. Lựa chọn mức vốn điều lệ công ty phù hợp	51
3.4.6. Lựa chọn người đại diện pháp luật có đủ khả năng điều hành doanh nghiệp	51
3.4.7. Chuẩn bị về giấy tờ thành lập công ty	52
3.5. NHẬN DIỆN RỦI RO TRONG QUÁ TRÌNH KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	52
3.5.1. Khái niệm	52
3.5.2. Một số hình thức rủi ro trong quá trình khởi nghiệp.....	52
3.5.3. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong khởi nghiệp.....	53
3.5.4. Cách khắc phục rủi ro.....	54
3.5.5. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong khởi nghiệp.....	54
3.5.6. Cách khắc phục rủi ro.....	55
CHƯƠNG 4. TÀI CHÍNH CHO HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP.....	57
4.1. MỤC TIÊU TÀI CHÍNH KHI TẠO LẬP DOANH NGHIỆP.....	57
4.2. NHU CẦU TÀI CHÍNH CHO KHỞI NGHIỆP VÀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....	60
4.2.1. Xác định nhu cầu tài chính cho khởi nghiệp	60
4.2.2. Dự tính nguồn tài chính cho hoạt động khởi nghiệp	60
4.3. HUY ĐỘNG VỐN CHO KHỞI NGHIỆP	66
4.3.1. Cân nhắc nguồn huy động vốn	66
4.3.2. Các nguồn vốn cho hoạt động khởi nghiệp	67
4.4. BÁO CÁO VÀ PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH.....	69
4.4.1. Dự báo về các khoản thu nhập và chi phí.....	69
4.4.2. Chuẩn bị các dự toán tài chính	71
4.4.3. Các báo cáo tài chính.....	73
CHƯƠNG 5. PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP KHỞI NGHIỆP.....	76
5.1. THÁCH THỨC VÀ RÀO CẢN ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP.....	76
5.1.1. Thách thức từ môi trường kinh doanh	76
5.1.2. Rào cản trong nội bộ doanh nghiệp.....	79
5.2. CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP DỰA VÀO NGUỒN NỘI LỰC.....	81
5.2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm (Product development strategy).....	81
5.2.2. Chiến lược phát triển thị trường (Market development strategy).....	83
5.3. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG SỬ DỤNG NGUỒN LỰC TỪ BÊN NGOÀI.....	87
5.3.1. Chiến lược hội nhập (Integration strategy).....	87

5.3.2. Chiến lược liên kết.....	91
5.3.3. Phát triển hệ thống kinh doanh.....	95
5.4. CHIẾN LƯỢC THU HOẠCH VÀ RÚT LUI.....	96
5.4.1. Chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình và ngoài gia đình.....	96
5.4.2. Chuyển doanh nghiệp thành công ty đại chúng (IPO)	97
5.4.3. Bán lại doanh nghiệp	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ KHỞI NGHIỆP VÀ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

1.1. LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ KHỞI NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm khởi nghiệp

Thế giới hiện nay đang ở giữa một làn sóng mới của kinh doanh và phát triển kinh tế, và tinh thần khởi nghiệp chính là chất xúc tác của nó. Các nguồn lực xã hội và kinh tế của hoạt động khởi nghiệp đã tồn tại rất lâu trước cả thiên niên kỷ mới. Trên thực tế, tinh thần khởi nghiệp đã thúc đẩy loài người đạt được rất nhiều thành tựu

Với sự phát triển của loài người từ xưa đến nay, nhà khởi nghiệp đã được giải thích bằng nhiều cách. Nhưng trong hầu hết các lý thuyết, nhà khởi nghiệp đã đóng vai trò của tác nhân thay đổi, là nguồn lực để khởi đầu và thực hiện những tiến bộ hữu hình. Ngày nay chúng ta nhận ra rằng nhà khởi nghiệp đã và sẽ tiếp tục là tác nhân của sự thay đổi trong lịch sử nhân loại.

Sự thừa nhận nhà khởi nghiệp bắt đầu từ thế kỷ XVIII tại Pháp, khi nhà kinh tế học Richard Cantillon tham gia vào hoạt động mang tính rủi ro trong kinh tế với vai trò nhà khởi nghiệp. Trong cùng thời kỳ này, cùng với cuộc cách mạng Công nghiệp đang phát triển ở Anh, nhà khởi nghiệp đóng vai trò rõ nét trong việc chấp nhận rủi ro và sự biến đổi của các nguồn lực.

Hiệp hội khởi nghiệp và kinh tế từ lâu đã là tiêu chuẩn được chấp nhận. Trên thực tế, cho đến những năm 1950, phần lớn các định nghĩa và tài liệu tham khảo về khởi nghiệp thường bắt nguồn từ các nhà kinh tế. Ví dụ, Cantillon (1725), nhà kinh tế học người Pháp Jean Baptiste (1803) và nhà kinh tế học Joseph Schumpeter (1934), tất cả đã viết về khởi nghiệp và sự ảnh hưởng của nó đến sự phát triển kinh tế. Kể từ đó, các nhà nghiên cứu đã tiếp tục cố gắng mô tả và định nghĩa tất cả những gì về khởi nghiệp. Theo đó, khái niệm khởi nghiệp có thể được mô tả:

Khởi nghiệp bao gồm việc thực hiện những việc mà thường không được thực hiện theo chương trình của công việc kinh doanh hàng ngày; điều đó thực chất là hiện tượng đi theo các khía cạnh rộng lớn hơn của sự lãnh đạo.

Trong khởi nghiệp có một sự thỏa thuận rằng chúng ta đang nói đến một loạt hành vi bao gồm: tiếp thu sáng kiến; tổ chức hoặc tổ chức lại các cơ chế kinh tế xã hội để biến đổi nguồn lực và hoàn cảnh thành lợi ích thiết thực và chấp nhận nguy cơ phá sản.

Xem xét tiến trình phát triển của khởi nghiệp và xem xét các định nghĩa khác nhau, Robert C. Ronstadt đã đưa ra một mô tả tóm tắt:

Khởi nghiệp là một tiến trình tạo ra sự gia tăng của cải. Sự gia tăng này được thực hiện bởi những người dám chấp nhận rủi ro lớn trong điều kiện công bằng thời gian hoặc công việc với cam kết cung cấp giá trị cho một số sản phẩm hoặc dịch vụ. Tự bản thân các sản phẩm hoặc dịch vụ có thể có hoặc không phải là mới hay duy nhất nhưng giá trị của nó phải được truyền tải bởi nhà khởi nghiệp trên cơ sở đảm bảo và phân bổ những kỹ năng và nguồn lực cần thiết.

Khởi nghiệp là một chủ đề đã được các nhà kinh tế học thế kỷ XVIII giới thiệu để bàn luận và phân tích, nó tiếp tục thu hút sự quan tâm của các nhà kinh tế trong thế kỷ XIX. Trong thế kỷ XX, từ khởi nghiệp trở nên đồng nhất hay ít nhất là gần liên quan với doanh nghiệp tự do và chủ nghĩa tư bản. Ngoài ra, nhìn chung mọi người cũng thừa nhận rằng nhà khởi nghiệp là tác nhân thay đổi, cung cấp ý tưởng sáng tạo, cải tiến kinh doanh và nhà khởi nghiệp giúp doanh nghiệp phát triển và mang lại lợi nhuận.

Từ những phân tích trên, một khái niệm tổng quát về khởi nghiệp được trình bày như sau:

Khởi nghiệp là một quá trình năng động của tầm nhìn, thay đổi và sáng tạo. Điều này đòi hỏi nguồn năng lượng và đam mê đối với việc tạo ra và thực hiện những ý tưởng và các giải pháp sáng tạo. Các thành phần thiết yếu của nó bao gồm sự sẵn sàng chấp nhận những rủi ro về thời gian, sự công bằng hay sự nghiệp; khả năng xây dựng một đội ngũ khởi nghiệp hiệu quả; kỹ năng sáng tạo để sắp xếp những nguồn lực cần thiết; kỹ năng cần thiết để xây dựng một kế hoạch kinh doanh vững chắc và cuối cùng là một tầm nhìn để nhận ra cơ hội trong khi những người khác cảm thấy hoang mang, mâu thuẫn và mơ hồ.

Cụm từ “khởi nghiệp” là một trong những thuật ngữ ngày càng trở nên phổ biến trong vòng vài năm trở lại đây. Mặc dù từ này đã có từ trước, nhưng chỉ mới trở nên thông dụng với những ai thảo luận về kinh doanh cũng như về việc xây dựng những công ty mới. Tuy nhiên, không phải công ty mới nào cũng được gọi là công ty khởi nghiệp.

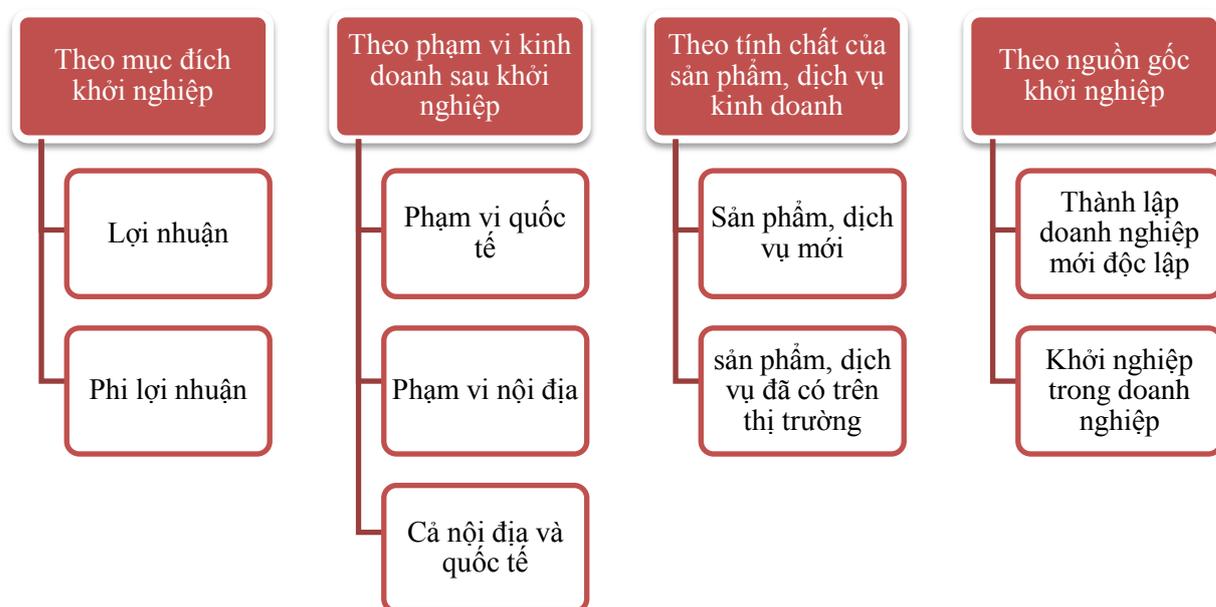
Có sự khác nhau không nhỏ giữa hai loại hình kinh doanh. Một là, các doanh nghiệp địa phương hay còn gọi là doanh nghiệp vừa và nhỏ (small and medium-sized enterprises, viết tắt là SMEs) hoặc doanh nghiệp cá thể (lifestyle business). Hai là, các công ty tăng trưởng nhanh, thường được gọi là công ty khởi nghiệp.

Các doanh nghiệp địa phương giống như đúng tên gọi của nó, đây là các doanh nghiệp mà bạn có thể tìm thấy ở thành phố của mình, nơi khách hàng rất gần họ, chẳng hạn như các cửa hàng rau quả, tiệm sách, nhà hàng,...Thỉnh thoảng sẽ có trường hợp các doanh nghiệp địa phương này mở rộng và biến thành các công ty hoạt động trên nhiều khu vực địa lý, sau đó thành một doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp địa phương chỉ hoạt động trong địa phương của họ suốt thời gian tồn tại.

Ngược lại, các công ty tăng trưởng nhanh hiếm khi tập trung vào thị trường địa phương. Dẫu cho họ thường khởi đầu ở một địa điểm cụ thể, có rất ít nhân sự trong đội ngũ, nhà sáng lập của công ty này luôn khát khao sự tăng trưởng nhanh chóng, vượt qua giới hạn địa lý. Khách hàng của họ đến từ mọi nơi trên thế giới, việc kinh doanh của họ hiếm khi bị hạn chế về mặt địa lý. Theo tác giả Steve Blank, công ty khởi nghiệp là một tổ chức tạm thời được hình thành để tìm kiếm một mô hình kinh doanh có khả năng lặp lại và mở rộng được.

1.1.2. Phân loại khởi nghiệp

Khởi nghiệp kinh doanh qua việc tạo lập một doanh nghiệp mới có thể có các đặc điểm, mục đích, phạm vi khác nhau. Có thể phân biệt các dạng khởi nghiệp khác nhau theo các tiêu chí khác nhau.



Hình 1.1. Phân loại các loại hình khởi nghiệp

1.1.2.1. Phân loại khởi nghiệp theo tiêu chí nền tảng kiến thức khi khởi nghiệp

Theo tiêu chí nền tảng, khởi nghiệp có hai loại:

a. *Doanh nghiệp hoạt động vì sinh kế* (khởi nghiệp thiếu kiến thức nghề nghiệp): thường gắn liền với việc cá nhân bị bắt buộc phải khởi nghiệp do yếu tố môi trường hoàn cảnh như thất nghiệp, mất việc, khó khăn trong cuộc sống gia đình,...Khởi nghiệp trong hoàn cảnh này không phải để nắm bắt cơ hội làm giàu do thị trường mang lại mà là phương thức để duy trì nguồn thu nhập, duy trì cuộc sống. Doanh nghiệp do những nhà khởi nghiệp này tạo lập về cơ bản có thể cung cấp cho chủ doanh nghiệp thu nhập tương tự với thu nhập khi làm một công việc thông

thường. Do không khởi nghiệp trên cơ sở kiến thức, tính toán cẩn thận nên những doanh nghiệp khởi nghiệp thuộc loại này thường tạo ra các sản phẩm đơn giản, đã có mặt trên thị trường và không có sự cải tiến nên khó cạnh tranh.

b. Doanh nghiệp hoạt động trên cơ sở tận dụng cơ hội thị trường (khởi nghiệp có kiến thức nghề nghiệp): Khởi nghiệp dựa trên những cơ sở kiến thức nghề nghiệp thường sẽ có ưu điểm hơn khi đưa ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mới bằng cách sáng tạo và tận dụng nguồn lực sẵn có. Mục tiêu của các doanh nghiệp này là nhằm tìm kiếm, khám phá, khai thác cơ hội để kiếm lợi nhuận. Những người tạo lập doanh nghiệp loại này là những người có kiến thức, họ coi kinh doanh là một nghề và họ có sẵn chủ đích, thận trọng cân nhắc khi tiến hành khởi nghiệp.

1.1.2.2. Phân loại khởi nghiệp theo mục đích

Theo mục đích, khởi nghiệp có hai loại:

a. Khởi nghiệp nhằm mục đích lợi nhuận (kiếm tiền): chủ doanh nghiệp thành lập doanh nghiệp để làm giàu cho bản thân, kiếm lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khởi nghiệp kinh doanh thường bắt nguồn từ sự hấp dẫn về tiền bạc.

b. Khởi nghiệp nhằm mục đích xã hội (không vì mục đích kiếm tiền): chủ doanh nghiệp thành lập doanh nghiệp không vì mục tiêu kiếm tiền, những nhà khởi nghiệp loại hình này phát triển kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ nhưng không vì lợi ích cá nhân mà nhằm mục đích nhân đạo. Khác với doanh nhân kinh doanh, doanh nhân xã hội không có mục đích lợi nhuận mà họ hoàn toàn tự nguyện cống hiến cuộc đời mình cho hoạt động mang tính nhân đạo. Nói cách khác, doanh nghiệp xã hội tối đa hóa lợi ích xã hội bằng con đường kinh doanh.

1.1.2.3. Phân loại khởi nghiệp theo tính chất sản phẩm, dịch vụ kinh doanh

Theo tính chất sản phẩm, dịch vụ kinh doanh, khởi nghiệp có hai loại:

a. Khởi nghiệp với sản phẩm, dịch vụ kinh doanh là hoàn toàn mới: doanh nghiệp sẽ sản xuất và cung cấp loại sản phẩm, dịch vụ hoàn toàn mới chưa hề có trước đó.

b. Doanh nghiệp sẽ sản xuất và cung cấp các loại sản phẩm, dịch vụ đã có trên thị trường.

1.1.2.4. Phân loại khởi nghiệp theo nguồn gốc của doanh nghiệp khởi nghiệp Theo phân loại nguồn gốc, mô hình khởi nghiệp sẽ có hai loại.

a. Khởi nghiệp bằng cách tạo doanh nghiệp mới độc lập: Doanh nghiệp mới được tạo dựng bởi một hoặc nhiều cá nhân độc lập, không bị kiểm soát hoặc tài trợ bởi các doanh nghiệp đang hoạt động khác. Như vậy, doanh nghiệp độc lập thuộc sở hữu của cá nhân các sáng lập viên và các nhà đầu tư.

b. Khởi nghiệp trong doanh nghiệp: Theo cách này, một doanh nghiệp mới sẽ được tạo lập từ việc khai thác các cơ hội phát sinh từ doanh nghiệp hiện đang hoạt động. Nguyên nhân hình thành các doanh nghiệp khởi nghiệp này bao gồm từ việc ý tưởng mới được hình thành trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp hoặc do doanh nghiệp hiện tại không khai thác hiệu quả một nguồn lực nào đó. Hoạt động khởi nghiệp trong doanh nghiệp được hỗ trợ và sở hữu bởi các công ty hiện đang hoạt động, nó đòi hỏi các doanh nghiệp đang hoạt động có môi trường, văn hóa và cơ chế khuyến khích việc nhân viên theo đuổi các ý tưởng cơ hội kinh doanh.

1.1.2.5. Phân loại khởi nghiệp theo phạm vi kinh doanh sau khởi nghiệp

a. Khởi nghiệp kinh doanh nội địa: doanh nghiệp mới thành lập thực hiện tất cả các hoạt động kinh doanh từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ tại thị trường trong nước.

b. Khởi nghiệp kinh doanh ở phạm vi quốc tế: nếu chủ doanh nghiệp thực hiện các hoạt động khởi nghiệp tạo lập doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thị trường nước ngoài. Việc khởi nghiệp kinh doanh quốc tế hoàn toàn phụ thuộc vào việc chủ doanh nghiệp có phát hiện và nắm bắt cơ hội kinh doanh trên các thị trường nước ngoài hay không. Khởi nghiệp phạm vi quốc tế có thể đem lại lợi ích lớn nếu nền kinh tế nước ngoài có độ tăng trưởng cao, hệ thống pháp luật phù hợp và doanh nghiệp có năng lực đặc biệt mà các đối thủ bản địa không có. Tuy nhiên doanh nghiệp sẽ gặp nhiều rào cản liên quan tới pháp luật, ngôn ngữ, môi trường kinh doanh và công nghệ.

Ngoài ra, còn có khởi nghiệp kinh doanh phạm vi thị trường cả trong nước và quốc tế. Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới cho phép và đòi hỏi doanh nhân có tư duy không phân biệt thị trường trong hay ngoài nước.

1.1.3. Vai trò của khởi nghiệp

- Khởi nghiệp góp phần tăng trưởng kinh tế, chuyển dịch kinh tế: với những ngành có nhiều doanh nghiệp tham gia, các doanh nghiệp luôn tìm cách để thúc đẩy cạnh tranh, củng cố và nâng cao vị trí của mình. Theo Liñán và các cộng sự (2011), khởi nghiệp tạo ra cơ chế làm giảm tính không hiệu quả của nền kinh tế. Các doanh nghiệp ở nông thôn, vùng núi sẽ làm giảm tỷ trọng nông nghiệp ở những vùng này và tăng tỷ trọng công nghiệp, dịch vụ.

- Khởi nghiệp tạo nên tính đa dạng thị trường: những người khởi nghiệp góp phần tạo nên cho thị trường những ý tưởng, sự đổi mới, tính sáng tạo. Nhờ quy mô nhỏ mà các doanh nghiệp có khả năng chuyên đổi mặt hàng nhanh, phù hợp với nhu cầu thị trường. Các doanh nghiệp khởi nghiệp cạnh tranh nhau sẽ phải đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Họ luôn phải đổi mới sản phẩm của mình để tạo nên tính khác biệt trong thị trường.

- Khởi nghiệp góp phần tăng tốc độ áp dụng công nghệ mới trong sản xuất: việc gia tăng các doanh nghiệp nhỏ dẫn đến gia tăng sự cạnh tranh. Các doanh nghiệp nhỏ muốn cạnh tranh cần phải luôn luôn thay đổi, tìm cách đổi mới công nghệ, giảm thiểu chi phí đầu vào, chi phí sản xuất. Họ luôn là những người tiên phong trong việc tìm tòi những phương thức sản xuất mới. Những sáng kiến của họ đôi khi không được áp dụng vào thực tiễn nhưng đã được các doanh nghiệp lớn mua lại để phát huy.

- Khởi nghiệp góp phần sử dụng tốt vốn tri thức và năng lực của con người: thành lập doanh nghiệp khởi nghiệp là cơ sở cho gia tăng việc khai thác, vận dụng các tri thức mới một cách hiệu quả hơn. Một cá nhân có thể khởi nghiệp đổi mới sáng tạo cần có đầy đủ năng lực phẩm chất, tầm nhìn chiến lược. Đây cũng là môi trường để cá nhân học hỏi tiếp thu, rút ra các bài học, đồng thời cũng sử dụng tốt khả năng vốn có của bản thân. Sự gia tăng trao đổi giữa các doanh nghiệp khởi nghiệp và các ngành kinh doanh là cơ sở cho các hoạt động đổi mới và phát triển công nghệ, kinh tế.

- Khởi nghiệp nuôi dưỡng nguồn thu, tạo cơ hội phát triển kinh tế đột phá trong tương lai: với bản chất khởi nghiệp là quá trình chuẩn bị, hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh, đóng góp lớn nhất của các doanh nghiệp khởi nghiệp là giải quyết việc làm cho người lao động, chứ chưa thể đóng góp nhiều cho GDP hay ngân sách nhà nước như các doanh nghiệp vừa, doanh nghiệp lớn và các doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm. Tuy nhiên, khởi nghiệp là khởi nguồn của các nguồn thu cho ngân sách nhà nước trong tương lai.

- Khởi nghiệp có vai trò quan trọng đối với định hướng tương lai nghề nghiệp của sinh viên: hoạt động khởi nghiệp của sinh viên hiện nay đang được Chính phủ rất quan tâm và đầu tư, chiếm một vai trò quan trọng trong việc định hướng sự phát triển trong tương lai không chỉ ở mỗi cá nhân mà còn mở ra một Chính phủ năng động, sáng tạo và tự chủ trong từng bước đi. Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc khẳng định: "Khởi nghiệp là một trong những thước đo thành công của Chính phủ kiến tạo. Ngược lại, người dân, đặc biệt là lớp trẻ khởi nghiệp càng nhiều thì nền kinh tế càng năng động, chất lượng nguồn nhân lực được rèn luyện, nâng cao. Chưa bao giờ khởi nghiệp được sự quan tâm của Chính phủ và toàn bộ hệ thống chính trị như lúc này" (Trích bài phát biểu của Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc tại lễ phát động chương trình "Thanh niên khởi nghiệp" giai đoạn 2016 - 2021 và Ngày hội Thanh niên khởi nghiệp tại Đại học Quốc gia Hà Nội, ngày 16/10/2016).

1.1.4. Các cách tiếp cận khởi nghiệp

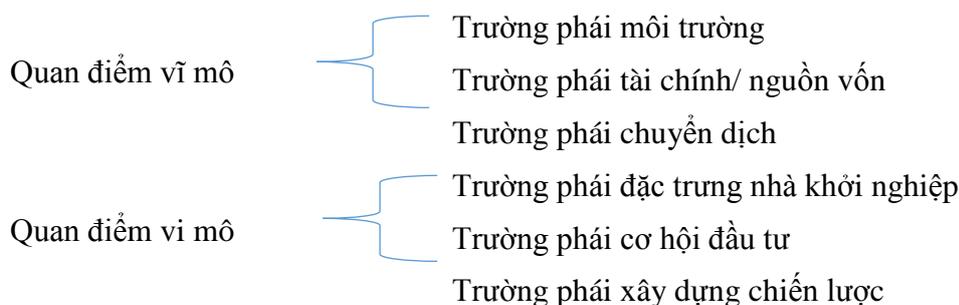
Để hiểu rõ bản chất của khởi nghiệp và nhận thức tầm quan trọng của nó, điều quan trọng là cần phải xem xét sự phát triển của lý thuyết khởi nghiệp. Nghiên cứu khởi nghiệp đã phát triển mạnh qua nhiều năm. Khi lĩnh vực này đã phát triển, phương pháp nghiên cứu cũng đã tiến triển từ các cuộc khảo sát thực nghiệm trên đặc trưng của nhà khởi nghiệp sang nghiên cứu theo tình

huống và theo quá trình. Nghiên cứu các lý thuyết cơ bản về khởi nghiệp tạo ra một nền tảng mà trên cơ sở đó người học có thể tạo dựng sự hiểu biết về quá trình và thực hành khởi nghiệp.

Lý thuyết khởi nghiệp là sự trình bày rõ ràng, chính xác có kiểm chứng và có logic về các mối quan hệ hay các nguyên lý cơ bản để giải thích, dự đoán các hoạt động khởi nghiệp hoặc cung cấp những hướng dẫn của hành động trong những trường hợp cụ thể. Các cách tiếp cận khác nhau sẽ góp phần làm tăng thêm hiểu biết của chúng ta về lĩnh vực này.

1.1.4.1. Tiếp cận khởi nghiệp theo trường phái

Cách tiếp cận theo trường phái chia khởi nghiệp ra thành những hoạt động cụ thể, dù là quan điểm vĩ mô hay vi mô, nhưng cả hai đều đề cập đến bản chất của khởi nghiệp.



a. Quan điểm vĩ mô

Quan điểm vĩ mô về khởi nghiệp cho thấy một loạt các yếu tố liên quan đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp khởi nghiệp hiện đại. Nó bao gồm các yếu tố bên ngoài vượt quá sự kiểm soát của cá nhân nhà khởi nghiệp.

- Trường phái môi trường

Trường phái môi trường đề cập đến các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến lối sống của nhà khởi nghiệp tiềm năng. Những điều này có thể là những động lực tích cực hoặc tiêu cực hình thành nên những khát vọng của nhà khởi nghiệp. Trọng tâm là các thể chế, giá trị và các quy tắc liên kết lại với nhau tạo nên một khung môi trường chính trị- xã hội ảnh hưởng mạnh đến sự phát triển khởi nghiệp. Một yếu tố môi trường khác thường ảnh hưởng đến sự phát triển khởi nghiệp tiềm năng của nhà khởi nghiệp là nhóm xã hội của họ. Môi trường bạn bè và người thân cũng có thể ảnh hưởng đến khát vọng trở thành một nhà khởi nghiệp.

- Trường phái tài chính/ nguồn vốn

Trường phái tài chính/ nguồn vốn dựa trên quá trình tìm kiếm nguồn vốn. Sự tìm kiếm nguồn vốn và phát triển nguồn vốn là trọng tâm mà nhà khởi nghiệp thường chú trọng. Trong bất kỳ trường hợp nào trong quá trình khởi nghiệp, tài chính luôn là điều quan trọng cho sự phát triển của khởi nghiệp. Các hướng dẫn và tài liệu lập kế hoạch kinh doanh cho nhà khởi nghiệp thường nhấn mạnh giai đoạn này, và các cuộc hội thảo, thảo luận mở rộng cũng tập trung vào quá trình sử dụng ngân sách. Các quyết định liên quan đến tài chính xảy ra ở tất cả các điểm chính của quá trình đầu tư.

- Trường phái dịch chuyển

Trường phái dịch chuyển tập trung vào khía cạnh tiêu cực của hiện tượng nhóm, trong đó có những người cảm thấy không có “chỗ đứng” hay bị “loại bỏ” theo nghĩa đen, phải rời khỏi nhóm. Trường phái này cho rằng chính nhóm đã gây trở ngại cho sự tiến bộ hoặc loại bỏ những yếu tố cần thiết để phát triển. Kết quả là các cá nhân cảm thấy chán nản sẽ rời khỏi nhóm để tự khởi nghiệp sự nghiệp riêng và đạt được thành công. Ba loại chuyển dịch chủ yếu minh họa cho trường phái này là:

+ Chuyển dịch do chính trị: được gây ra bởi các yếu tố khác nhau, do chế độ chính trị hạn chế hoạt động khởi nghiệp tự do đến các quy định của chính phủ và các chính sách giới hạn hoặc chuyển hướng một số ngành kinh doanh nhất định.

+ Chuyển dịch văn hóa: do đối xử phân biệt các nhóm xã hội thiểu số trong các lĩnh vực chuyên biệt. Nền tảng dân tộc, tôn giáo, chủng tộc và giới tính là những ví dụ về những yếu tố

chuyển dịch được tìm thấy. Những kinh nghiệm khiến những cá nhân thuộc nhóm thiểu số khác nhau rời bỏ những ngành nghề kinh doanh tiêu chuẩn và hướng tới khởi nghiệp.

+ Chuyển dịch do kinh tế: liên quan đến những biến động của sự sụt giảm và suy thoái kinh tế. Mất việc làm, giảm thu nhập có thể tạo nên tảng cho việc theo đuổi khởi nghiệp.

Những ví dụ về sự dịch chuyển này minh họa cho các tác lực bên ngoài có thể ảnh hưởng đến sự phát triển khởi nghiệp. Nhận thức về văn hóa, về chính trị, chính sách, giáo dục và kinh tế sẽ giúp nâng cao sự hiểu biết về khởi nghiệp của trường phái chuyển dịch. Nền tảng giáo dục về mặt khoa học kinh tế, khoa học chính trị càng mở rộng hơn thì sự hiểu biết về khởi nghiệp càng mạnh mẽ hơn.

b. Quan điểm vi mô

Quan điểm vi mô về khởi nghiệp xem xét những yếu tố đặc thù đối với khởi nghiệp và là một phần của cơ chế kiểm soát nội bộ. Khởi nghiệp tiềm năng có khả năng, hay kiểm soát để chỉ đạo hoặc điều chỉnh kết quả của mỗi ảnh hưởng chủ yếu trong quan điểm này. Khác với cách tiếp cận vĩ mô, tập trung vào các sự kiện từ bên ngoài, cách tiếp cận vi mô tập trung vào các chi tiết cụ thể từ quan điểm bên trong.

- Trường phái đặc trưng của nhà khởi nghiệp

Các nhà nghiên cứu và nhiều tác giả đã quan tâm đến việc xác định những đặc trưng phổ biến để khởi nghiệp thành công. Cách tiếp cận này dựa trên những nghiên cứu về những người thành công có xu hướng thể hiện những đặc trưng tương đồng mà nêu bất chước chúng sẽ làm tăng cơ hội thành công cho những ai mô phỏng. Thành tựu, sự sáng tạo, lòng quyết tâm và kiến thức về kỹ thuật là bốn yếu tố thường xuyên được thể hiện ở các nhà khởi nghiệp thành công. Sự phát triển của gia đình và cái nôi giáo dục cũng được xem xét trong trường phái đặc trưng của nhà khởi nghiệp. Lý luận này thúc đẩy niềm tin có một số đặc điểm được thiết lập và hỗ trợ từ rất sớm trong cuộc đời sẽ dẫn đến sự thành công trong khởi nghiệp.

- Trường phái cơ hội đầu tư

Trường phái cơ hội đầu tư tập trung vào những khía cạnh cơ hội của phát triển khởi nghiệp. Việc tìm kiếm nguồn ý tưởng, sự phát triển khái niệm và hiện thực các cơ hội đầu tư là điều rất quan trọng. Sự sáng tạo và nhận thức thị trường là rất cần thiết. Thêm vào đó, theo trường phái này, việc phát triển một ý tưởng đúng vào đúng thời điểm cho phân khúc thị trường thích hợp là chìa khóa dẫn đến sự thành công của khởi nghiệp.

Một sự phát triển khác từ trường phái này được mô tả trước đây là nguyên tắc hành lang: các con đường hoặc cơ hội mới sẽ xuất hiện và dẫn dắt các nhà khởi nghiệp theo những hướng khác nhau. Khả năng nhận biết những cơ hội này khi chúng xuất hiện và thực hiện các bước hành động cần thiết là những yếu tố then chốt. Những người ủng hộ trường phái này tin rằng sự chuẩn bị thích hợp trong những phân khúc khởi nghiệp sẽ giúp nhà khởi nghiệp nâng cao khả năng nhận ra cơ hội đầu tư.

- Trường phái tư duy chiến lược

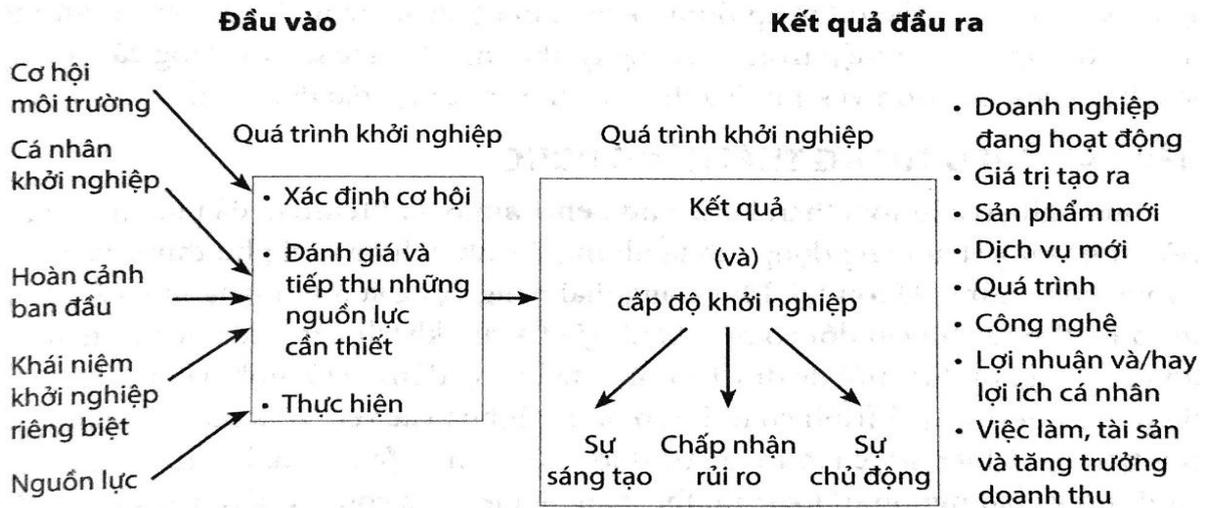
Trường phái tư duy chiến lược về khởi nghiệp nhấn mạnh quá trình lập kế hoạch trong việc phát triển doanh nghiệp thành công. Một cách để xem xét xây dựng chiến lược là sử dụng các yếu tố độc đáo: thị trường độc đáo, con người độc đáo, sản phẩm độc đáo hoặc các nguồn lực riêng biệt được xác định, sử dụng hay xây dựng doanh nghiệp hiệu quả. Có thể thấy rằng, trường phái xây dựng chiến lược thể hiện mức độ rộng của năng lực quản trị đòi hỏi một sự tiếp cận đa ngành và đa dạng.

1.1.4.2. Tiếp cận khởi nghiệp theo quá trình

Một cách khác để xem xét các hoạt động liên quan đến khởi nghiệp là thông qua cách tiếp cận theo quá trình. Mặc dù có nhiều phương pháp và mô hình xây dựng quá trình khởi nghiệp và những yếu tố đa dạng của nó nhưng chung quy lại các phương pháp này đều cố gắng mô tả quá trình khởi nghiệp như là một sự hợp nhất của các yếu tố khác nhau.

a. Cách tiếp cận tích hợp

Michael H. Morris, Pamela S. Lewis và Donald L. Sexton mô tả một bức tranh tích hợp của quá trình khởi nghiệp với sự kết hợp các khái niệm lý thuyết và thực tiễn ảnh hưởng đến khởi nghiệp. Mô hình này được xây dựng xung quanh những khái niệm đầu vào của quá trình khởi nghiệp và kết quả đầu ra của quá trình đó.



Hình 1.2. Mô hình tích hợp đầu vào và kết quả đầu ra của khởi nghiệp

(Nguồn: Michael H. Morris, Pamela S. Lewis và Donald L. Sexton, "Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective", Reprinted with permission from SAM Advanced Management Journal 59, no.1 (Winter 1994): 21-31)

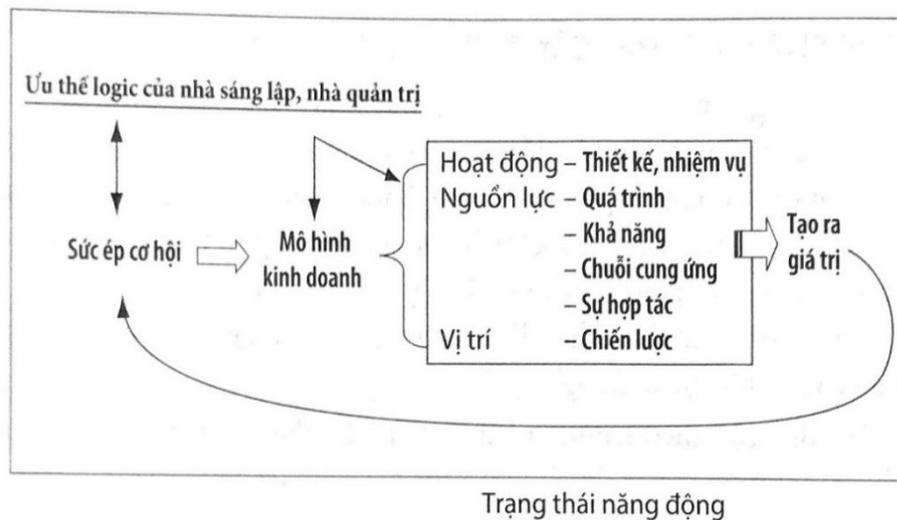
- Hợp phần đầu vào tập trung vào quá trình khởi nghiệp và xác định 5 yếu tố quan trọng của quá trình này bao gồm các cơ hội về môi trường, cá nhân nhà khởi nghiệp, hoàn cảnh ban đầu, khái niệm khởi nghiệp riêng biệt và nguồn lực. Các cơ hội về môi trường chẳng hạn như sự thay đổi trong nhân chủng học, sự phát triển của công nghệ mới hay là sự sửa đổi các quy định hiện hành. Tiếp theo là cá nhân nhà khởi nghiệp, người chịu trách nhiệm cá nhân để hiện thực hóa và thực hiện việc khởi sự doanh nghiệp mới. Nhà khởi nghiệp phát triển một số nội dung kinh doanh nhằm khai thác cơ hội để giải quyết nhu cầu cụ thể của khách hàng. Thực hiện các nội dung kinh doanh thường tùy thuộc vào ngữ cảnh đặc thù của tổ chức, có thể từ một doanh nghiệp với một chủ sở hữu duy nhất, từ các đồng khởi nghiệp hay chuỗi nhượng quyền thương mại cho một đơn vị doanh nghiệp có tính tự quản trong một tập đoàn lớn. Cuối cùng, nó cần có những nguồn lực tài chính và phi tài chính khác nhau. Nói một cách khác, quá trình cung cấp là một khung logic để tổ chức các hoạt động đầu vào cho doanh nghiệp.

- Hợp phần kết quả đầu ra trước tiên bao gồm cấp độ kết quả khởi nghiệp đạt được. Quá trình khởi nghiệp có thể dẫn đến bất kỳ kết quả khởi nghiệp nào và có thể tạo ra những khác biệt đáng kể về kết quả khởi nghiệp. Kết quả đầu ra cuối cùng có thể bao gồm một hay nhiều doanh nghiệp đi vào hoạt động, tạo ra giá trị, sản phẩm và quy trình, công nghệ mới, lợi nhuận, việc làm và tăng trưởng kinh tế. Ngoài ra, kết quả đầu ra có thể có những thất bại nhất định và do đó có thể bao gồm cả các thiệt hại về chi phí kinh tế, chi phí tinh thần và chi phí xã hội tương ứng.

Mô hình này không chỉ cung cấp bức tranh khá toàn diện về bản chất của khởi nghiệp nó còn có thể được áp dụng ở các cấp độ khác nhau.

b. Tiếp cận theo trạng thái năng động

Các nhà nghiên cứu Jonathan Levie & Benjamin B. Litstenstein đã phát triển một mô hình trạng thái năng động mô tả những doanh nghiệp mới phụ thuộc vào môi trường của chúng để tồn tại. Một trạng thái năng động là một mạng lưới các quan hệ và hệ thống chuyển đổi cơ hội thành giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp, tạo ra các nguồn lực mới để duy trì trạng thái năng động.



Hình 1.3. Cách tiếp cận theo trạng thái năng động

(Nguồn: Jonathan Levie & Benjamin B. Lichtenstein, 2010, "A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to entrepreneurship", *entrepreneurship Theory and Practice*, 34, no.2 (2010):332. Reproduced with permission of John Wiley & Sons Ltd)

Mô hình này mang quan điểm định hướng quá trình có tính cao hơn, kết hợp các yếu tố cá nhân, tổ chức và môi trường. Chiến lược tạo ra giá trị được tiến hành bởi mô hình kinh doanh của chính nó và bắt nguồn từ logic ưu thế đang nổi lên của công ty. Mô hình trạng thái năng động mang tính tích cực hơn cho các doanh nghiệp, nó cho thấy các công ty nhỏ và mới có sự mềm dẻo hơn trong thực hiện những thay đổi đang diễn ra. Vì thế, những doanh nghiệp mới có thể dễ dàng tạo ra mức độ cao hơn về tính liên kết giữa chúng và môi trường, cho phép nhà khởi nghiệp thiết lập những nhu cầu hiện tại và dự đoán tương lai về thị trường của họ

1.1.5. Các yếu tố cần thiết để khởi nghiệp thành công

Đặc tính cơ bản của khởi nghiệp là tính đột phá nhằm tạo ra một điều gì đấy chưa hề có trên thị trường hoặc tạo ra một giá trị tốt hơn so với những thứ đang có sẵn, chẳng hạn như có thể tạo ra một phân khúc mới trong sản xuất, một mô hình kinh doanh mới, hoặc một loại công nghệ độc đáo mới... Vì vậy, để khởi nghiệp thành công chúng ta cần phải đáp ứng được các yếu tố sau:

(1) *Năng lực sáng tạo*: Yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất khi bắt đầu con đường làm giàu của mình đó là bản thân bạn phải có một sự sáng tạo vượt bậc. Bởi vì chỉ có sự sáng tạo mới làm nên sự khác biệt giữa bạn và đối thủ, chỉ có sự sáng tạo hơn người mới có thể giúp bạn nhìn thấu toàn bộ thị trường hiện tại, tìm ra những nhu cầu chưa được đáp ứng, từ đó đưa ra kế hoạch kinh doanh cho riêng mình.

Sáng tạo ở đây không nhất thiết phải bao gồm những ý tưởng kinh doanh chưa ai biết đến hay những ý tưởng mới hoàn toàn chưa ai nghĩ đến, mà nó phải tạo nên sự đột phá và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp của bạn. Sự khác biệt trong sản phẩm, dịch vụ mà bạn cung cấp là điểm tựa quan trọng cho bạn trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt này. Vậy thì, thay vì tranh giành miếng bánh với các đối thủ lớn trên thị trường ra đời sớm hơn mình, mạnh hơn mình, nhiều kinh nghiệm hơn mình thì chúng ta có thể tự tìm ra một miếng bánh mới – mà tại đó chúng ta chính là người dẫn đầu.

(2) *Tài chính khởi nghiệp* (Vốn kinh doanh Khởi nghiệp): Một trong những yếu tố quan trọng khác khi bạn muốn khởi nghiệp đó là vốn khởi nghiệp kinh doanh. Đây là nguồn nuôi dưỡng cho kế hoạch kinh doanh và là một đòn bẩy cho sự thành công của bạn. Vốn kinh doanh bạn có là yếu tố quyết định cho sự lựa chọn sản phẩm kinh doanh, quy mô doanh nghiệp và phân khúc thị trường mục tiêu.

(3) *Kiến thức nền tảng cơ bản*: Hiện nay muốn làm bất cứ một việc gì trong bất cứ một ngành nghề nào bạn cũng cần phải có kiến thức về ngành nghề đó, vì thế nếu muốn khởi nghiệp trong một lĩnh vực nào đó bạn cũng nên tìm hiểu kỹ các kiến thức xung quanh lĩnh vực đó.

Việc hiểu biết các kiến thức cơ bản, chuyên môn trong lĩnh vực mình hoạt động hay nhiều khía cạnh khác nhau trong doanh nghiệp như sản phẩm, nhân lực, công nghệ, thị trường, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật liên quan là một bước đệm quan trọng giúp bạn tránh khỏi sự thất bại trong việc thiếu chuyên môn và những lí do ngoài ý muốn. Vì vậy, trước khi khởi nghiệp bạn cần trang bị đầy đủ cho mình những kiến thức này. Đồng thời, bạn cần hình thành các ý tưởng mang đặc trưng khu vực: các công nghệ và mô hình kinh doanh hình thành cần phù hợp với khu vực và có thể phát triển một cách hữu cơ bên trong nền tảng công nghiệp địa phương.

(4) *Sự kiên trì*: Sở dĩ sự kiên trì là một yếu tố quan trọng bởi vì trong quá trình khởi nghiệp không phải ai cũng có được thành công trong lần đầu bắt tay vào làm, có những người thất bại rất nhiều lần nhưng họ vẫn không từ bỏ, vẫn tiếp tục đứng dậy để thực hiện ý tưởng của mình. Chính sự quyết tâm và lòng kiên trì trong con người đó đã tạo nên sự thành công về sau này của họ như câu nói: “Thất bại là mẹ thành công”. Thật sự, thực tế đã chứng minh rằng những doanh nhân thành công là những người có tinh thần quyết tâm cao hơn những người bình thường để vượt qua những trở ngại, có sự đam mê và kiên trì hơn người để đứng lên từ những thất bại trong thời gian ngắn. Cần thiết có các cổng dẫn tới các thị trường lớn: Bất kỳ một dự án mạo hiểm nào khi đã đạt mức tăng trưởng cao hơn mức trung bình sẽ đều cần có khả năng tiếp cận đến các thị trường lớn quốc gia và quốc tế.

(5) *Cần có các kỹ năng cần thiết để bắt đầu khởi nghiệp*: Kỹ năng quản lý nhân sự; Kỹ năng nghiên cứu thị trường; Kỹ năng quản lý tài chính; Kỹ năng ủy quyền; Kỹ năng hoạch định chiến lược.

1.2. HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

1.2.1. Khái niệm hệ sinh thái khởi nghiệp

Hiện nay các nhà hoạch định chính sách bắt đầu thừa nhận giá trị của hình thức hỗ trợ dựa trên cơ sở hệ thống đối với tinh thần khởi nghiệp tăng trưởng cao. Điều này thể hiện qua một sự chuyển hướng từ chỗ can thiệp cụ thể vào công ty sang các hoạt động toàn diện hơn với sự chú trọng nhằm vào việc phát triển các mạng lưới, điều chỉnh các ưu tiên, xây dựng các năng lực tổ chức mới và thúc đẩy sự phối hợp giữa các thành phần tham gia khác nhau.

Một cách tiếp cận mới nổi đó là sự tập trung vào “hệ sinh thái khởi nghiệp”. Thuật ngữ “hệ sinh thái” ban đầu được James Moore đặt ra trong một bài báo đăng trên Tạp chí Kinh doanh Harvard trong những năm 1990. Ông cho rằng các doanh nghiệp không tiên hóa trong khoảng chân không và chỉ ra đặc tính liên quan đến việc các doanh nghiệp tương tác với các nhà cung ứng, khách hàng và các nhà cung cấp tài chính như thế nào (Moore, 1993). Ông lập luận rằng trong các hệ sinh thái năng động, các doanh nghiệp mới có các cơ hội để phát triển và tạo việc làm tốt hơn nếu so sánh với các doanh nghiệp ở các địa điểm khác.

Dựa trên sự tổng hợp các định nghĩa được nêu trong các tài liệu nghiên cứu có thể định nghĩa Hệ sinh thái khởi nghiệp: là một tập hợp các tác nhân kinh doanh (tiềm năng và hiện tại) liên kết với nhau, các tổ chức kinh doanh (như các công ty, các nhà đầu tư mạo hiểm, các thiên thần đầu tư, các ngân hàng), các định chế (trường đại học, các cơ quan thuộc khu vực nhà nước, các thực thể tài chính) và các quá trình kinh doanh (như tỷ lệ thành lập doanh nghiệp, số các công ty tăng trưởng cao, mức độ “khởi nghiệp bom tấn”, số các doanh nhân khởi nghiệp liên, mức độ tâm lý bán tháo trong công ty và mức độ tham vọng kinh doanh), tất cả hợp nhất chính thức và không chính thức để kết nối, giàn xếp và chi phối các hoạt động trong môi trường doanh nghiệp địa phương.

Khái niệm “hệ sinh thái khởi nghiệp” đề cập đến mối tương tác diễn ra giữa một loạt các bên liên quan là các tổ chức và cá nhân để thúc đẩy sự hình thành các doanh nghiệp khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo và tăng trưởng doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME). Khái niệm này có các tiền đề trong các nghiên cứu trước đây liên quan đến hình thành cụm doanh nghiệp và công nghiệp, cũng như sự hình thành các Hệ thống đổi mới quốc gia.



Nguồn: Prof. Douglas Abrams - Expara

Hình 1.4. Các thành phần của hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Trong những năm gần đây một cách tiếp cận hệ sinh thái khởi nghiệp đặc biệt có ảnh hưởng từ phát triển của Daniel Isenberg, ông đã đề cập đến một chiến lược hệ sinh thái khởi nghiệp để phát triển kinh tế. Daniel Isenberg đã xác định sáu tên miền bên trong hệ sinh thái khởi nghiệp, đó là: một nền văn hóa thuận lợi, các chính sách và sự lãnh đạo tạo năng lực, tính khả dụng của tài chính thích hợp, nguồn nhân lực có chất lượng, các thị trường thân thiện mạo hiểm cho các sản phẩm, và một loạt các hỗ trợ về thể chế. Ông nhấn mạnh đến tầm quan trọng của bối cảnh: mỗi hệ sinh thái nổi lên theo một tập hợp các điều kiện và hoàn cảnh riêng nhất định. Các hệ sinh thái khởi nghiệp có thể mang đặc điểm hay có thể tiến hóa từ một lĩnh vực công nghiệp duy nhất trở thành bao gồm một số ngành công nghiệp. Chúng có thể có phạm vi địa lý nhưng không bó hẹp trong một ranh giới địa lý cụ thể (như khuôn viên trường học, thành phố, khu vực). Và chúng không phụ thuộc vào độ lớn cụ thể của thành phố.

Một số khái niệm liên quan đến hệ sinh thái khởi nghiệp

- Vườn ươm khởi nghiệp (Business Incubator - BI): là các tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp để họ đi từ bước có ý tưởng kinh doanh đến hoàn thiện mô hình kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ. Quá trình ươm tạo thường không cố định, có thể kéo dài từ 06 tháng tới vài năm. Thông thường, các BI hỗ trợ dưới hình thức tư vấn, cung cấp cơ sở vật chất - kỹ thuật (ví dụ: phòng thí nghiệm, thử nghiệm, không gian làm việc).

- Tổ chức thúc đẩy kinh doanh (Business Accelerator - BA): là tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp thường với mục đích tìm kiếm nguồn vốn cho khởi nghiệp, hoặc kết nối kinh doanh. Một quy trình hỗ trợ khởi nghiệp của BA thường kéo dài từ 03 đến 04 tháng. BA thường chỉ nhận hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp có công nghệ hoàn chỉnh hoặc có ý tưởng sáng tạo nhưng không mất nhiều thời gian để hoàn thiện công nghệ.

- Quỹ đầu tư mạo hiểm (Venture Capital Fund – VC): là những quỹ đầu tư mong muốn đầu tư vào những doanh nghiệp khởi nghiệp. VC thường đầu tư vào giai đoạn doanh nghiệp khởi nghiệp đã chứng minh được nhu cầu thị trường và doanh thu bắt đầu tăng đều. Tuy nhiên, cũng có những VC đầu tư vào giai đoạn ban đầu khi doanh nghiệp khởi nghiệp bắt đầu đưa thử sản phẩm ra thị trường và có thể chưa có doanh thu. VC kiếm được lợi nhuận khi doanh nghiệp khởi nghiệp thành công và phát hành cổ phiếu lần đầu trên sàn giao dịch chứng khoán (IPO) hoặc khi doanh nghiệp khởi nghiệp trưởng thành và bán lại cho một doanh nghiệp khác với giá trị cao. Thường một chu kỳ đầu tư của quỹ VC kéo dài từ 5-7 năm

- Nhà đầu tư thiên thần (Angel Investor): thường là các nhà đầu tư cá nhân đầu tư cho các doanh nghiệp khởi nghiệp dưới dạng khoản vay có thể chuyển đổi thành cổ phần hoặc mua cổ phần của doanh nghiệp. Nhà đầu tư thiên thần thường đầu tư vào giai đoạn từ khi doanh nghiệp khởi nghiệp có ý tưởng đến khi hoàn thiện kế hoạch kinh doanh và bắt đầu bán thử sản phẩm trên thị trường.

- Khu tập trung dịch vụ khởi nghiệp: là khu vực địa lý cận kề, trong đó, có các hoạt động, dịch vụ hỗ trợ cho cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp, bao gồm: khu làm việc chung, các đơn vị tư vấn, hỗ trợ, ươm tạo, thúc đẩy, văn phòng đại diện các quỹ đầu tư, ngân hàng,... nhằm mục đích kết nối, hỗ trợ tối đa nhu cầu của doanh nghiệp khởi nghiệp. Trong các khu tập trung dịch vụ này, thường xuyên tổ chức các sự kiện, hội thảo, tọa đàm, và triển lãm các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp nhằm thu hút các nguồn đầu tư trong nước và nước ngoài

1.2.2. Đặc điểm của hệ sinh thái khởi nghiệp

1.2.2.1. Hệ sinh thái khởi nghiệp mang tính địa phương

Các HSTKN là những nơi có sức hấp dẫn về văn hóa hay các thuộc tính tự nhiên tạo ra các cơ hội cho các hoạt động kinh doanh. Các thuộc tính này thường thiên về những lĩnh vực mà tại đó cường độ trí thức trong lĩnh vực đó ở mức độ cao, sử dụng những số lượng nguồn nhân lực có trí thức cấp bậc đại học trở lên. Trong một số trường hợp, một HSTKN có thể xuất hiện từ một truyền thống công nghiệp trước đó.

1.2.2.2. Hệ sinh thái khởi nghiệp có đặc trưng giàu thông tin

Trong môi trường của HST, các cá nhân có thể truy cập thông tin và tiếp cận các thông tin về nhu cầu của người mua mới, về các công nghệ mới và phát triển, các khả năng vận hành hoặc giao dịch, tính khả dụng máy móc, các khái niệm dịch vụ và marketing, và do đó có thể dễ dàng nhận thấy những lỗ hổng trong các sản phẩm, dịch vụ hoặc nhà cung cấp để khắc phục. Sự gần gũi về địa lý và chia sẻ kiến thức ngầm thường đi kèm với nhau. Các cuộc họp có tổ chức và tình cờ là những kênh chia sẻ thông tin chính.

1.2.2.3. Yếu tố văn hóa trong hệ sinh thái khởi nghiệp

Nền văn hóa chia sẻ rộng rãi kinh nghiệm kiến thức và chuyên môn đã ăn sâu vào trong mỗi HSTKN. Thêm vào đó, thái độ khi đối diện với thất bại cũng rất quan trọng. Các nhà khởi nghiệp không xấu hổ khi thất bại, đó là phản ứng khá đối lập. Mặc dù nhiều người tạm nghỉ một thời gian nhưng họ thường trở lại cuộc chơi một cách nhanh chóng. Đi kèm theo đó là triết lý thử nghiệm và thất bại nhanh. Trong các cộng đồng khởi nghiệp sôi động, có nhiều người đang thử nghiệm những ý tưởng mới và tự nguyện thất bại nhanh bởi các sáng kiến thu hút được ít sự quan tâm hoặc không tạo ra ảnh hưởng

1.2.2.4. Hệ sinh thái khởi nghiệp sẵn có nguồn lực tài chính

Sự sẵn có nguồn lực tài chính là một đặc điểm quan trọng khác của HSTKN. Điều đặc biệt quan trọng là số lượng cần thiết các nhà đầu tư khởi nghiệp và vốn môi để cung cấp tài chính và sự hỗ trợ khác. Các nhà đầu tư thiên thần, các nhà khởi nghiệp hiện thời và các nhà quản lý cấp cao đều đóng một vai trò quan trọng. Các nhà đầu tư địa phương phải có các mối liên kết với các quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia và quốc tế để làm tăng các khoản đầu tư và tiếp tục đầu tư vào các giai đoạn sau, cung cấp các dạng hỗ trợ giá trị gia tăng cần thiết cho các doanh nghiệp phát triển.

1.2.2.5. Hệ sinh thái khởi nghiệp được thúc đẩy tăng trưởng bởi quá trình tái tạo khởi nghiệp

Quá trình tái tạo khởi nghiệp được thúc đẩy bởi những sự ra đi. Các doanh nhân đã từng xây dựng thành công các công ty và sau đó bán đi, họ thường sẽ rời khỏi công ty ngay sau khi nó được bán. Nhưng điều quan trọng là họ vẫn tham gia trong HST, tái đầu tư của cải và kinh nghiệm để tạo ra thêm các hoạt động khởi nghiệp sáng tạo.

1.2.3. Các yếu tố thúc đẩy hình thành hệ sinh thái khởi nghiệp

Hệ sinh thái khởi nghiệp không phải xuất hiện ở bất cứ nơi nào, chúng cần có mảnh đất màu mỡ. Tổng hợp các tài liệu về tinh thần kinh doanh và HSTKN của OECD và một số nước kinh nghiệm xây dựng thành công HSTKN, Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ đã đưa ra 4 yếu tố chính thúc đẩy sự hình thành của HSTKN gồm vị trí hình thành, điều kiện công nghệ và công nghiệp, các tổ chức vườn ươm và các công ty khởi nguồn.

1.2.3.1. Vị trí hình thành hệ sinh thái

Các HSTKN thường xuất hiện ở những nơi đã có một cơ sở tri thức vững vàng và được đánh giá cao, sử dụng số lượng lớn các nhà khoa học và các kỹ sư. Các tổ chức này là nguồn cung cấp các nhân lực có kỹ năng cao, họ là những người khởi nghiệp doanh nghiệp. Cùng với đó là các tổ chức tri thức như các trường đại học, các phòng thí nghiệm. Các tổ chức này ban đầu tạo ra các khám phá khoa học, các tiến bộ công nghệ và tiến bộ về tri thức trong việc hình thành các doanh nghiệp mới. Từ đó, các tiến bộ này trở thành nguồn lực thu hút các nhân tài như các học giả nổi tiếng, các nhà khoa học và kỹ sư, các sinh viên năng khiếu, để từ đó thúc đẩy hơn nữa năng lực công nghệ của khu vực và làm tăng đội ngũ những người có thể trở thành thành khởi nghiệp tương lai.

Có thể kể đến thung lũng Silicon, hầu hết các nhà khởi nghiệp hàng đầu tại Thung lũng Silicon đi tiên phong trong cuộc cách mạng máy tính và Internet đã chuyển đến từ các vùng khác thuộc nước Mỹ.

1.2.3.2. Điều kiện công nghệ và công nghiệp

- Thứ nhất, tiến bộ công nghệ có tính đột phá, tạo ra những gián đoạn, từ đó sinh ra các cơ hội mới.

- Thứ hai, quỹ đạo công nghệ phải là điều kiện tạo nên cách thức khai thác công nghệ.

- Thứ ba, công nghệ phải tạo ra các cơ hội thị trường nếu có các doanh nhân khởi nghiệp doanh nghiệp.

Vì thế, sự hình thành các HSTKN phụ thuộc vào sự phát triển của các thị trường công nghệ mới. Các điều kiện công nghiệp cũng ảnh hưởng đến quy mô của các công ty khởi nguồn. Nói chung các công ty khởi nghiệp thường phổ biến hơn trong các giai đoạn mới nổi bật của một ngành công nghiệp.

1.2.3.3. Các tổ chức vườn ươm

Các tổ chức vườn ươm có vai trò thúc đẩy các nhà khởi nghiệp tương lai. Đây là nơi mà các doanh nhân có được các kỹ năng kỹ thuật và kiến thức về sản phẩm và thị trường, và có cơ hội phát triển sự hiểu biết về cơ cấu tổ chức, các chiến lược và hệ thống thích hợp. Đó cũng là nơi mà trong quá trình kinh nghiệm làm việc của mình, họ sẽ nhận ra các cơ hội thị trường và tìm cách khai thác chúng.

Các tổ chức vườn ươm hiệu quả nhất là những công ty phát triển nhanh chóng dựa vào các công nghệ mũi nhọn mới, hoạt động tích cực trong các giai đoạn đầu của một ngành công nghiệp mới và tạo ra nhiều cơ hội thương mại để tận dụng lợi thế. Các vườn ươm hiệu quả còn cung cấp cho nhân viên của mình cơ hội tiếp xúc với công nghệ thực hành tốt nhất và các kiến thức sâu sắc về thị trường và khách hàng để phát hiện ra các cơ hội kinh doanh.

1.2.3.4. Các công ty khởi nguồn

Các công ty khởi nguồn cũng có tác dụng lan truyền kinh nghiệm chuyên môn và năng lực trình độ cao trong khu vực, khi các cá nhân mang theo các bí quyết kỹ thuật và quản lý, và chuyên môn của mình chuyển đến các tổ chức mới trong vai trò là người sáng lập hay các nhân viên chủ chốt, nắm lấy các ý tưởng họ có được trong các tổ chức địa phương khác và hình thành nên một quá trình học hỏi tập thể trong khu vực. Một tác dụng nữa của các công ty khởi nguồn đó là họ tạo ra khối lượng tới hạn quan trọng kích thích sự nổi lên của một mạng lưới hỗ trợ khởi nghiệp để duy trì và nuôi dưỡng sự hình thành và phát triển các doanh nghiệp khởi nghiệp. Ở đây có ba loại dịch vụ:

- *Dịch vụ doanh nghiệp chuyên gia*: đó là các công ty luật có chuyên môn sâu trong việc chuyển giao tài sản trí tuệ, các công ty tiếp thị, các công ty săn tìm nhân lực quản lý, thực hành kế toán phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, các công ty tiếp thị công nghệ và truyền thông, tư vấn quản lý, tư vấn đánh giá công nghệ và truyền thông, tư vấn quản lý, tư vấn đánh giá công nghệ, thông tin công nghệ.

- *Dịch vụ kỹ thuật*: cơ khí chính xác, tạo mẫu, đúc chính xác, thử nghiệm,...

- *Các nhà cung cấp tài chính*: công ty đầu tư mạo hiểm, ngân hàng.

1.2.4. Vai trò của trường Đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp

Các trường đại học cũng đóng một vai trò quan trọng trong các hệ sinh thái khởi nghiệp, nhưng không phải là vai trò nổi trội như nhiều người đã gán cho chúng. Thứ nhất, các trường đại học nghiên cứu hàng đầu không được thấy tại tất cả các hệ sinh thái. Thứ hai, số lượng các công ty khởi nguồn từ trường đại học thường là nhỏ.

Đóng góp quan trọng nhất mà các trường đại học có thể làm cho một cộng đồng khởi nghiệp đó chính là các học sinh của trường, họ là những người mang lại những ý tưởng mới và nâng cao năng lực trí tuệ của cộng đồng. Hiệu quả hơn, các trường đại học có thể đóng vai trò là nhà tổ chức các hoạt động và các nhóm khởi nghiệp. Điều không kém phần quan trọng là không nên bỏ qua sự hiện diện của các nhà cung cấp dịch vụ - các luật sư, kế toán viên, các cơ quan tuyển dụng và các nhà tư vấn kinh doanh, đó là những người hiểu được nhu cầu của các doanh nghiệp khởi nghiệp và có thể trợ giúp các doanh nghiệp non trẻ trong việc tránh được hoàn cảnh khó khăn và có thể thuê ngoài các hoạt động không trọng tâm.

Vai trò của trường đại học trong hệ sinh thái khởi nghiệp: cung ứng, kết nối, và thúc đẩy. Vai trò cung ứng, bao gồm việc đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho hệ sinh thái: các nhà sáng lập và điều hành doanh nghiệp khởi nghiệp nhân lực làm việc trong các công ty khởi nghiệp, các nhà quản lý và các chuyên gia. Ngoài ra, các trường đại học còn có thể hỗ trợ cơ sở vật chất, hạ tầng, phòng thí nghiệm, vườn ươm cho các dự án khởi nghiệp. Vai trò nhà kết nối, bao gồm việc tổ chức các sự kiện thúc đẩy sáng tạo và khởi nghiệp; tổ chức các cuộc thi nhằm tìm ra và nuôi dưỡng các ý tưởng sáng tạo, khởi nghiệp. Vai trò nhà thúc đẩy, bao gồm các hoạt động gây và quản lý quỹ, trực tiếp đầu tư hỗ trợ các dự án khởi nghiệp có tiềm năng. Tùy vào các yếu tố chủ quan và khách quan như hoàn cảnh thực tế, thời điểm, nguồn lực, định hướng phát triển,... mà vai trò của các trường đại học trong hệ sinh thái có thể thay đổi cho phù hợp.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

Câu 1. Khởi nghiệp là gì? Sự khác nhau giữa “Khởi nghiệp” và “Startup”? Phân loại các loại hình khởi nghiệp?

Câu 2. Vai trò của Khởi nghiệp, các quan điểm tiếp cận khởi nghiệp?

Câu 3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của Khởi nghiệp. Theo anh/chị yếu tố nào là quan trọng nhất quyết định khởi nghiệp thành công?

Câu 4. Khái niệm Hệ sinh thái khởi nghiệp, đặc điểm của Hệ sinh thái khởi nghiệp?

Câu 5. Đưa ra một ý tưởng khởi nghiệp về lĩnh vực nông nghiệp và phân tích SWOT cho ý tưởng này?

CHƯƠNG 2

ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG KHỞI NGHIỆP

2.1. CÁC VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

2.1.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo (ĐMST) đã được nghiên cứu từ rất lâu bởi các nhà kinh tế học cổ điển nhưng chỉ đến Schumpeter (1934) thì tầm quan trọng của ĐMST mới được nhấn mạnh. Hiện nay, ở Việt Nam, thuật ngữ này được nhắc đến nhiều trong các văn bản quản lý, trên các phương tiện truyền thông, nhưng về cơ bản cách hiểu chưa được thống nhất. Kỳ này, bài viết sẽ hệ thống hóa một số định nghĩa về “ĐMST”, đồng thời phân biệt với những khái niệm liên quan.

Theo các nhà nghiên cứu, để tăng trưởng kinh tế có thể thông qua các cách thức sau: (i) Nâng cao và cải thiện các yếu tố sản xuất là lao động và vốn; (ii) Thương mại để tận dụng lợi thế cạnh tranh; (iii) Đổi mới/ĐMST. Ba cách thức này không mâu thuẫn với nhau mà hoàn toàn có thể bổ sung cho nhau. Trong đó, việc đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế thông qua ĐMST gần đây đã được nhiều nước trên thế giới đặc biệt quan tâm.

Có nhiều học giả, tổ chức trên thế giới như Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) cũng như ở Việt Nam đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về ĐMST, tuy nhiên có thể hiểu “ĐMST là việc/quá trình chuyển ý tưởng, tri thức thành một kết quả cụ thể như sản phẩm, dịch vụ, quy trình... mang lại lợi ích gia tăng cho KTXH (KTXH)”. Khi một ý tưởng hay tri thức, dù có hấp dẫn và tiềm năng đến đâu, nếu chưa được chuyển thành các kết quả cụ thể để mang lại giá trị thì chưa được coi là ĐMST. Chức năng của ĐMST chính là đưa sự sáng tạo và tính mới thâm nhập vào hệ thống KTXH nhằm tạo ra các giá trị mới. Nếu không có ĐMST, nền kinh tế sẽ rơi vào trạng thái “tĩnh” và không tạo ra được giá trị mới cho phát triển. Do đó, ĐMST đóng vai trò thiết yếu đối với tăng trưởng kinh tế cũng như phát triển xã hội.

Với cách hiểu như vậy, ĐMST phải xuất phát từ nguồn tri thức, ý tưởng mà phần lớn là dựa trên các kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, từ khu vực các viện nghiên cứu, trường đại học. Trong trường hợp này, ĐMST là sự nối dài và là một bước tiếp theo của hoạt động KH&CN đi ra thị trường và xã hội. Đây là loại hình được gọi là ĐMST dựa trên nền tảng của nghiên cứu và phát triển (R&D). Bên cạnh loại hình ĐMST chiếm phần lớn này, còn có những loại hình ĐMST chiếm phần nhỏ hơn, không nhất thiết phải xuất phát từ hoạt động R&D, mà là do kết quả của hoạt động thực tiễn trong sản xuất và đời sống tạo ra những tri thức và ý tưởng mới. Đây có thể được gọi là ĐMST không dựa trên hoạt động R&D (non-R&D based innovation). Tuy nhiên, cho dù không được nảy sinh từ hoạt động R&D chính thống của một tổ chức, loại hình ĐMST này cũng vẫn phải dựa trên nền tảng tích lũy các kiến thức, kinh nghiệm, đào tạo trước đó của các nhà ĐMST và vì thế phần nào vẫn là kết quả của hoạt động học hỏi từ nền tảng KH&CN và giáo dục, đào tạo.

ĐMST cần được phân biệt với “sáng chế” (invention). Sáng chế có thể là một ý tưởng, mô hình hoặc bản vẽ về một sản phẩm hoặc quy trình sản xuất sản phẩm mới. Sáng chế có thể được cấp bằng (sau khi đăng ký) hoặc không, và không tạo ra ngay những sản phẩm hay quy trình mới được thị trường chấp nhận. Một sáng chế mới chỉ dừng ở mức tiềm năng, được đăng ký nhưng chưa thể tạo ra giá trị cụ thể.

Trong khi đó, ĐMST là việc đưa các ý tưởng vào thực tiễn để tạo ra giá trị gia tăng thông qua thương mại hóa. Như vậy, ĐMST cần có cả tính mới (novelty) và tính được thực hiện (implemented). Mặc dù đôi khi sáng chế và ĐMST gắn kết chặt chẽ với nhau đến mức khó mà có thể phân biệt chúng, trong nhiều trường hợp thì thường là có độ trễ về mặt thời gian giữa sáng chế và ĐMST. Một điều đáng lưu ý nữa là trong khi sáng chế và hoạt động sáng tạo ra tri thức nói chung có thể diễn ra ở bất cứ nơi nào và phổ biến nhất là ở các viện nghiên cứu và các trường đại học thì ĐMST lại chủ yếu diễn ra trong các doanh nghiệp.

Các hoạt động ĐMST có thể được phân loại theo một số cách khác nhau. Phân chia theo nội hàm của ĐMST sẽ bao gồm các loại sau:

- ĐMST sản phẩm: đưa nhanh sản phẩm mới ra thị trường hoặc đơn giản là cải tiến dòng sản phẩm hiện có.

- ĐMST dịch vụ: cung cấp một dịch vụ mới hoặc cải tiến các mô hình dịch vụ hiện có.

- ĐMST quy trình: đưa một quy trình mới vào sử dụng, mặc dù có thể cho một sản phẩm không mới.

- ĐMST cách làm thị trường: tạo ra một mô hình kinh doanh hoặc thị trường hoàn toàn mới.

ĐMST cũng được chia theo tốc độ, mức độ thực hiện, gồm 3 loại hình:

- ĐMST tuần tự (từ từ, dần dần, tiệm tiến): loại ĐMST đưa ra những cải tiến nhỏ nhưng có tác động đáng kể tới các sản phẩm và dịch vụ hiện có.

- ĐMST triệt để (đột biến): loại ĐMST nhằm ứng dụng những công nghệ hiện có vào một thị trường mới hoặc ứng dụng một công nghệ mới vào một thị trường hiện có hoặc thay đổi phương thức giao hàng.

- ĐMST thay đổi hẳn “kiểu chơi”: loại ĐMST này nhằm thay đổi thị trường hiện có và tạo ra một thị trường hoàn toàn mới.

Một phân loại khác hay được sử dụng và được coi là định nghĩa kinh điển với phân loại của OECD, chia ĐMST thành 4 loại theo 4 yếu tố cấu thành với mục đích cụ thể hóa hoạt động ĐMST, gồm: ĐMST sản phẩm, ĐMST quy trình, ĐMST marketing và ĐMST về mặt tổ chức (OECD, 2005). Phiên bản mới nhất của OECD (2018) đã sắp xếp lại chỉ còn ĐMST sản phẩm và quy trình.

- Như vậy, đổi mới sáng tạo (Innovation): là thực hiện một sự cải tiến (đối với một loại hàng hóa hay dịch vụ cụ thể), một quy trình, phương pháp, hay một phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, hay các mối quan hệ đối ngoại. Doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Startup): là doanh nghiệp khởi nghiệp dựa trên cơ sở khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và có khả năng tăng trưởng nhanh. Các Startup thường có khao khát vươn xa hơn thị trường địa phương, hướng tới thị trường toàn cầu hoặc ít nhất là trong khu vực

2.1.2. Mối liên hệ giữa khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo

Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là quá trình khởi nghiệp dựa trên ý tưởng sáng tạo, tạo ra sản phẩm mới; hoặc sản phẩm cũ nhưng có điểm khác nổi trội, ưu việt hơn so với những sản phẩm, dịch vụ đã từng có trên thị trường và được phát triển một cách nhanh chóng vượt bậc.

Những doanh nghiệp đổi mới sáng tạo thực sự cần phải xác định được nhu cầu cụ thể của khách hàng và đáp ứng nhu cầu đó theo cách mà không có một đối thủ cạnh tranh nào có thể vượt qua. Chỉ thông qua cách nhận dạng được những cơ hội mới và hiểu được điều gì mang lại giá trị ẩn chứa đằng sau những cơ hội đó thì mới giúp một công ty có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Khởi nghiệp là một hành trình cả cuộc đời của doanh nhân đi tìm kiếm cơ hội, huy động nguồn lực và chấp nhận rủi ro để thực hiện hóa giấc mơ sản sinh của cải xã hội. Trong hành trình đó, đổi mới sáng tạo là yếu tố cốt lõi quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải xác định đổi mới sáng tạo là động lực và giải pháp tối ưu nhằm nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng và toàn diện.

Những thay đổi nhanh chóng của thời đại ngày nay đặt chúng ta trước yêu cầu rằng các vấn đề phải được giải quyết một cách nhanh chóng, hiệu quả. Và sáng tạo chính là con đường ngắn nhất dẫn đến thành công. Thật khó để nói rằng những kiến thức chúng ta có sẽ giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo trong tương lai. Tất cả chúng ta phải tiếp tục học trong suốt cuộc đời, nhưng những kiến thức chúng ta thu nhận được cũng không đảm bảo rằng sẽ giải quyết tốt những vấn đề gặp trong tương lai. Chỉ có khả năng tư duy sáng tạo mạnh mẽ mới cung cấp những giải pháp đáp ứng được những yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy một số nguyên nhân dẫn đến việc “Thế kỷ 21 là thời đại của tư duy sáng tạo (tương ứng với nền kinh tế tri thức)”, chúng bao gồm:

(1) Thế kỷ 21 là thời đại cạnh tranh tri thức. Trong các lĩnh vực cần tri thức, chính sáng tạo làm tăng giá trị thặng dư của tri thức, làm cho tri thức đem lại nhiều ích lợi hơn.

(2) Các quốc gia, tổ chức, công ty càng ngày càng thấy sự cần thiết phải nhanh chóng tái tạo, tái sáng chế, đổi mới chính mình để phát triển. Sự cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi mỗi công ty, tổ chức, quốc gia phải huy động các ý tưởng, tài năng và các tổ chức sáng tạo. Công ty, tổ chức, quốc gia nào không coi trọng đúng mức điều này sẽ mất đi lợi thế về chiến lược

(3) Lĩnh vực dịch vụ, sản xuất sản phẩm hàm lượng chất xám cao phát triển, đòi hỏi nhiều người làm việc công việc ngày càng sáng tạo và những người tài thường thay đổi/có cơ hội thay đổi chỗ làm việc hơn bao giờ hết.

(4) Có sự thay đổi quan hệ trên thị trường: khách hàng bây giờ có nhu cầu, yêu cầu cao hơn; so sánh, đối chiếu nhiều sản phẩm có tính năng tương tự, chứ không còn là khách hàng trung thành như trước đây. Chỉ có sáng tạo mới tạo ra được sự khác biệt.

(5) Vì quản lý đang thay đổi vai trò từ kiểm soát sang giải phóng sức sáng tạo. Đây chính là tư duy quản lý mới. Tư duy sáng tạo sẽ mở rộng quá trình sáng tạo, đề xuất nhiều phương án độc đáo, sáng tạo, và triển khai các hệ thống cần thiết cho việc thực hiện giải pháp. Tư duy sáng tạo sẽ giúp cho mọi người có suy nghĩ thông minh hơn; giúp cho mọi người làm việc hiệu quả hơn: đạt kết quả cao nhất trong thời gian ngắn nhất.

2.2. TƯ DUY SÁNG TẠO

2.2.1. Khái niệm tư duy sáng tạo

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về Tư duy sáng tạo:

- Tư duy sáng tạo là một quá trình tạo ra ý tưởng hoặc giả thuyết, thử nghiệm ý tưởng này đi đến kết quả ... Kết quả này có ít nhiều mới mẻ, có chút ít gì đó trước đây con người chưa bao giờ nhìn thấy, chưa có ý thức về nó (Torrance).

- Tư duy sáng tạo là năng lực tìm thấy những ý nghĩa mới, tìm thấy những mối liên hệ mới, là một chức năng của kiến thức, trí tưởng tượng và sự đánh giá... (J.Danton).

- Tư duy sáng tạo là kỹ năng nhìn nhận vấn đề tưởng tượng và từ những quan điểm mới, để đến với các giải pháp và ý tưởng mà có thể không được xem xét trước đó.

- Tư duy sáng tạo là kiểu giải quyết vấn đề dựa trên quá trình động não để tìm ra những phương án khả thi, rồi rút ra được phương án tối ưu dựa trên các phương án đã nêu ra

- Tư duy sáng tạo là một năng lực suy nghĩ mới, có tính hiệu quả nhằm giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng, gọn gàng, độc đáo. Đó còn là các ý tưởng tiên tiến, mới mẻ, sự đào sâu tri thức để tạo ra một hướng đi mới, những biện pháp mới...

Như vậy có thể nói ngắn gọn tư duy sáng tạo là quá trình hoạt động của con người tạo ra những giá trị vật chất, tinh thần mới về chất. Tiêu chí sáng tạo ở đây là “tính mới lạ” và “tính có giá trị” (có ích lợi hơn, tiến bộ hơn so với cái cũ).

Thang cấp độ tư duy Bloom do Benjamin S. Bloom thiết lập (1956), sau đó được điều chỉnh, và gọi là Thang Bloom chỉnh sửa (Bloom's Revised Taxonomy) được xem là công cụ nền tảng để xây dựng mục tiêu và hệ thống hóa các cấp độ tư duy. Thang cấp độ tư duy Bloom bao gồm: 1. Nhớ (Remembering); 2. Hiểu (Understanding); 3. Vận dụng (Applying); 4. Phân tích (Analyzing); 5. Đánh giá (Evaluating); 6. Sáng tạo (Creating).

Đối với cấp độ “Sáng tạo”, đạt được cấp độ nhận thức cao nhất này có thể tạo ra cái mới, xác lập thông tin, sự vật mới trên cơ sở những thông tin, sự vật đã có. Ví dụ: Thiết kế một mẫu nhà mới; xây dựng hệ thống các tiêu chí để đánh giá một hoạt động; đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế; xây dựng cơ sở lý luận cho một quan điểm. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: thiết lập, xây dựng, thiết kế, đề xuất...

Qua đó, có thể thấy tư duy sáng tạo chính là cấp độ cao nhất của tư duy mà các hoạt động học tập, nghiên cứu cần hướng tới.

2.2.2 Rào cản đối với tư duy sáng tạo

Sự sáng tạo của con người là vô hạn, nhưng không phải ai cũng dám áp dụng những ý tưởng sáng tạo của mình vào thực tế vì nhiều lý do khác nhau. Lý do chính là vì trong quá trình tìm tòi, học hỏi, nghiên cứu theo định hướng sáng tạo, mỗi cá nhân, tập thể có thể phải đối mặt với nhiều rào cản, đặc biệt là các rào cản về tâm lý, tâm thức. Chính những điều đó vô tình trở thành rào cản tư duy sáng tạo. Vậy những nguyên nhân cản trở tư duy sáng tạo là gì, làm thế nào để phát hiện ra và phá vỡ nó?

Có thể liệt kê ra một số nguyên nhân như sau:

(1) Lối mòn tư duy

Càng trưởng thành, con người càng có nhiều định kiến về mọi thứ. Các định kiến đó là do các lối mòn tư duy đã hình thành trong cuộc sống. Những định kiến này thường làm cho chúng ta không nhìn nhận được thấu đáo những gì mà chúng ta đã biết hay tin tưởng là có thể xảy ra. Chúng ngăn cản sự thay đổi và tiến bộ. Đó là những lối nghĩ thông thường. Đó là sức ỳ của tư duy do đã quen suy nghĩ theo lối mòn.

(2) Tin vào kinh nghiệm

Khi thực hiện một kế hoạch hay quyết định một vấn đề gì đó, có thể người ta không cần suy nghĩ, tìm giải pháp tốt nhất, ý tưởng mới, mà lại cho rằng những việc đó mình đã làm nhiều lần rồi, không có gì phải suy nghĩ, đắn đo. Chính sự quá tin tưởng vào kinh nghiệm đó vô tình giết chết tư duy sáng tạo của chính họ. Do đó, nếu muốn làm một việc gì hay quyết định vấn đề gì đó, dù rất quen thuộc, cũng đừng vội vàng tin tưởng vào những kinh nghiệm có sẵn mà hãy đặt ra những câu hỏi; tìm ra góc độ khác cho vấn đề và thử tìm cách giải quyết theo hướng khác, cách thức khác.

(3) Sợ thất bại

Sợ thất bại cũng là nguyên nhân chính gây cản trở tư duy sáng tạo. Những cách nghĩ mới, cách làm mới thường phải đối mặt với nhiều rủi ro và nguy cơ thất bại cao. Người mang tâm lý này thường nghĩ: tôi không phải là người sáng tạo, tôi không thể giải quyết vấn đề đó, tôi sợ phải trả giá cho sự thất bại. Họ thường cảm thấy không đủ khả năng để giải quyết vấn đề gặp phải: không đủ năng lực, trình độ, kinh nghiệm, khả năng sáng tạo... Họ gác súng ngay trước khi trận chiến bắt đầu, từ chối vấn đề khi chưa hề giải quyết nó. Do đó, nhiều người chọn cách an toàn là cứ làm theo cái sẵn có.

Chính suy nghĩ như vậy sẽ biến người ta trở thành kẻ nhát gan, không dám khám phá, thử những cái mới, dần dần sẽ làm thui chột sự tư duy sáng tạo của chính mình. Bên cạnh đó, tính lười biếng cũng khiến chúng ta không suy nghĩ, mà không suy nghĩ thì không thể suy nghĩ sáng tạo... Thực chất, ai cũng có năng lực sáng tạo, chỉ cần có đủ niềm tin và sự dũng cảm, ai cũng có thể tìm ra lời giải cho những vấn đề mà mình gặp phải, ít nhất là những vấn đề liên quan đến cuộc sống cá nhân.

(4) Sợ bị chê cười

Khi tạo ra một cái gì đó mới. Người có tâm lý ngại thay đổi thường quan tâm đến việc người khác sẽ nghĩ gì và lo sợ các ý tưởng của mình bị đánh giá như “trò trẻ con”. Thực tế của cuộc sống, những ý tưởng mới ra đời thường có thể bị chế nhạo, chỉ trích. Những người có sáng tạo là những người hay có những ý tưởng khác người và ít được sự chấp thuận của mọi người xung quanh. Chính vì tâm lý sợ bị chê cười nên nhiều ý tưởng chỉ được dừng lại ở suy nghĩ và không dám bộc lộ ra, lâu dần nó khiến người ta trở nên tự ti với chính những ư tưởng, sáng tạo của mình, không muốn nghĩ đến những ý tưởng được cho là điên rồ đó nữa.

Do đó, cần lưu ý: những tiến bộ được thực hiện chỉ bởi những người có đủ sức mạnh để chịu đựng sự cười chê. Khi vượt qua tâm lý ngại thay đổi, mỗi cá nhân tự cởi bỏ những ràng buộc cho tư duy sáng tạo của mình.

(5) Không muốn chấp nhận những ý tưởng khác thường

Nhiều người ngại tư duy sáng tạo, chỉ thích làm theo người khác, chỉ bám theo đuôi của những ý tưởng có sẵn trước đó của người khác mà không muốn động não, tư duy để tìm ra những sáng kiến, ý tưởng mới cho công việc cũng như trong cuộc sống. Những người có tư duy sáng tạo là những người dám vượt qua những quy tắc, chuẩn mực có sẵn trước đó.

Còn những người chỉ dám thu mình, chỉ để đảm bảo an toàn cho mình sẽ không thể có những ý tưởng hay, khác lạ, không dám đột phá vượt ra ngoài những quy tắc. Những người đó sẽ khó có được những ý tưởng hay, hướng giải quyết công việc khác cho dù họ có thể đã nghĩ đến nó. Họ luôn giải quyết mọi việc theo hướng mà người khác đã làm; thích làm theo kiểu “nước tới đâu bấp cầu tới đó” để giải quyết công việc.

(6) Chấp nhận sự sẵn có

Đó là khi con người chỉ muốn đi theo một lối mòn đã được nhiều người đi trước đó hoặc chính họ là người cũng đã nhiều lần đi trên con đường đó. Họ không muốn sáng tạo ra một con đường mới vì nhiều lý do khác nhau. Hơn nữa sự có sẵn lúc nào cũng mang lại cảm giác an toàn, cho dù nó có cũ đến mức nào. Nếu có tư tưởng chấp nhận sự có sẵn như vậy, khó có thể sáng tạo. Hãy nhanh chóng thay đổi, nếu không đó sẽ là rào cản rất lớn đối với việc tư duy sáng tạo.

Đó là sức ỳ của tư duy do đã quen suy nghĩ theo cái có sẵn. Ngoài ra, tính lười biếng cũng khiến con người không suy nghĩ, mà không suy nghĩ thì không thể suy nghĩ sáng tạo. là xóa bỏ khỏi tâm trí cụm từ “Không thể có ý tưởng/ cách/giải pháp nào hay hơn nữa!”. Đừng luôn tuân theo những cách giải quyết vấn đề đã có, đừng chấp nhận những ý tưởng mà ai cũng nghĩ ra được, đừng hài lòng với sản phẩm hiện đang có. Luôn đặt ra cho mình một đòi hỏi là hãy tìm tòi điều gì đó mới hơn, lạ hơn, “độc” hơn.

2.2.3. Các phương pháp tư duy sáng tạo

Để có thể nghiên cứu và sáng tạo cần có thông tin về các vấn đề có liên quan một cách đầy đủ. Người sáng tạo phải có kỹ năng xác định các thông tin cần thiết cũng như phương thức và địa chỉ cung cấp thông tin cần thiết và kỹ năng thu thập thông tin. Trên nền tảng các thông tin về môi trường cũng như cơ hội kinh doanh, người khởi nghiệp cần có tư duy sáng tạo để sáng tạo ra ý tưởng kinh doanh cụ thể.

Có khá nhiều phương pháp tư duy sáng tạo đã được các nhà khoa học cụ thể hóa và đúc kết lại. Có thể liệt kê ra một số phương pháp được sử dụng khá phổ biến sau:

2.2.3.1. Phương pháp đối tượng tiêu điểm

Phương pháp đối tượng tiêu điểm là một pháp là cải tiến đối tượng ta nghiên cứu cải tiến (được gọi là đối tượng tiêu điểm), bằng cách “lai hóa”, chuyển giao những tính chất, chức năng của những đối tượng ngẫu nhiên khác vào đối tượng cần cải tiến. Các bước tiến hành phương pháp này bao gồm:

- Bước 1: Chọn đối tượng tiêu điểm cần cải tiến;
- Bước 2: Chọn 3,4 đối tượng ngẫu nhiên;
- Bước 3: Liệt kê vài đặc điểm về đối tượng được chọn;
- Bước 4: Kết hợp các đặc điểm của đối tượng được chọn với đối tượng tiêu
- Bước 5: Chọn lọc sự kết hợp khả thi từ các ý tưởng có ở bước 4

2.2.3.2. Phương pháp tư duy hệ thống

Nhân loại đã thành công qua thời gian trong việc phát triển tri thức, giải quyết vấn đề bằng phương pháp phân tích để hiểu vấn đề, phương pháp này thường nghiên cứu từng phần riêng lẻ rồi rút ra kết luận về cái toàn thể. Đó là cách tư duy tuyến tính và cách tư duy này đang ngày một trở nên không hiệu quả khi áp dụng cho các vấn đề hiện đại. Điều này là vì hầu hết các vấn đề ngày nay đều có tương quan với nhau theo cách không tuân theo quy luật tuyến tính. Phương thức để giải quyết các vấn đề hiện đại thường được đề cập đến là phương pháp tư duy hệ thống.

Cách tiếp cận tư duy hệ thống về cơ bản khác với cách tiếp cận phân tích truyền thống. Đặc điểm chủ yếu của phương pháp tư duy hệ thống là cách nhìn tổng thể và do cách nhìn toàn thể mà thấy được những thuộc tính tương tác của hệ thống. Các thuộc tính tương tác là của toàn thể mà từng thành phần không thể có. Đặc trưng của tư duy hệ thống là làm cho nó rất có hiệu quả trong hầu hết các kiểu vấn đề khó giải quyết nhất, nhất là những vấn đề vào gồm các yếu tố phức tạp, những vấn đề phụ thuộc rất nhiều vào quá khứ hay hành động của các yếu tố khác.

2.2.3.3. Phương pháp thử và sai

Nghiên cứu và làm các thí nghiệm về tư duy sáng tạo, các nhà tâm lý nhận thấy, phần lớn mọi người khi có vấn đề thường nghĩ ngay đến việc áp dụng các ý tưởng sẵn có trong trí nhớ. Sau khi phát hiện ra những “phép thử” đó sai, người giải tiến hành các phép thử khác.

Phương pháp cổ điển Nguyên tắc của phương pháp “Thử và Sai” là tuân tự thử triển khai các giả thuyết, loại bỏ dần các giả thuyết không đúng cho đến khi xác định được giải pháp tốt nhất. Phương pháp này được ứng dụng phổ biến trong cuộc sống khi đối diện với vấn đề mới phát sinh và cả trong nghiên cứu khoa học. Phương pháp này được thực hiện tuân tự qua một số bước và lặp lại cho đến khi đạt kết quả mong muốn.

- Bước 1 - Thử (Trial): Triển khai thử một giả thuyết được xem là có triển vọng
- Bước 2 - Sai (Error): Sau khi thử triển khai giả thuyết đã chọn mà kết quả thu được không như ý, hay không đạt mục tiêu đề ra, chuyển qua bước tiếp theo.
- Bước 3 - Phân tích: Phân tích tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến cái sai.
- Bước 4 - Sửa sai: Xây dựng một giả thuyết mới có khả năng đạt được kết quả, tránh những cái sai của giả thuyết trước.
- Bước 5 - Lặp lại bước 1, và các bước tiếp theo với giả thuyết mới như một chu kỳ mới cho đến khi đạt được mục tiêu.

Nhược điểm cơ bản của phương pháp này là:

- Số phép thử và sai có thể nhiều, gây lãng phí trí lực, sức lực, phương tiện, thời gian, tốn kém và không thúc đẩy phát huy tư duy đột phá.
- Các phép thử, cách đánh giá đúng- sai có thể mang tính chủ quan của con người
- Sự tồn tại của tính ì tâm lý, kiến thức và kinh nghiệm riêng của người giải luôn có khuynh hướng đưa người giải đi theo con đường mòn đã hình thành trong quá khứ.

2.2.3.4. Phương pháp động não (brainstorming)

Động não hay còn gọi là tập kích não là một phương pháp dùng để phát triển nhiều giải đáp sáng tạo cho một vấn đề. Phương pháp này hoạt động bằng cách nêu các ý tưởng tập trung trên vấn đề, từ đó, rút ra rất nhiều giải pháp căn bản cho nó. Từ động não được đề cập đầu tiên bởi Alex Faickney Osborn năm 1939. Ông đã miêu tả động não như là: “Một kỹ thuật hội ý gồm một nhóm người nhằm tìm ra lời giải cho vấn đề đặc trưng bằng cách góp nhặt tất cả ý kiến của nhóm người đó nảy sinh trong cùng một thời gian theo một nguyên tắc nhất định”.



Ngày nay, phương pháp này không nhất thiết phải cần có nhiều người mà một người cũng có thể tiến hành. Tuy nhiên, số lượng người tham gia nhiều sẽ giúp phương pháp tìm ra lời giải được nhanh hơn hay toàn diện hơn, nhờ vào nhiều góc nhìn khác nhau bởi các trình độ, trình tự khác nhau của mỗi người. Với phương pháp này, các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng, nhằm tạo ra “con lóc” các ý tưởng. Các ý kiến về vấn đề được nêu ra một cách rất phóng khoáng và ngẫu nhiên theo dòng suy nghĩ càng nhiều càng tốt, không giới hạn.

- Xác định vấn đề một cách thật rõ ràng, phải đưa ra được các chuẩn mực cần đạt được. Trong bước này thì vấn đề sẽ được cô lập hóa với môi trường và các yếu tố khác.

- Tập trung vào vấn đề: Tránh các ý kiến hay các điều kiện bên ngoài có thể làm lạc hướng buổi làm việc. Trong giai đoạn này, người ta thu thập tất cả các ý kiến có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết (thường có thể tập hợp viết tất cả các ý kiến lên giấy hoặc bảng)

- Không đưa bất kỳ một bình luận hay phê phán đúng sai gì về các ý kiến trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành viên hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự huy động tổng lực của buổi động não.

- Khuyến khích tinh thần tích cực. Mỗi thành viên đều cố gắng đóng góp và phát triển các ý kiến. Cố gắng đưa ra càng nhiều ý càng tốt về mọi mặt của vấn đề, kể cả những ý kiến không thực tiễn hoặc ý kiến khác thường.

2.2.3.5. Phương pháp DOIT

DOIT – Một Phương pháp Đơn Giản để Sáng Tạo. Phương pháp này được mô tả trong quyển sách “The Art of Creative Thinking” (Nghệ Thuật Tư Duy Sáng) của Robert W. Olson năm 1980.

DOIT là chữ viết tắt bao gồm:

D – Define Problem (Xác định vấn đề);

O – Open Mind and Apply Creative Techniques (Cởi mở ý tưởng và áp dụng kỹ thuật sáng tạo);

I – Identify the best Solution (Xác định giải pháp tối ưu);

T- Transform (Chuyển đổi).

Cụ thể hóa các bước thực hiện phương pháp này như sau:

– Xác định vấn đề:

+ Kiểm lại rằng bạn nắm vững vấn đề, không chỉ thấy dấu hiệu của nó. Hãy hỏi lập đi lập lại rằng tại sao vấn đề tồn tại, cho tới khi nào bạn nhận ra cội rễ của vấn đề.

+ Hãy nắm rõ các giới hạn biên của vấn đề. Rút ra từ các đối tượng cái mà ta muốn đạt tới và cái gì ràng buộc những hoạt động của ta.

+ Hãy chia nhỏ vấn đề lớn ra thành nhiều cho tới khi tất cả các phần nhỏ đều có thể xác định, kiểm soát được.

– Cởi mở ý tưởng và áp dụng các kỹ thuật sáng tạo:

+ Một khi đã nắm rõ vấn đề cần giải quyết, thì đó là lúc đã có đủ điều kiện để bắt đầu đề xuất ra các lời giải khả dĩ. Hãy chấp nhận tất cả những ý tưởng mới lạ, sáng tạo nảy sinh.

+ Ở giai đoạn này, không cần đánh giá về các ý tưởng được đưa ra (cởi mở ý tưởng). Thay vào đó, hãy cố đưa ra càng nhiều càng tốt các ý kiến khả dụng (và cả những ý có vẻ tồi, nhưng thật ra chúng có thể chôn giấu cho các ý tưởng tốt về sau). Có thể dùng tất cả các phương pháp tư duy đã đề cập trước đây để tìm tất cả các ý tưởng có thể là lời giải đúng cho vấn đề.

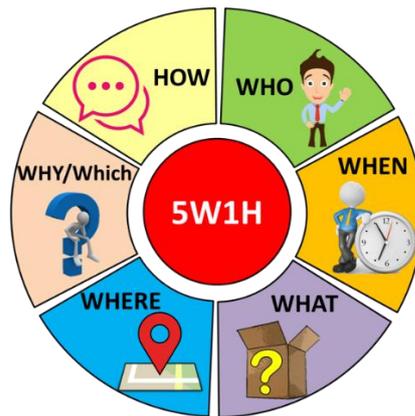
Mỗi phương pháp sẽ cho ta những điểm mạnh và những điều lợi ích. Có thể tham vấn nhiều người có nền tảng học vấn, có hiểu biết, và có mức độ thông minh khác nhau cho ý kiến về các lời giải. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có cách tiếp cận khác nhau và cái nhìn khác nhau về cùng một vấn đề, các ý kiến dị biệt, khác thường sẽ góp phần vào quá trình chung

– Xác định giải pháp tối ưu : Trong bước này hãy lựa ra ý tưởng hay nhất trong các ý tưởng đã nêu ra. Thường thì ý tưởng tốt nhất được nhận ra một cách hiển nhiên. Nhưng nhiều lúc,

một ý kiến tiềm ẩn lại có giá trị khi được xem xét, phát triển chi tiết; và có thể có giá trị hơn những ý kiến đã đề ra, lựa chọn trước đó. Hãy xem xét các giới hạn biên tiềm tàng (trong trường hợp xấu nhất cũng như tốt nhất) có thể xảy ra khi thực thi, áp dụng giải pháp được lựa chọn. Điều chỉnh lại giải pháp nếu cần để giảm nhẹ hết sức hậu quả xấu tiềm tàng và tăng cường tối đa những ảnh hưởng tích cực tiềm năng.

– Chuyển đổi: Sau khi xác định và đưa ra giải pháp cho vấn đề, thì bước cuối cùng là thực hiện giải pháp. Biến nó thành hành động. Bước này không chỉ bao gồm sự phát triển sản phẩm bền vững, mà còn bao gồm cả các mặt khác (như là triển khai và ứng dụng nêu vấn đề có liên quan đến việc nghiên cứu ứng dụng). Điều này có thể cần nhiều giờ và công sức. Có rất nhiều nhà sáng tạo thất bại trong giai đoạn này. Họ sẽ có nhiều niềm vui sướng để sáng chế ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới, nhưng họ lại thất bại trong việc phát triển và áp dụng chúng.

2.2.3.6. Phương pháp 5W1H

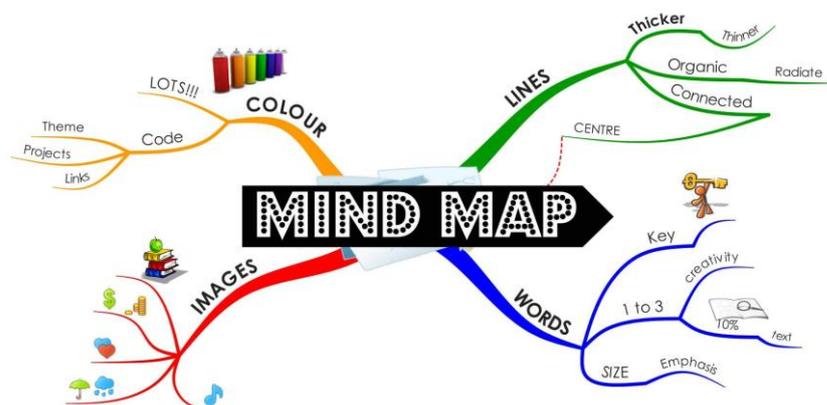


5W1H viết tắt từ các từ sau: What? (Cái gì?), Where? (Ở đâu?), When? (Khi nào?), Why? (Tại sao?), How? (Như thế nào?), Who? (Ai?)

Phương pháp tư duy 5W1H rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh. Việc tiếp cận giải quyết công việc nếu sử dụng hợp lý 5W1H sẽ khiến công việc đầy đủ, ít gặp thiếu sót. Sử dụng một cách sáng tạo có thể phát triển ý tưởng của bản thân. Công cụ 5W1H thoạt nhìn rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh.

2.2.3.7. Phương pháp bản đồ tư duy (mind map)

Phương pháp bản đồ tư duy (mind map) được phát triển vào cuối thập niên 60 (cuối thế kỷ 20) bởi Tony Buzan. Nó được xem như là một phương tiện mạnh để tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Nó có thể dùng như một cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp, hay để phân tích một vấn đề ra thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Khác với máy tính, ngoài khả năng ghi nhớ kiểu tuyến tính (ghi nhớ theo một trình tự nhất định chẳng hạn như trình tự diễn ra của một câu chuyện) thì nó còn có khả năng liên lạc, liên hệ các tình tiết, dữ kiện với nhau. Nó sẽ tạo ra một cấu trúc của đối tượng bằng hình ảnh hai chiều. Để tạo ra một bản đồ tư duy, thường các bước được tiến hành như sau:



– Viết hay vẽ đối tượng xuống giữa trang giấy và vẽ một vòng bao bọc. Nếu dùng từ, hãy cô đọng trong 1 từ khóa.

– Vẽ các “đường” phân nhánh xuất phát từ hình trung tâm cho các ý tưởng.

– Từ mỗi ý tưởng trên lại vẽ các phân nhánh mới cho các ý con.

– Từ các ý con này lại vẽ ra các phân nhánh chi tiết hơn. Tiếp tục phân nhánh cho đến khi đạt được bản đồ chi tiết nhất

Lý ý: Khi tiến hành lập một bản đồ tư duy nên:

+ Sử dụng nhiều màu sắc.

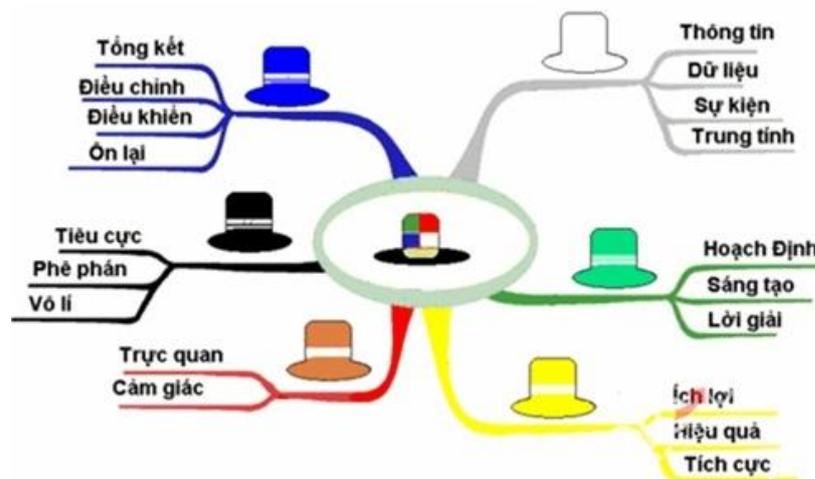
+ Sử dụng hình ảnh minh họa nếu có thể thay cho chữ viết

+ Nếu không thể dùng hình ảnh, cần dùng một từ khóa

+ Tâm trí nên để tự do tối đa để sáng tạo.

2.2.3.8. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy

“Sáu chiếc mũ tư duy” (Six Thinking Hats) là phương pháp do Edward de Bono đề xuất trong những năm 1980. Đây là một phương pháp cực kỳ hiệu quả, giúp đánh giá sự việc từ nhiều góc nhìn khác nhau. Nhờ vậy, có thể hiểu rõ hơn mọi góc ngách của sự việc, nhận diện được những nguy cơ và cơ hội mà bình thường ta có thể không chú ý đến. Từ đó, giúp đưa ra quyết định tốt hơn.



Cách tiến hành phương pháp này là hãy lần lượt “đội” 6 chiếc mũ để đánh giá vấn đề. Mỗi lần đội mũ màu khác là mỗi lần chuyển sang một cách tư duy mới:

– Mũ trắng: mang hình ảnh của một tờ giấy trắng. Khi đội mũ trắng, ta sẽ đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện bằng chứng, thông tin sẵn có. Đội mũ này có nghĩa là “hãy cởi bỏ mọi thành kiến, mọi tranh cãi, cởi bỏ mọi dự định và hãy nhìn vào cơ sở dữ liệu”. Hãy nghiên cứu thông tin để tìm ra câu trả lời cho những điều bạn còn thắc mắc.

– Mũ đỏ: mang hình ảnh của lửa đang cháy, con tim, dòng máu ấm áp. Khi đội mũ đỏ, bạn sẽ đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc. Hãy cố gắng đoán biết cảm xúc của người khác thông qua những phản ứng của họ. Khi tưởng tượng đang đội chiếc mũ đỏ, chỉ cần đưa ra các cảm giác, cảm xúc, trực giác, những ý kiến không có chứng minh hay giải thích, lí lẽ của mình về vấn đề đang giải quyết.

– Mũ đen: mang hình ảnh của đêm tối, đất bùn. Người đội mũ đen sẽ liên tưởng đến các điểm yếu, các lỗi, sự bất hợp lý, sự thất bại, sự phản đối, thái độ bi quan. Vai trò của chiếc mũ đen là giúp chỉ ra những điểm yếu trong quá trình suy nghĩ của chúng ta. Chiếc mũ đen để dùng cho “sự thận trọng”, nó chỉ ra các lỗi, các điểm cần lưu ý, các mặt yếu kém, bất lợi của vấn đề hay dự án đang tranh cãi. Chiếc mũ đen đóng vai trò hết sức quan trọng, nó đảm bảo cho dự án của chúng ta tránh được các rủi ro.

– Mũ vàng: mang hình ảnh của ánh nắng mặt trời, sự lạc quan, các giá trị, các lợi ích. Khi đội mũ vàng, hãy suy nghĩ một cách tích cực, lạc quan. Nó sẽ giúp ta thấy hết được những lợi ích và cơ hội mà công việc, dự án đó mang lại.

– Mũ xanh lá cây: mang hình ảnh cây cỏ xanh tươi, sự nảy mầm, đâm chồi, phát triển; tượng trưng cho sự sinh sôi, sáng tạo. Lối tư duy tự do và cởi mở khi đội mũ xanh sẽ giúp tìm ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề.

– Mũ xanh dương mang hình ảnh của bầu trời xanh lồng lộng với con mắt bao quát. Chiếc mũ xanh da trời sẽ có chức năng giống như nhạc trưởng. Đây là chiếc mũ người chủ tọa đội để kiểm soát tiến trình cuộc thảo luận. Vai trò của người đội nón xanh da trời là:

+ Xác định trọng tâm và mục đích thảo luận cho nhóm (Chúng ta ngồi ở đây để làm gì? Chúng ta cần tư duy về điều gì? Mục tiêu cuối cùng là gì?).

+ Cuối cùng, tập hợp mọi ý kiến, tóm tắt, kết luận và ra kế hoạch (Chúng ta đã đạt được gì qua buổi thảo luận? Chúng ta có thể bắt đầu hành động chưa? Chúng ta có cần thêm thời gian và thông tin để giải quyết vấn đề này?) “6 chiếc mũ tư duy” là phương pháp lý tưởng để đánh giá tác động của một quyết định từ nhiều quan điểm khác nhau. Nó giúp kết hợp những yếu tố thuộc về cảm tính với những quyết định lý tính và khuyến khích sự sáng tạo khi ra quyết định.

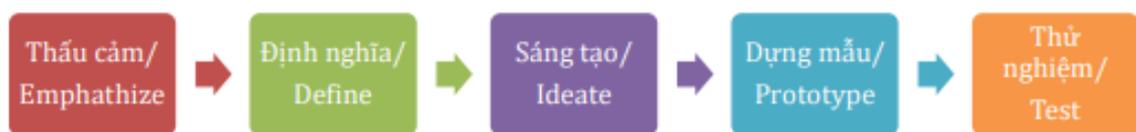
Vì mọi người sẽ cùng tập trung giải quyết vấn đề từ cùng một góc nhìn, do đó sẽ không xảy ra xung đột do những quan điểm khác nhau. Nhờ vậy kế hoạch đề ra sẽ nhất quán hơn, hợp lý và chặt chẽ hơn.

2.3. TƯ DUY KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

2.3.1. Tư duy thiết kế (Design Thinking)

Tư duy thiết kế là phương pháp thiết kế cung cấp cách tiếp cận dựa trên giải pháp để giải quyết các vấn đề. Phương pháp này cực kỳ hữu ích trong xử lý các vấn đề phức tạp vốn mập mờ hoặc không xác định, bằng cách hiểu rõ các nhu cầu liên quan của con người, bằng cách điều chỉnh vấn đề theo các phương thức lấy con người làm trung tâm, bằng cách tạo ra nhiều ý tưởng trong các phiên brainstorming, và bằng cách thông qua cách tiếp cận thực tiễn bằng bản mẫu ban đầu và kiểm tra.

Theo Tim Brown, CEO của IDEO- người khởi xướng ra thuật ngữ Tư duy thiết kế (Design Thinking) thì Tư duy thiết kế là một phương thức sử dụng sự nhạy cảm và cách tư duy thiết kế trong giải quyết các vấn đề có ý nghĩa với con người. Làm thế nào để nắm bắt được các ý tưởng mới, làm sao để xây dựng được một sản phẩm mới hiệu quả,... đó là những vấn đề mà tư duy thiết kế có thể giúp nhà khởi nghiệp sáng tạo giải quyết. Quy trình tư duy thiết kế gồm 5 bước: Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề (Empathize); Định nghĩa, mô tả vấn đề (Define); Sáng tạo giải pháp (Ideate); Dựng mẫu (Prototype); Thử nghiệm (Test).



Hình 2.1. Năm bước của quy trình tư duy thiết kế

Nguồn: 5 Stages in the Design Thinking Process, The Interaction Design Foundation

- Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề (Empathize) Bước đầu tiên là nhà khởi nghiệp phải nắm sâu hơn vấn đề đang giải quyết. Điều này đòi hỏi nhà khởi nghiệp phải tìm hiểu thông qua việc quan sát, gặp gỡ, trao đổi với những người đang gặp vấn đề (người dùng/khách hàng), đặt sang một bên những nhận định của cá nhân, từ đó đạt đến sự thấu hiểu với khách hàng và các nhu cầu của họ.

- Định nghĩa, Mô tả vấn đề (Define) Sau khi đã thấu hiểu vấn đề của khách hàng, nhà khởi nghiệp tập hợp lại những mảnh ghép, phân tích và tổng hợp chúng để định nghĩa trọng tâm vấn đề mà nhà khởi nghiệp đã xác định đến điểm này.

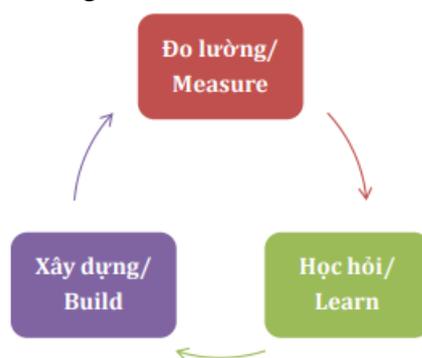
- Sáng tạo giải pháp (Ideate) Trong bước thứ ba, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu “suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp” để xác định các giải pháp mới cho những vấn đề đã nhận ra. Giai đoạn này cũng là giai đoạn thú vị nhất, tự do sáng tạo ra hàng trăm ý tưởng đột phá để giải quyết vấn đề.

- Dựng mẫu (Prototype) Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sản xuất các phiên bản mẫu của sản phẩm hoặc có các tính năng đặc trưng chỉ tìm thấy ở sản phẩm. Bản mẫu ban đầu có thể chia sẻ và thử nghiệm trong nội bộ nhóm hoặc một nhóm nhỏ bên ngoài. Đây là quá trình thử nghiệm để xác định giải pháp tốt nhất có thể vấn đề đã được nhận ra.

- Thử nghiệm (Test) Trong bước này, nhà khởi nghiệp sẽ sử dụng các giải pháp tốt nhất được xác định qua dựng mẫu. Đây là giai đoạn cuối cùng của mô hình 5 bước trong Tư duy thiết kế, nhưng trong một quá trình lặp lại, kết quả của bước thử nghiệm thường được dùng để sửa đổi và cải tiến sản phẩm được tạo ra, để loại trừ các giải pháp kém hơn và rút ra hiểu biết sâu sắc nhất có thể về sản phẩm và người dùng.

2.3.2. Khởi nghiệp tinh gọn

Năm 1996, James P. Womack và Daniel T. Jones trong cuốn sách nổi tiếng mang tên “Tư duy tinh gọn” đã lần đầu tiên đưa ra khái niệm “tinh gọn”. Đó là một nguyên tắc tổ chức và thực hành nhằm khích lệ tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau tham gia sáng tạo ra và cung cấp những giá trị tốt nhất đến khách hàng thông qua đổi mới không ngừng. Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) là khởi nghiệp dựa trên nguyên tắc “tinh gọn”, cung cấp một phương pháp tiếp cận khoa học để tạo ra doanh nghiệp và quản lý thành công trong giai đoạn khởi nghiệp, từ việc phát triển một sản phẩm mới đến việc phân phối sản phẩm đó đến tay khách hàng nhanh hơn, thúc đẩy tăng trưởng với tốc độ tối đa. Nói theo một cách đơn giản thì Khởi nghiệp tinh gọn chính là KNĐMST theo một hướng đơn giản và hiệu quả. Với các mô hình KSKD, khi có một ý tưởng mới và muốn thực hiện nó, nhà khởi sự kêu gọi một số người giỏi ra làm cùng tập trung nhiều thời gian ngồi lập kế hoạch kinh doanh, phân tích và tìm hiểu thị trường để tạo ra một bản kế hoạch tuyệt vời, rồi mất thêm thời gian để phát triển sản phẩm, sau đó cho ra mắt sản phẩm. Khởi nghiệp tinh gọn thay vì cố gắng xây dựng một sản phẩm với đầy đủ các tính năng trong một giai đoạn chuẩn bị thường kéo dài, nhiều cân nhắc thì nhà khởi nghiệp chọn lọc ra một hoặc vài tính năng cơ bản nhất rồi hoàn thiện nó. Sản phẩm được tạo ra ở giai đoạn này được gọi là sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP). Nếu MVP thành công, nhà khởi nghiệp có thể bắt đầu các bước tiếp theo của dự án bao gồm việc thử nghiệm các nhóm khách hàng mới, bổ sung nhân lực cho các thử nghiệm tiên tiến hơn, cao cấp hơn. Cứ như vậy sản phẩm sẽ liên tục được nâng cấp, cải tiến và có thêm tập khách hàng mới



Hình 2.2. Quy trình của khởi nghiệp tinh gọn

Nguồn: Lean Startup: Tránh những “thất bại đau thương”, Nguyễn Hạnh, Tạp chí Tia sáng

- Trong cuốn sách “Khởi nghiệp tinh”, Eric Ries đã đưa ra phương pháp để có thể khởi nghiệp một cách tinh gọn nhất có thể bao gồm: Xây dựng (Build), Đo lường (Measure), Học hỏi (Learn)

+ Xây dựng (Build): Hoàn thiện một vài tính năng quan trọng và phát hành bản đầu tiên.

+ Đo lường (Measure): Đưa sản phẩm đến với các đối tượng khách hàng tiềm năng để đánh giá tính hiệu quả.

+ Học hỏi (Learn): Tiếp nhận các phản hồi từ khách hàng để thêm bớt, cải thiện, bổ sung các yếu tố cần thiết.

- Khởi nghiệp tinh gọn có một số các ưu điểm nổi trội:

+ Tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường: Các sản phẩm tạo ra liên tục được hoàn thiện thông qua vòng phản hồi sau các đánh giá với khách hàng, qua đó nâng cao chất lượng sản phẩm với khách hàng cũ và mở rộng đối tượng khách hàng mới.

+ Giảm thiểu rủi ro: Hiếm có startup nào có thể hoàn thiện và tạo ra một bản kế hoạch hoàn hảo ngay từ đầu, do vậy áp dụng phương pháp này không chỉ giúp giảm thiểu chi phí mà còn giảm thiểu nhiều các rủi ro, dù nhà khởi nghiệp có sai cũng không tốn quá nhiều thời gian và công sức với một sản phẩm có tính khả dụng tối thiểu và hoàn toàn có thể phát triển sản phẩm sau nhiều lần thử nghiệm như vậy.

+ Làm việc thông minh hơn: Làm việc và thử nghiệm với một vài tính năng cơ bản nhất trước không chỉ giúp nhà khởi nghiệp giảm thiểu khối lượng công việc mà còn giúp đặt toàn bộ nỗ lực vào những thứ có giá trị và tạo ra lợi nhuận hơn trong thời gian ngắn hơn, tốn ít công sức hơn và ít tốn kém hơn. Với vòng phản hồi ngắn, thay vì mất 6 tháng thì có thể chỉ mất 2 tuần để đưa ra một bản demo đến tay khách hàng, thay vì một năm thử nghiệm để biết được ý tưởng ban đầu không phù hợp thì có thể chỉ mất 2 tuần để kiểm chứng, thay vì tiêu sạch 200 triệu trong năm đầu tiên thì có thể chỉ tiêu 10 triệu trong 2 tuần và nếu khả thi thì tiếp tục còn sau 2 tháng mà bỏ cuộc thì cũng chỉ mất 40 triệu

2.4. CÔNG CỤ KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO - MÔ HÌNH KINH DOANH CANVAS

Mô hình Canvas là kết quả nghiên cứu của một nhà quản trị người Thụy Điển – Alexander Osterwalder nhằm thể hiện các yếu tố đóng vai trò nền tảng quyết định sự thành công của một dự án

Mô hình kinh doanh Canvas là bước đầu tiên của quá trình lập kế hoạch kinh doanh, một công cụ brainstorming dành cho những nhà khởi nghiệp để xác định trọng tâm chiến lược cho những mảnh ghép trong chiến lược kinh doanh. Một kế hoạch kinh doanh hoàn hảo là một kế hoạch có mục tiêu kinh doanh rõ ràng, phương pháp hành động cụ thể và chỉ ra được những yếu tố giúp dự án thành công.

Một mô hình kinh doanh là một bản mô tả về cách thức làm thế nào một thực thể kinh doanh được tạo ra và những giá trị của thực thể kinh doanh đó. Mô hình kinh doanh Canvas là một cách để đơn giản hóa quá trình lập kế hoạch kinh doanh. Công cụ này giúp bạn mô tả, thiết kế, sáng tạo một cách trực quan cho kế hoạch kinh doanh của mình. Với mô hình này, nhà khởi nghiệp có thể hiểu sâu hơn về đối tượng khách hàng, hệ thống kênh phân phối, những đối tác chiến lược, doanh thu, chi phí và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

<p>8. KEY PARTNERS Những Đối tác chính</p> <p>AI SẼ GIÚP BẠN?</p>	<p>6. KEY ACTIVITIES Những Hoạt động chính</p> <p>BẠN LÀM NHƯ THẾ NÀO?</p>	<p>2. VALUE PROPOSITIONS Giá trị cung cấp</p> <p>BẠN LÀM GÌ?</p>	<p>4. CUSTOMER RELATIONSHIPS Quan hệ Khách hàng</p> <p>BẠN PHẢN HỒI NHƯ THẾ NÀO?</p>	<p>1. CUSTOMER SEGMENT Phân đoạn khách hàng</p> <p>BẠN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CHO AI?</p>
<p>7. KEY RESOURCES Những Nguồn lực chính</p> <p>BẠN CẦN GÌ?</p>		<p>lyhathu.com</p>	<p>3. DISTRIBUTION CHANNELS Kênh Phân phối</p> <p>BẠN CUNG CẤP NHƯ THẾ NÀO?</p>	<p>Bắt đầu từ đây</p>
<p>9. COST STRUCTURE Cấu trúc Chi phí</p> <p>CHI PHÍ BAO NHIÊU?</p>			<p>5. REVENUE STREAM Dòng Doanh thu</p> <p>BẠN THU ĐƯỢC BAO NHIÊU?</p>	

Hình 2.3. Mô hình kinh doanh CANVAS

1. Phân khúc khách hàng

Là những nhóm khách hàng khác nhau mà doanh nghiệp đang hướng tới. Khách hàng có thể được phân khúc dựa trên những nhu cầu và thuộc tính khác nhau để những chiến lược kinh doanh đáp ứng được nhu cầu cụ thể của từng nhóm đối tượng. Từ đó việc thực thi chiến lược kinh doanh trở nên hiệu quả hơn.

Các câu hỏi được đặt ra cho hoạt động phân khúc khách hàng:

- Phân khúc khách hàng của ý tưởng/dự án của bạn muốn hướng tới là ai?
- Ai là khách hàng mà bạn muốn bán sản phẩm/dịch vụ?
- Hình mẫu khách hàng đó như thế nào?
- Sản phẩm/dịch vụ của bạn giúp khách hàng giải quyết vấn đề gì?
- Những nhu cầu nào của khách hàng cần được thoả mãn?

2. Giá trị cam kết

Sản phẩm và dịch vụ phải tạo ra giá trị cho một phân khúc khách hàng cụ thể. Một lời cam kết về giá trị của doanh nghiệp là yếu tố cần thiết để phân biệt sự khác biệt của doanh nghiệp so với các đối thủ. Giá trị có thể được cung cấp qua rất nhiều yếu tố như tính mới mẻ, hiệu suất, thiết kế, thương hiệu, giá cả, tính tiện lợi.

Bạn có thể tự đặt câu hỏi: Khách hàng thích sản phẩm, dịch vụ vì điều gì? Tại sao chọn nó mà không phải là sản phẩm dịch vụ khác? Tại sao khách hàng chọn sản phẩm của mình mà không chọn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh?

3. Kênh phân phối

Những cách nhà đầu tư đưa sản phẩm đến tận tay khách hàng. Một doanh nghiệp có thể phân phối giá trị của họ đến khách hàng mục tiêu thông qua các kênh khác nhau như cửa hàng, nhà phân phối hoặc kết hợp cả hai. Kênh phân phối hiệu quả là cách nhanh nhất, hiệu quả và ít chi phí.

4. Quan hệ khách hàng

Doanh nghiệp phải thiết lập các mối quan hệ khách hàng cho từng phân khúc khách hàng. Để tồn tại và thành công trong bất kỳ loại hình kinh doanh nào, nhà khởi nghiệp phải xác định kiểu quan hệ họ muốn tạo ra với phân khúc khách hàng của họ. Mối quan hệ với khách hàng có thể là trợ giúp cá nhân, tự phục vụ, phục vụ tự động hoặc nền tảng cộng đồng.

5. Dòng doanh thu

Tiền mặt mà một doanh nghiệp mới có thể thu về được từ phân khúc thị trường ngách cụ thể. Một số cách để tạo ra luồng thu nhập bao gồm bán hàng, phí dịch vụ, phí đăng ký, thu nhập từ thuê mướn, phí cấp phép, thu nhập từ quảng cáo.

6. Những nguồn lực chính

Mô tả các nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp để hoạt động kinh doanh có thể tồn tại. Nguồn lực chính có thể là con người, tài chính, bằng sáng chế,...

7. Hoạt động chính

Đây là yếu tố quan trọng nhất mà doanh nghiệp phải làm để giữ vững được công việc kinh doanh của mình.

Các hoạt động chính có thể chia ra làm 3 nhóm:

- Sản xuất
- Giải quyết vấn đề
- Nền tảng/kết nối

8. Đối tác chính

Mô tả các nhà cung cấp nguồn lực và các đối tác giúp cho công việc kinh doanh được thực thi tốt và có thể phát triển.

9. Cơ cấu chi phí

Mô tả tất cả các chi phí cần thiết, bao gồm chi phí cố định, chi phí biến đổi để duy trì và điều hành công việc kinh doanh. Bao gồm:

- Chi phí nhân công
- Chi phí nguyên liệu đầu vào
- Chi phí đầu tư máy móc thiết bị
- Chi phí tiếp thị
- Chi phí bán hàng
- Chi phí mặt bằng

-.....

2.5. KỸ NĂNG CẦN THIẾT CHO KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

2.5.1. Kỹ năng xây dựng mạng lưới – networking

Networking có thể giúp xây dựng các mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau với các chuyên gia cùng chí hướng khác, đây là một cách tốt để chia sẻ kiến thức, ý tưởng và chuyên môn và xây dựng hồ sơ nghề nghiệp. Để có thể trở thành một người có khả năng xây dựng mạng lưới tốt cần là người:

* *Có mục đích*

Hãy suy nghĩ về những gì bạn muốn đạt được từ mạng lưới: muốn phát triển sự nghiệp, gặp gỡ khách hàng mới, mở rộng tầm nhìn hay tất cả những điều trên? Mạng lưới mối quan hệ sẽ hiệu quả hơn và thú vị hơn khi chúng ta có một mục tiêu rõ ràng.

* *Chủ động*

Hãy xây dựng cho bản thân một mục tiêu dài hạn, nhưng có tính khả thi để đảm bảo bạn luôn chủ động. Ví dụ ‘Tôi sẽ tham dự hai sự kiện network vào tháng tới’ hoặc ‘Tôi sẽ sắp xếp các cuộc họp bắt đầu với năm địa chỉ liên hệ hiện có của tôi trong quý này’.

* *Đa dạng các cách thức*

Tham gia các mạng lưới online và offline thì hiệu quả hơn là chỉ sử dụng một cách. Tuy nhiên, điều quan trọng là phương thức kết nối cần phù hợp với hoàn cảnh. Ví dụ, khi thiết lập lại liên kết với một khách hàng cũ, sắp xếp một cuộc họp mặt trực tiếp có thể sẽ hiệu quả hơn là chỉ gửi cho họ một email ngắn gọn. Không cần phải kết nối với nhiều người nhất có thể, nhưng cần xây dựng mối quan hệ với những người trong các ngành và lĩnh vực có liên quan khác.

* *Tham gia một trang web kết nối mạng lưới chuyên nghiệp*

Các trang web trực tuyến như LinkedIn và Xing có thể thêm rất nhiều giá trị cho chiến lược xây dựng mạng lưới của bạn. Các trang web này giúp liên hệ với những người bạn muốn nói chuyện, kết nối lại với các đồng nghiệp cũ và giữ liên lạc với các liên hệ của bạn một cách nhanh chóng và hiệu quả về mặt chi phí. Nếu bạn giữ cho hồ sơ của mình luôn được cập nhật và sử dụng trang web đã chọn của bạn một cách thận trọng, bạn chỉ cần sử dụng một trong nhiều dịch vụ mạng lưới chuyên nghiệp sẵn có.

Tham dự các sự kiện có liên quan: Các sự kiện kết nối bạn tham dự phải phù hợp với mục tiêu cá nhân của bạn và / hoặc nghề nghiệp / vai trò của bạn. Tìm hiểu trước thông tin, nếu đồng nghiệp hoặc bạn bè đến một sự kiện mà bạn quan tâm, hãy hỏi họ thông tin từ họ. Đây cũng là một cách tốt để tìm ra những người khác đang tham dự sự kiện bạn quan tâm. Yêu cầu bên tổ chức cho bạn danh sách khách mời, hãy xem ai đã đồng ý tham dự. Nếu khách được xác nhận có trải nghiệm hoặc sở thích tương tự với bạn, thì sự kiện có thể có liên quan.

* *Hoàn thiện phần giới thiệu*

Một trong những cách quan trọng nhất để đảm bảo bạn cảm thấy tự tin khi nói chuyện với người khác tại các sự kiện kết nối mạng lưới là chuẩn bị giới thiệu ngắn gọn, hấp dẫn. Điều này không có nghĩa là viết 'kịch bản' như vậy, nhưng bạn cần cảm thấy thoải mái về những gì bạn muốn nói khi lần đầu tiên bạn giới thiệu bản thân. Phần giới thiệu của bạn nên ngắn gọn và truyền tải những thông tin quan trọng về bản thân một cách tích cực và thú vị. Trong phần giới

thiệu của mình, có thể bao gồm một số gợi ý sau: tên (bạn nên luôn bao gồm điều này trong phần giới thiệu của bạn) nghề nghiệp, tổ chức, hoặc các tổ chức trước đây (nếu thích hợp) bạn làm việc với / (điều này có thể có liên quan nếu người khác biết một trong các đồng nghiệp hoặc sếp của bạn), tại sao bạn lại có mặt tại sự kiện (ví dụ sở thích nghề nghiệp cụ thể).

** Đặt câu hỏi hấp dẫn*

Để thiết lập mối quan hệ với một người mới gặp, điều quan trọng là phải hỏi một số câu hỏi được cân nhắc khi bạn đã tự giới thiệu mình. Mục đích của việc này là không thăm vấn người khác, mà là để tìm hiểu thêm về họ và tạo tiền đề cho một cuộc trò chuyện sâu xa hơn. Tùy thuộc vào lý do và mục đích của sự kiện tham dự, bạn có thể muốn hỏi về vai trò và trách nhiệm của họ, chuyên môn của họ và lý do tại sao họ tham gia sự kiện này.

** Giữ quan hệ với người bạn gặp*

Khi gặp một người mới tại một sự kiện network, điều quan trọng là trao đổi thông tin liên lạc. Bạn nên gửi email cho người khác vào ngày hôm sau hoặc mời họ kết nối với bạn trên một trang như LinkedIn. Nếu có điều gì đó cụ thể mà bạn muốn thảo luận sau khi gặp họ tại một sự kiện (ví dụ: hợp tác tiềm năng), bạn cũng có thể lên lịch cuộc gọi điện thoại hoặc sắp xếp cuộc hẹn cà phê hoặc ăn trưa với họ.

** Xây dựng cả mạng lưới bên trong và bên ngoài*

Có một mạng lưới nội bộ mạnh sẽ giúp xây dựng thương hiệu cá nhân và có thể cung cấp một hệ thống hỗ trợ hiệu quả. Xem xét những mối quan hệ nào có thể mang lại giá trị cho công việc của bạn, tìm những người có mối quan hệ tốt, họ có thể giới thiệu những người khác có liên quan. Xem xét làm thế nào để xây dựng mối quan hệ với họ, có thể cùng làm việc trong một dự án, tham dự các sự kiện đào tạo hoặc hội thảo hoặc thậm chí tham gia vào các cuộc họp. Tương tự như với mạng lưới bên ngoài, hãy đảm bảo duy trì quan hệ với những người đã gặp.

** Giữ liên lạc với mạng lưới*

Duy trì mạng lưới hiện tại của bạn còn quan trọng hơn là phát triển nó. Nếu gần đây bạn chưa liên lạc với một số liên hệ của mình, tại sao bạn không gửi email ngắn hoặc sắp xếp cuộc họp để bắt kịp? Nuôi dưỡng những mối quan hệ này sẽ giúp đảm bảo chúng vẫn hiệu quả và có lợi theo thời gian. Tuy nhiên, khi liên lạc lại, cần kiên nhẫn để đợi câu trả lời từ họ. Hãy nhớ rằng mọi người đang bận rộn và có thể không thể trả lời bạn ngay lập tức. Nếu bạn gửi email hoặc để lại tin nhắn cho ai đó và không khẩn cấp, hãy cho họ vài ngày để trả lời trước khi thử lại.

** Giúp đỡ người khác*

Khi xây dựng mạng lưới mối quan hệ cần nhớ rằng cho đi cũng quan trọng như nhận lại vậy. Nếu ai đó yêu cầu bạn giúp đỡ, tư vấn hoặc hướng dẫn, hãy cố gắng hỗ trợ họ nếu có thể, hoặc giới thiệu họ với người khác có thể giúp đỡ. Bạn cũng có thể cung cấp kiến thức và chuyên môn của mình bằng cách đóng góp vào các cuộc thảo luận có liên quan trên các trang web chuyên nghiệp, chẳng hạn như LinkedIn. Tùy thuộc vào địa chỉ liên hệ của bạn và nhu cầu của họ, bạn cũng có thể giới thiệu mọi người với nhau hoặc chia sẻ các bài viết hoặc nghiên cứu có liên quan với họ.

** Nói lời cảm ơn*

Nếu một thành viên trong mạng lưới đã giúp bạn bằng bất kỳ cách nào, cần phải ghi nhận điều này và cảm ơn họ đã hỗ trợ. Gửi email là cách hiệu quả để làm việc này. Tuy nhiên, nếu muốn phát triển mối quan hệ với người đã giúp bạn, có thể mời họ đi uống café hoặc ăn trưa, hoặc tham dự một sự kiện mang tính chuyên môn.

** Đáng tin cậy*

Niềm tin luôn quan trọng trong bất kỳ mối quan hệ nào. Không bao giờ chia sẻ thông tin bí mật mà bạn nghe qua trừ khi bạn được phép làm như vậy; nếu bạn không chắc chắn liệu một phần thông tin có được giữ bí mật hay không, hãy giữ nó cho chính mình cho đến khi bạn tìm hiểu thêm. Một điều quan trọng nữa là giữ lời hứa và thực hiện những gì mình đã hứa.

** Quan tâm về chất lượng chứ không phải số lượng*

Khi mở rộng mối quan hệ và mạng lưới quá nhiều, có thể ảnh hưởng đến việc giữ chất lượng mạng lưới của mình, và bạn không có đủ thời gian để lưu giữ các mối quan hệ đó. Chính vì thế, chỉ nên tham gia vào các mạng lưới có liên quan, và mạng lưới trực tuyến chỉ nên được phổ biến cho những người bạn biết và tin tưởng.

** Chia sẻ kiến thức chuyên môn*

Nếu bạn đã là một networker nổi bật, bạn sẽ có rất nhiều kỹ năng và chuyên môn mà một số đồng nghiệp ít kinh nghiệm của bạn có thể có thể hưởng lợi từ. Nếu bạn quan tâm đến việc chia sẻ kiến thức chuyên môn của mình trên quy mô lớn hơn, bạn có thể cung cấp để tạo điều kiện cho phiên đào tạo về kết nối network cho phần còn lại của nhóm hoặc tổ chức của bạn.

2.5.2. Kỹ năng thuyết trình gọi vốn

Để khởi nghiệp bạn cần phải có vốn, sau khi tìm được nhà đầu tư phù hợp, bước tiếp theo bạn phải vượt qua chính là thuyết trình để kêu gọi vốn đầu tư. Thuyết trình là khâu quan trọng để nhà đầu tư (NĐT) quyết định có rót vốn cho bạn hay không. Trong thuyết trình gọi vốn, bạn phải trả lời được 3 câu hỏi cốt yếu: Anh/chị cần bao nhiêu tiền? Anh/chị dùng tiền vào việc gì? Làm thế nào để tạo ra tiền? Trong 3 câu hỏi này, bạn trả lời hỏng câu nào thì bạn sẽ thất bại hoàn toàn trong thuyết trình gọi vốn. Và phần giải đáp cho 3 câu hỏi này đều nằm trong kế hoạch kinh doanh của bạn. Cho nên kế hoạch kinh doanh là 1 phần tất yếu để trả lời các câu hỏi thuyết trình gọi vốn. Bên cạnh đó, có 4 điều mà các nhà đầu tư luôn đánh giá cao khi chủ ý tưởng thuyết trình đó là: Tin tưởng, sự hiểu biết mô hình kinh doanh, tự tin về tài chính và khả năng sinh lợi nhuận.

2.5.2.1. Nội dung thuyết trình

Để thuyết trình gọi vốn thành công, dưới đây là những nội dung cơ bản bắt buộc phải có:

Giới thiệu tổng quát: Bạn luôn nên có phần giới thiệu tổng quát. Hãy dùng trang đầu tiên (slide đầu tiên) để tóm tắt những điều muốn giới thiệu đến nhà đầu tư.

Đánh số và khái quát những nét chính để họ dễ nắm bắt. Phần này để bạn giới thiệu sơ lược ý tưởng kinh doanh. Hãy cố trình bày và lý giải sao cho một người ngoại đạo cũng có thể hiểu được dễ dàng, cùng với những nỗ lực cần thiết trong thời gian hay tiền bạc.

Chi tiết về sản phẩm: Hãy tóm tắt ngắn gọn ý tưởng kinh doanh của bạn và làm nó trở nên dễ hiểu, hấp dẫn nhưng phải cực kỳ khả thi trong mắt nhà đầu tư. Tốt nhất bạn nên tập trung nêu bật điểm độc đáo của ý tưởng, những điểm riêng giúp công ty khác biệt với những nơi khác. Ngoài ra bạn có thể nói về công nghệ đang nắm trong tay và một bí mật kinh doanh nho nhỏ giúp bạn vượt trội so với đối thủ. Bạn cũng cần khoanh vùng mảng cần vốn của nhà đầu tư rót vào nhất theo thứ tự ưu tiên, vì bạn không phải chỉ có một nhà đầu tư.

Nhu cầu thị trường: Hãy làm sao để làm nổi bật tương quan giữa sản phẩm của bạn và nhu cầu của thị trường lên trên hết thảy. Tỏ rõ sự am hiểu sâu sắc của mình về sự phát triển của thị trường trong tương lai và làm thế nào để đưa doanh nghiệp tiến lên theo. Quan trọng nhất là Giải pháp của doanh nghiệp làm thế nào đáp ứng thị trường như nhận định?

Dự báo phát triển của sản phẩm: Khi thuyết trình, hãy đưa ra được những dự báo thực tế, kể cả ước tính mức tăng trưởng của doanh nghiệp, định giá được ý tưởng, dự án của mình theo từng giai đoạn phát triển, để khi một nhà đầu tư nào đó muốn rót vốn vào thì cả bạn và họ đều biết được là mình cần bao nhiêu tiền và khả năng họ sẽ rót vào bao nhiêu vốn. Và nên nhớ sử dụng các giả thiết dựa trên cơ sở số liệu, kết quả nghiên cứu của các đơn vị về lĩnh vực mình đang làm. Doanh thu hàng năm trong 5 năm tới là bao nhiêu? Số tiền cần thiết để nâng giá trị công ty lên mức tiếp theo là bao nhiêu và công ty mong đợi khi nào có vòng đầu tư kế tiếp? Những cột mốc quan trọng-làm sao đạt được? Phác thảo những cột mốc quan trọng, khó khăn và giải quyết như thế nào? Khắc phục những khó khăn của người đi trước từng thất bại ra sao?... Tất cả hãy có trong bài thuyết trình để tăng mức độ tin cậy và thuyết phục được các nhà đầu tư.

Đội ngũ nhân viên: Đội ngũ đóng vai trò quyết định trong việc lèo lái doanh nghiệp tiến lên và đạt thành công. Đây cũng là yếu tố để các nhà đầu tư xem xét có nên đổ vốn cho bạn hoạt

động hay không. Yếu tố con người, đội ngũ phát triển phải có trình độ, khả năng giải quyết vấn đề và nhiều kinh nghiệm... mới đủ sức thuyết phục NĐT. Hãy nói về phẩm chất và vai trò của người điều hành trong dự án của bạn, hãy in đậm và làm nổi bật hết mức có thể. Nhà đầu tư, họ đặc biệt quan tâm về trình độ và kinh nghiệm của những người sẽ quyết định vận mệnh của ý tưởng kinh doanh.

Khó khăn thách thức: Hãy để nhà đầu tư tiềm năng biết được những thách thức lớn nhất mà doanh nghiệp đang đối mặt và kế hoạch vượt qua thay vì giấu giếm, che đậy nó. Nhà đầu tư tìm kiếm sự cởi mở và thành thật bởi vì điều họ muốn là không chỉ đầu tư vào công ty mà là một mối quan hệ có thể kéo dài nhiều năm sau.

Đối thủ cạnh tranh: Bạn rất nên liệt kê danh sách và vị trí của các đối thủ trên thị trường. Gạch chân, đánh dấu rõ ràng các lợi thế đang nắm trong tay, cũng như các rào cản cần vượt qua. Điều này sẽ thấy kế hoạch của bạn thực tế hơn so với việc vẽ ra viễn cảnh màu hồng mà không có sự cạnh tranh hay mạo hiểm.

Chính sách thoái vốn: Nhà đầu tư chủ yếu vì lợi nhuận nên doanh nghiệp phải có lộ trình đáng tin cậy cho họ lấy lại tiền và khoản lời. Do đó hãy cho họ thấy bao lâu bạn có thể trả tiền cho họ, bao lâu có thể sinh lời từ kế hoạch kinh doanh này... Đó là điều mà nhà đầu tư nào cũng quan tâm khi dùng đồng tiền của mình đầu tư cho bạn.

2.5.2.2. Chuẩn bị để thuyết trình thành công

Công thức để thành công: công thức gồm: 30% kinh nghiệm thuyết trình trên sân khấu + 20% nội dung được xây dựng khéo léo + 30% thực hành + 30% may mắn (và tổng cộng là 110%). Đối với những cuộc thi thuyết trình nhiều đối thủ mạnh và có sự tham gia nhiều của giới truyền thông, tôi nghĩ bạn cần nhiều hơn 30% sự may mắn vì tính cạnh tranh quá cao.

Tìm thật nhiều cơ hội để thuyết trình. Hãy thuyết trình bất cứ khi nào có cơ hội, việc này giúp bạn củng cố phong cách của mình. Bạn cần nhiều trải nghiệm trước khi thực sự trình bày trước đám đông. Sự luyện tập giúp bạn hiểu rõ bạn muốn truyền đạt điều gì, hướng tới mục tiêu gì trước khi đứng trước biển người, ánh sáng sân khấu, máy quay... đang bắt lấy từng thông điệp và cử chỉ của bạn.

Phát triển một hình mẫu lý tưởng. Bạn nên trông như thế nào trên sân khấu? Câu trả lời là bạn nên xây dựng một hình tượng làm bật lên tính cách, mục đích của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn không nhất thiết phải vận một bộ comple lên sân khấu trong khi bạn muốn khán giả nhớ đến mình như một startup công nghệ khỏe khoắn, trẻ trung và sẵn sàng lao vào những cuộc phiêu lưu đầy mạo hiểm. Để phù hợp với tính cách của một doanh nhân trẻ đang gọi vốn, chấp nhận những cuộc chiến cam go trên thương trường, bạn có thể bước lên sân khấu với chiếc áo thun có logo công ty, mang một chiếc vòng đeo thông minh thay cho chiếc đồng hồ đắt tiền, chiếc quần jean để thể hiện sự trẻ trung và ông tay áo cuộn cao thể hiện mức độ sẵn sàng lao vào cuộc chiến.

Nội dung trình bày phải hấp dẫn thay vì kế hoạch kinh doanh chi tiết: Khi xây dựng nội dung thuyết trình, tôi phải chắc chắn rằng nó đủ khoảng trống cho khán giả tưởng tượng. Tôi không có ý định giải thích mọi thứ quá chi tiết để chứng minh startup của tôi sẽ là kỳ lân trong tương lai. Tôi chỉ thiết kế một nội dung đủ vừa vặn để các khán giả hiểu rằng tôi nắm giữ những điều đặc biệt có thể làm nên một điều gì đó thật phi thường. Hãy học cách chia sẻ vừa đủ.

Luôn chắc chắn rằng phần trình bày của bạn hấp dẫn: Hãy sử dụng nền màu trắng, kích cỡ chữ là 18 trở lên, càng ít chữ càng tốt trong khi hình ảnh và video nhiều nhất có thể. Quy tắc chung: Đừng để bất cứ nội dung nào vào file trình bày của bạn nếu bạn không nói về nó. Phải thật thận trọng khi cần chia sẻ lượng thông tin dồi dào, bởi bạn dễ rơi vào chiếc bẫy “càng nhiều càng tốt”.

Nhấn mạnh các vấn đề mà sản phẩm của bạn có thể giải quyết: Hãy bắt đầu bài thuyết trình bằng cách “làm đậm” các vấn đề đang tồn tại. Từ đó, bạn cho khán giả hiểu là sản phẩm của bạn mang đến giải pháp cho vấn đề đó. Bằng cách nêu ra vấn đề trước tiên, khán giả sẽ hiểu được mọi thứ bạn đang trình bày nhằm giải quyết vấn đề đó. Khán giả càng hiểu vấn đề nghiêm trọng như thế nào họ sẽ càng “thâm” giá trị sản phẩm mà bạn đang xây dựng.

Video giới thiệu sản phẩm dài tối đa 30 giây: Video chỉ được dài 30 giây nếu không bạn sẽ không đủ thời gian để nói chuyện với khán giả. Đừng sử dụng video trong chiến dịch marketing của bạn vì điều đó không chuyên nghiệp. Khán giả sẽ không hài lòng vì họ nghĩ bạn đang cố tiếp thị sản phẩm. Trong video này, bạn trình bày các tính năng và cách sử dụng sản phẩm. Mọi người sẽ ấn tượng với trải nghiệm thực tế thay vì chỉ là những nhân tố trong chiến lược tiếp thị của bạn.

Sự khác biệt của sản phẩm là phân quan trọng nhất: 99% startup không mang đến thị trường điều gì thực sự mới mẻ. Chúng ta chỉ đang làm mọi thứ tốt hơn hoặc tạo thêm nhiều sự cạnh tranh trên thị trường. Điều này hoàn toàn bình thường, tuy nhiên, sản phẩm cần có ít nhất 3 sự khác biệt. Nếu bạn không nói về sự khác biệt của sản phẩm, các giám khảo sẽ dành 9/10 câu hỏi trong phần Hỏi-Đáp để làm rõ điều đó. Bạn đừng nói rằng bạn sẽ làm tốt hơn bởi vì điều đó không đủ thuyết phục.

Cũng đừng nói bạn có công nghệ tốt nhất, bạn không phải là người sở hữu điều đó. Và bạn cũng đừng nói thị trường chưa có sản phẩm tương tự chỉ bởi vì bạn không tìm thấy chúng trên Google. Hãy tìm hiểu thật kỹ sản phẩm của chính mình, thực tế thị trường lẫn những điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

Giải thích quy mô thị trường tại từng phân khúc trong từng giai đoạn cụ thể. Đừng nói bạn tạo ra máy lọc không khí cho toàn thể nhân loại bởi đó không phải nhu cầu của tất cả mọi người, ít nhất là trong cùng một thời điểm. Vì thế, dung lượng thị trường của bạn không phải là 7,6 tỷ người. Là một startup, bạn cần thu hẹp thị trường và có phân khúc cụ thể. Bạn cần thống thị một thị trường nhỏ trước khi bước đến tham vọng xa hơn.

Cần 1 tuần để luyện tập thuyết trình. Thực hành giúp bạn ghi nhớ kỹ lưỡng nội dung bài trình bày. Bạn cần hoàn toàn kiểm soát bài thuyết trình của mình, thuần thục hơn cả bài hát yêu thích mà bạn vẫn thường ngân nga. Nhờ thực tập, bạn làm chủ được tư thế, động tác, ngữ điệu, ánh mắt, từng bước chân trên sân khấu. Vì không bị phân tâm bởi những yếu tố phụ, bạn hoàn toàn tập trung cho bài trình bày.

“Sống sót” qua phần Q&A. Phần Hỏi-Đáp trong một buổi thuyết trình là cam go nhất, buộc bạn phải trả lời câu hỏi một cách ngắn gọn và chính xác. Chỉ trả lời đúng trọng tâm câu hỏi thay vì cố cung cấp thật nhiều thông tin, bạn sẽ gặp rắc rối vì điều đó. Một kinh nghiệm là bạn phải nghe thật kỹ câu hỏi, bởi chỉ cần giám khảo nói rằng bạn đã hiểu sai ý họ, bạn mất mọi ưu điểm đã xây dựng trước đó.

Quên đối thủ của bạn đi, hãy tập trung vào chính mình. Rõ ràng, may mắn là yếu tố quan trọng có thể thay đổi mọi thứ. Đôi khi, bạn đã có một phần trình bày tuyệt vời nhưng luôn có ai đó còn tuyệt vời hơn. Đừng thay đổi kế hoạch vì bạn thấy đối thủ của mình có phần trình bày thật ấn tượng. Điều bạn cần làm là thực hiện phần trình bày của mình tốt nhất.

Tư duy của người chiến thắng. Cuối cùng, chơi để chiến thắng. Tham vọng chiến thắng của bạn phải đủ lớn để bạn tập trung nỗ lực, năng lượng và tâm trí cho mục đích này. Bạn cần phải có những điều đó nhiều hơn người khác-những đối thủ của bạn. Đừng mong chạm đích cuộc đua chỉ với những đầu tư bình thường. Bạn cần đủ trăn trở, quyết tâm, thời gian, sự diễn tập trước cuộc thi. Bạn không nên kê cao gối ngủ trong những ngày trước buổi thuyết trình. Và tất nhiên, sau mọi nỗ lực, bạn đừng quên thưởng thức và trải nghiệm cuộc chơi này.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 2

Câu 1. Trình bày các khái niệm: đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo? Các hình thức đổi mới sáng tạo trong khởi nghiệp?

Câu 2. Tư duy sáng tạo là gì? Phân tích các yếu tố rào cản đối với tư duy sáng tạo?

Câu 3. Trình bày các phương pháp tư duy sáng tạo: Phương pháp bản đồ tư duy (mind map), phương pháp động não (brainstorming) và phương pháp sáu chiếc mũ tư duy?

Câu 4. Trình bày tư duy thiết kế trong khởi nghiệp đổi mới sáng tạo?

Câu 5. Trình bày mô hình kinh doanh CANVAS?

CHƯƠNG 3

QUY TRÌNH KHỞI NGHIỆP VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

3.1. TỔNG QUAN VỀ QUI TRÌNH KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

3.1.1. Khái niệm, đặc điểm của quy trình

* *Khái niệm*

Quy trình là trình tự thực hiện một hoạt động đã được quy định, mang tính chất bắt buộc, đáp ứng những mục tiêu cụ thể của hoạt động quản trị (quản lý). Những hoạt động này bao gồm tất cả các dạng thức hoạt động (hoặc quá trình) trong đời sống xã hội của con người, ví dụ như các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, đào tạo, nghiên cứu,...

Hay, quy trình được hiểu như là một phương pháp cụ thể để thực hiện một quá trình hay công việc. Quy trình xác định đầu vào, đầu ra của quá trình và cách thức để biến đầu vào thành đầu ra bao gồm việc gì cần phải làm, ai làm, làm lúc nào, ở đâu và như thế nào. Quy trình thường được thể hiện bằng văn bản hoặc không. Thông thường các đơn vị phát triển các quy trình nhằm thực hiện và kiểm soát các quá trình của mình. Một quy trình có thể nhằm kiểm soát nhiều quá trình và ngược lại, một quá trình có thể được kiểm soát bằng nhiều quy trình. Vì vậy, quy trình chính là công cụ quản lý của doanh nghiệp.

* *Đặc điểm*

- Các quy trình thường không thay đổi và được thực hiện theo một thứ tự nhất định để nhằm mục đích có thể tạo ra kết quả cuối cùng được chuẩn hoá và nhất quán.
- Các đặc điểm của một quy trình rõ ràng là thực tế, ngắn gọn, cụ thể, mang tính hướng dẫn và chính xác.

3.1.2. Sự khác nhau giữa quá trình và quy trình

Quá trình và quy trình là hai khái niệm khác nhau, mà không phải đồng nhất như nhiều người vẫn nghĩ. Quá trình và quy trình có những điểm khác nhau cụ thể như sau:

Quá trình (Process)	Quy trình (Procedure)
(1) Tập hợp các hoạt động có quan hệ lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra.	(1) Một phương pháp cụ thể để tiến hành một hoạt động hoặc một quá trình.
(2) Quá trình thể hiện bằng hành động.	(2) Quy trình thường được thể hiện trên văn bản.
(3) Quá trình là đối tượng của quản lý. Một quá trình có thể được quản lý bởi nhiều quy trình.	(3) Quy trình là công cụ của quản lý. Một quy trình có thể quản lý nhiều quá trình.
(4) Có thể ẩn chứa trình tự không mang tính bắt buộc.	(4) Có tính bó buộc tuân thủ.
(5) Đáp ứng yêu cầu theo chuẩn đầu vào, đầu ra của quy trình.	(5) Quy trình xác định và đặt ra đầu vào, đầu ra cho quá trình.
(6) Quá trình thường được thực hiện dưới hình thức chưa được tối ưu hóa, chưa ngắn gọn, hiệu quả chưa cao.	(6) Quy trình thường không thay đổi thường được thực hiện theo một thứ tự nhất định.

– Về khái niệm:

Quá trình là tập hợp các hoạt động có quan hệ lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra.

Quy trình là một phương pháp cụ thể để tiến hành một hoạt động hoặc một quá trình.

– Về hình thức thể hiện:

Quá trình thể hiện bằng hành động.

Quy trình thường được thể hiện trên văn bản.

– Về đặc điểm:

Quá trình là đối tượng của quản lý. Một quá trình có thể được quản lý bởi nhiều quy trình. Có thể ẩn chứa trình tự không mang tính bắt buộc. Đáp ứng yêu cầu theo chuẩn đầu vào, đầu ra của quy trình. Quá trình thường được thực hiện dưới hình thức chưa được tối ưu hóa, chưa ngắn gọn, hiệu quả chưa cao.

Quy trình là công cụ của quản lý. Một quy trình có thể quản lý nhiều quá trình. Có tính bó buộc tuân thủ. Quy trình xác định và đặt ra đầu vào, đầu ra cho quá trình. trình thường không thay đổi thường được thực hiện theo một thứ tự nhất định.

3.1.3. Phân loại quy trình

- Quy trình đơn giản: Là loại Quy trình hoạt động tạo ra các sản phẩm có kết cấu đồng nhất về vật liệu, chỉ ứng dụng một vài ngành khoa học, hoặc đơn thuần chỉ mang tính lắp ráp cơ học; bao gồm các dạng thức hoạt động như:

- + Quy trình kinh doanh, Quy trình bán hàng, mua hàng, Quy trình chăm sóc khách hàng....
- + Quy trình sản xuất quần áo, xe đạp, điện thoại, đồng hồ....
- + Quy trình đào tạo công nhân cơ khí, công nhân may, chuyên viên sales, chuyên viên IT....
- + Quy trình làm việc của Tổ trưởng, Giám sát, Quản đốc....
- + Quy trình chế tạo, sản xuất vũ khí....

- Quy trình phức hợp: là loại Quy trình sản xuất các sản phẩm phức hợp (kết hợp phức tạp) nhiều cấu trúc vật liệu khác nhau hoặc ứng dụng thành tựu của nhiều ngành khoa học chuyên sâu; bao gồm các Quy trình như: Quy trình sản xuất tàu không gian,cs máy bay, ô tô, xe máy, điện thoại....

3.1.4. Tầm quan trọng của quy trình trong hệ thống quản lý

Quy trình có thể bắt nguồn từ một ý tưởng, kinh nghiệm sống, kinh nghiệm nghề nghiệp hay thành tựu của một công trình khoa học. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, xây dựng một quy trình hoàn thiện và chi tiết cực kỳ quan trọng trong việc hiện thực hoá ý tưởng kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.

Trong một tổ chức, một doanh nghiệp các cá nhân có kiến thức và kỹ năng khác nhau sẽ dẫn đến cách làm việc và hiệu quả khác nhau. Vì vậy nên mới cần có quy trình để giúp cho người thực hiện các công việc biết rằng muốn hoàn thành công việc đó phải thực như thế nào và kết quả cần đạt là gì? điều này giúp cho hiệu quả công việc cao, tránh mất thời gian mà không mang lại một lợi ích nào. Tầm quan trọng của quy trình đối trong hệ thống quản lý doanh nghiệp cụ thể như sau:

- Quy trình giúp cho người thực hiện công việc biết rằng trong một nghiệp vụ thì họ phải tiến hành những bước công việc nào, làm ra sao và phải cần đạt kết quả như thế nào?

Ví dụ: Phòng hành nhân sự có quy trình tuyển dụng, nhân viên hành chính nhân sự sẽ biết bản “Danh sách ứng viên dự tuyển” phải bao gồm những thông tin gì để cho Trưởng phòng hành chính nhân sự + Trưởng phòng/bộ phận xem xét, sàng lọc hồ sơ, chọn ra những người đủ tiêu chuẩn để phỏng vấn.

- Đối với các công việc cần phối hợp nhóm (teamwork) thì quy trình bên cạnh việc giúp phân bổ công việc hợp lý còn giúp tăng sự phối hợp giữa các thành viên, đảm bảo công việc được thực hiện đúng tiến độ và trình tự như dự kiến.

Ví dụ: Quy trình mua hàng của phòng TCKT sẽ giúp Nhân viên hành chính nhân sự biết và thực hiện đúng các thủ tục khi mua tài sản cho Công ty, phối hợp với Nhân viên Kế toán thanh toán tốt hơn.

- Quy trình còn giúp cấp trên quản lý tốt nhân viên của mình hơn thông qua kiểm tra tiến độ làm việc của họ được thể hiện trên quy trình, từ đó đưa ra các giải pháp hay chiến lược kịp thời.

Ví dụ: Trưởng phòng hành chính nhân sự nhìn vào Phiếu đánh giá ứng viên, có ghi mức lương, phụ cấp, ngày bắt đầu đi làm, có chữ ký của những người liên quan sẽ biết Nhân viên hành chính nhân sự soạn Hợp đồng cho người lao động có đúng hay không?

Để các chủ thể có một hệ thống quản lý chất lượng cần phải hợp thức hóa quá trình và quy trình, nhằm mục đích để phục vụ cho việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Việc xây dựng hệ thống quản lý quá trình và quy trình hợp lý là một công việc lâu dài đòi hỏi nhiều yếu tố như công nghệ, nhân lực và kinh nghiệm làm việc... Thiết lập bộ tiêu chuẩn ISO 9001 là giải pháp tối ưu để có một hệ thống quản lý bài bản giúp gia tăng lợi nhuận.

3.2. NHẬN DIỆN CƠ HỘI VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KHỞI NGHIỆP

3.2.1. Mô hình phân tích cơ hội kinh doanh

3.2.1.1. Khái niệm

Phát triển một ý tưởng kinh doanh bao gồm phát hiện cơ hội kinh doanh, đánh giá và lựa chọn ý tưởng, lên kế hoạch kinh doanh và phát triển một mô hình doanh nghiệp hiệu quả. Phần lớn các cơ hội kinh doanh không tự nhiên xuất hiện mà phải do người khởi sự tìm kiếm và phát hiện. Doanh nhân phải nhanh nhạy trong nhận biết cơ hội, tìm kiếm các nguồn phát hiện cơ hội, và sau đó sáng suốt lựa chọn và đánh giá để hình thành ý tưởng kinh doanh.

Câu hỏi đặt ra là: Cơ hội có thể được tìm ra bằng cách nào? Phân tích như thế nào và nắm bắt như thế nào? Ngay cả khi nhận diện cơ hội thì làm thế nào để chuyển hoá nó thành một mô hình kinh doanh có yếu tố đổi mới sáng tạo?

Cơ hội là sự xuất hiện những khả năng mà chúng ta có thể nắm bắt để thực hiện một điều gì đó. Những cơ hội không phải lúc nào cũng “chắc chắn” nắm bắt được nó vì vậy chúng ta cần phải phân tích và nỗ lực vượt lên chính bản thân mình.

Cơ hội trong kinh doanh là những điều kiện, hoàn cảnh thuận lợi mà chúng ta có thể nắm bắt thực hiện để tạo ra lợi nhuận. Đây là mục tiêu kinh doanh, là mong muốn của nhiều doanh nghiệp muốn phát triển hơn so với hiện tại. Ví dụ về cơ hội kinh doanh: Sự xuất hiện nhu cầu của người mua chính là cơ hội trong kinh doanh để doanh nghiệp có thể bán được hàng.

Cơ hội kinh doanh được xét trên 4 đặc trưng tiêu chuẩn cơ bản là: tính hấp dẫn, tính bền vững, tính thời điểm, và tính duy trì sản phẩm/dịch vụ.

3.2.1.2. Phương pháp phân tích cơ hội kinh doanh

(1) Phân khúc người tiêu dùng

Để hiểu nhu cầu của bạn, bạn phải xác định phân khúc người tiêu dùng có chung đặc điểm. Những đặc điểm này có thể là tuổi tác, giới tính, nơi cư trú, trình độ học vấn, nghề nghiệp và mức thu nhập hoặc lối sống, thái độ, giá trị và động lực mua.

Biến số về tuổi tác, giới tính, nơi cư trú, trình độ học vấn, nghề nghiệp và mức thu nhập có thể giúp ước tính số lượng khách hàng tiềm năng mà doanh nghiệp có thể có. Ví dụ, một nhà sản xuất tã lót nên biết có bao nhiêu trẻ em dưới 3 tuổi sống ở một quốc gia nhất định cũng như tỷ lệ sinh tại quốc gia đó. Biến số lối sống, thái độ, giá trị và động lực mua có thể giúp xác định động lực dẫn đến quyết định mua hàng bao gồm giá cả, uy tín, tiện lợi, độ bền và thiết kế.

Ví dụ, về cơ hội kinh doanh trong cách phân khúc thị trường có thể giúp xác định các cơ hội thị trường là Aguas Danone – một công ty nước đóng chai ở Argentina. Vài năm trước doanh số bán hàng của công ty đã giảm và họ đang tìm kiếm một sản phẩm mới. Aguas Danone xác định hai trình điều khiển sau tiêu thụ đồ uống không cồn: sức khỏe và hương vị. Nước đóng chai được coi là khỏe mạnh nhưng không cung cấp các thuộc tính của hương vị tốt. Nước giải khát và nước ép có vị ngon, nhưng được cho là có nồng độ calo cao.

Công ty đã phát hiện cơ hội kinh doanh cho các thức uống lành mạnh cung cấp cả sức khỏe và hương vị. Kết quả là, họ tung ra nước uống đóng chai hương vị Ser với thành công lớn. Theo dữ liệu từ Euromonitor International, Aguas Danone là công ty hàng đầu về việc giảm lượng nước đóng chai có hương vị tại Argentina kể từ khi ra mắt vào năm 2002, đánh bại những gã khổng lồ như Coca Cola và Nestlé.

(2) Phân tích các tình huống mua hàng

Các tình huống mua hàng cũng phải được kiểm tra để khám phá các cơ hội mở rộng. Các câu hỏi cần hỏi khi xem xét phân tích mua hàng là:

- Khi nào mọi người mua sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi?
- Mọi người mua hàng ở đâu?
- Làm thế nào để họ trả tiền?

Nhìn vào kênh phân phối, phương thức thanh toán và tất cả các trường hợp khác liên quan đến quyết định mua hàng có thể hướng dẫn bạn cách người tiêu dùng mua và cách bạn có thể định vị sản phẩm của mình một cách thích hợp. Cung cấp các lựa chọn mua sắm mới có thể mang lại cơ hội kinh doanh nhiều hơn từ chính các khách hàng mới.

Ví dụ, Amazon gần đây đã phát hành Amazon Cash ở Mỹ, cho phép người tiêu dùng không có thẻ tín dụng để mua sắm trực tuyến bằng cách thêm tín dụng vào tài khoản Amazon cá nhân của họ. Điều này giúp mở rộng cơ hội kinh doanh của thương hiệu này bởi nó đã mở rộng cho cả tệp khách hàng không có thói quen chi trả thẻ tín dụng.

(3) Phân tích đối thủ cạnh tranh (Cạnh tranh trực tiếp)

Ngoài việc phân tích tình hình nhu cầu và mua hàng, điều quan trọng là phải phân tích nguồn cung. Biết được những đối thủ hiện tại trên thị trường nơi bạn đang cạnh tranh là điều quan trọng khi đánh giá cơ hội kinh doanh. Các câu hỏi liên quan trong trường hợp này là:

- Các sản phẩm và thương hiệu cùng ngành nào đang dẫn đầu?
- Lý do tại sao? Các giá trị đối thủ cạnh tranh cung cấp là gì?
- Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là gì?

Ví dụ như hãng hàng không Vietjet khi vào thị trường Việt Nam. Tại thời điểm đó, Vietnam Airline chính là “ông trùm” ngành hàng không Việt Nam. Tuy nhiên, hãng Vietjet đã nhắm tới thị trường khách hàng tầm trung với định vị hãng hàng không giá rẻ. Dù mới chỉ thành lập từ năm 2011, hãng hàng không giá rẻ Vietjet đã chiếm tới 40% thị trường nội địa. Hãng trở thành đối thủ “đáng gờm” của Vietnam Airline.

(4) Phân tích cạnh tranh gián tiếp

Cơ hội kinh doanh cũng có thể được tìm thấy bằng cách phân tích các sản phẩm thay thế. Loại phân tích này giúp thiết lập lợi thế cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh gián tiếp và cung cấp thông tin chi tiết về các cơ hội tăng trưởng bổ sung.

(5) Phân tích các sản phẩm và dịch vụ bổ sung

Các công ty nên theo dõi hiệu suất của các sản phẩm của các công ty khác, bổ sung cho chính họ. Ví dụ, một công ty đóng gói nên giám sát việc bán các sản phẩm mà nó có khả năng đóng gói, trong khi một công ty sản xuất máy pha cà phê nên thu thập những hiểu biết về sự phát triển của các loại cà phê khác nhau. Xu hướng trong thị trường bổ sung cần được xem xét khi đưa ra quyết định đầu tư.

(6) Phân tích thị trường nước ngoài

Khi một công ty hoạt động trong một thị trường trưởng thành hoặc bão hòa, việc khám phá các quốc gia khác có thể dẫn đến những cơ hội kinh doanh khác. Thị trường ở các quốc gia khác nhau phát triển ở các cấp độ khác nhau vì nhiều lý do, bao gồm sự chênh lệch về mức độ phát triển kinh tế và thói quen địa phương. Biết được sự tiến hóa của tiêu thụ bình quân đầu người của một sản phẩm nhất định ở một quốc gia cụ thể có thể phục vụ như là một chỉ báo về sự trưởng thành của vòng đời của sản phẩm. Có thông tin về quy mô thị trường và đối thủ cạnh tranh ở các nước khác sẽ giúp ước tính tiềm năng kinh doanh. Ngoài việc bán sản phẩm, bạn cũng có thể điều tra những gì xảy ra ở các nước phát triển hơn về thói quen tiêu dùng. Ví dụ:

- Tỷ lệ phần trăm những người sử dụng điện thoại thông minh để thanh toán cho các giao dịch mua của họ là bao nhiêu?
- Thị phần của nhãn hiệu riêng trong một ngành nào đó là gì?

Câu trả lời cho những câu hỏi đó ở các nước phát triển hơn có thể phục vụ như là chỉ số về tiềm năng mà các chỉ số có ở quốc gia riêng. Mặt khác, việc theo dõi những gì xảy ra ở các quốc gia khác có thể dẫn đến các sản phẩm hoặc dịch vụ mới vẫn còn thiếu trong thị trường hiện tại của bạn.

(7) Phân tích môi trường

Các cơ hội thị trường cũng có thể được xác định bằng cách phân tích những thay đổi trong môi trường với những phát triển công nghệ và khoa học tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Ví dụ, sự tăng trưởng của sự thâm nhập của Internet và điện thoại thông minh đã cho phép các công ty có các mô hình kinh doanh mới như Airbnb và Uber xuất hiện. Theo Euromonitor International, tỷ lệ thuê bao internet di động cho thuê bao điện thoại di động trên thế giới là 20% trong năm 2011, đạt 53% trong năm 2016. Và trong khi trên toàn cầu chỉ có 17% hộ gia đình sở hữu điện thoại thông minh trong năm 2011, tỷ lệ này đạt 45% 2016. Ngoài điện thoại di động và Internet, trí tuệ nhân tạo, rô bốt, internet của sự vật, công nghệ sinh học và các nguồn năng lượng tái tạo cũng cung cấp nhiều cơ hội kinh doanh. Những thay đổi trong khuôn khổ pháp lý của một quốc gia cũng có thể tạo ra cơ hội.

(8) Sử dụng phân tích SWOT để xác định các cơ hội kinh doanh

Phân tích SWOT là một trong những công cụ phân tích chiến lược phổ biến nhất. Nó tập trung vào bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn: điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp của bạn, cơ hội và mối đe dọa đối mặt với nó.

Phân tích SWOT thường cung cấp cho bạn thông tin có giá trị về doanh nghiệp của bạn và có thể giúp bạn xác định các cơ hội kinh doanh và triển vọng mới mà bạn có khả năng khai thác.

*** Tìm cơ hội kinh doanh tốt ở đâu?**

- Quan sát: xem những hàng hóa hay dịch vụ nào còn có thể cung cấp cho người tiêu dùng mà chưa được biết đến (hay những vấn đề mà những người khác gặp phải).
- Lắng nghe: Mọi người nói gì khi mua hàng hóa hay sử dụng dịch vụ của bạn (hay những khó khăn mà chính bạn gặp phải).
- Tìm hiểu nhu cầu còn thiếu (hay những gì còn thiếu trong cộng đồng xung quanh bạn).
- Đọc sách báo, bản thông tin kinh tế, xem truyền hình...

3.2.2. Hình thành ý tưởng kinh doanh

3.2.2.1. Khái niệm

Ý tưởng kinh doanh hay còn gọi là Business Ideas trong tiếng Anh, hiểu đơn giản là ý tưởng của một cá nhân, tổ chức về một hoạt động kinh doanh bất kỳ nhằm mục đích mang lại lợi ích về mặt tài chính kinh tế. Vì bản chất là ý tưởng nên nó là vô hạn, vậy nên ý tưởng kinh doanh cũng rất nhiều và không có giới hạn. Tuy nhiên không phải ý tưởng kinh doanh nào cũng chắc chắn thành công. Bởi lẽ để biến một ý tưởng kinh doanh thành thực tế đã khó, phát triển nó để thành công còn khó hơn nhiều lần, việc đó đòi hỏi rất nhiều yếu tố. Trong đó, yếu tố đầu tiên để thành công chính là sở hữu một ý tưởng kinh doanh tốt.

3.2.2.2. Đặc điểm

Ý tưởng kinh doanh đạt giá trị cao nhất khi nó mang tới lợi nhuận về tài chính vì vậy chúng thường mang một số đặc điểm:

- Tính vượt trội: ý tưởng kinh doanh nhằm tạo ra lợi thế cho một tổ chức kinh doanh hay cá nhân kinh doanh, vì vậy ý tưởng phải nhấn mạnh ưu thế cụ thể nào đó về sản phẩm, dịch vụ hơn hẳn mọi thứ kinh doanh hiện có. Tập trung chủ yếu là các sản phẩm công nghệ cao: hàng điện tử, máy móc,...

- Tính độc đáo: đây là khía cạnh nổi bật nhất, thể hiện sự sáng tạo của một ý tưởng kinh doanh có thể sử dụng. Nếu không thể đạt tính vượt trội do khả năng đầu tư công nghệ hạn chế, hãy nhấn mạnh sự khác biệt.

- Tính mới mẻ: đây là khía cạnh thể hiện giá trị của một ý tưởng kinh doanh. Chúng cần phải là ý tưởng đầu tiên, chưa có trên thị trường. Việc sử dụng một sản phẩm cũ hay dịch vụ cũ sẵn có để kinh doanh không thể hiện tính sáng tạo nên không thể gọi là ý tưởng kinh doanh một cách đúng nghĩa được.

- Tính thực dụng: đây là khía cạnh chứng tỏ lợi nhuận thật sự của một ý tưởng kinh doanh. Thông thường một ý tưởng kinh doanh được tạo ra phải xoay quanh nhu cầu của con người, không thể xa rời điều đó. Ý tưởng kinh doanh tìm kiếm trong thực tế các nhu cầu và đáp ứng chúng. Các doanh nghiệp vì vậy thường chú trọng các hoạt động lấy ý kiến khách hàng để cải tiến sản phẩm. Một số doanh nghiệp thậm chí đi xa hơn, họ tạo ra các nhu cầu.

Lợi nhuận là mục đích cuối cùng của một ý tưởng kinh doanh.

3.2.2.3. Nguyên tắc hình thành ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh phải được hình thành theo nguyên tắc **SMARTER**

- **Specific** - cụ thể, dễ hiểu

+ Ý tưởng kinh doanh phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bạn trong tương lai.

+ Đừng nói mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần. Thay vào đó hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.

- **Measurable** – đo lường được

+ Các chỉ tiêu trong ý tưởng kinh doanh của bạn mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?

+ Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.

+ **Achievable** – vừa sức

+ Các chỉ tiêu đặt ra trong ý tưởng phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.

+ Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao.

- **Realistics** – thực tế

+ Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện ý tưởng so với nguồn lực của bạn (thời gian, nhân sự, tiền bạc..).

+ Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.

- **Timebound** – có thời hạn

+ Mọi công việc phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn.

+ Thời gian hợp lý giúp bạn vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác.

- **Engagement** – liên kết

+ Ý tưởng kinh doanh của bạn phải làm sao để liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích của các chủ thể khác.

+ Khi các bộ phận, nhân viên tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích như thế nào. Nếu doanh nghiệp bạn thành lập để triển khai ý tưởng kinh doanh của bạn không có chế độ này, việc thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.

- **Relevant** - là thích đáng

+ Chỉ tiêu có hữu ích đối với một bộ phận nhưng bộ phận khác lại thờ ơ cũng là điều bạn cần quan tâm nếu muốn tạo ra sức mạnh tổng thể để thực hiện ý tưởng kinh doanh của mình.

+ Ví dụ mức tồn kho, bộ phận bán hàng luôn muốn mức tồn kho cao trong khi bộ phận tài chính lại muốn mức tồn kho thấp.

+ Mục tiêu trong ý tưởng kinh doanh phải thích đáng, công bằng với tất cả các bộ phận của doanh nghiệp

Các nhà kinh doanh phát hiện được cơ hội trong khó khăn của người khác. Như vậy, một ý tưởng kinh doanh tốt là ý tưởng giúp giải quyết được các khó khăn đó.

3.2.2.4. Phân loại

Ý tưởng kinh doanh gồm ba loại chủ yếu:

- Sản phẩm mới: một ý tưởng kinh doanh liên quan sản phẩm mới sẽ tạo lợi thế mạnh mẽ cho một doanh nghiệp, vì sản phẩm mới thường không có đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, ý tưởng kinh doanh loại này thường đạt lợi nhuận cao nhất. Và, lợi nhuận cao nhất đó thường liên quan các sản phẩm công nghệ cao. Do đó, ý tưởng sản phẩm mới cần phải hiện thực hóa thông qua các đầu tư phát minh của các doanh nghiệp, như chi tiền cho các viện công nghệ chẳng hạn. Điều này thường rất tốn kém, nhưng một sản phẩm mới sẽ hưởng khoảng trống thị trường, không đối thủ, không tồn tại cạnh tranh. Chúng chỉ vướng vào một vấn đề, liệu chúng sẽ được thị trường chấp nhận thế nào.

- Dịch vụ mới: cũng là loại ý tưởng kinh doanh, nhưng không phải loại hàng hóa. Vì vậy, nó dễ bị sao chép làm theo hơn là sản phẩm kinh doanh nên cần được bảo hộ bởi các luật bản quyền thương mại.

- Cách thức mới: đây là loại ý tưởng kinh doanh đặc biệt, không trực tiếp đáp ứng nhu cầu khách hàng. Nhưng cách thức kinh doanh mới có thể thay đổi tình trạng kinh doanh kém, bất kể loại hình kinh doanh chỉ là các sản phẩm hay dịch vụ thông thường đã sẵn có trên thị trường. Ý tưởng kinh doanh hiện có, tức là các sản phẩm cũ và dịch vụ cũ vẫn có thể sử dụng, tiếp tục thu về lợi nhuận nếu thay đổi cách thức.

Kinh doanh sản phẩm - dịch vụ kết hợp.

3.2.2.5. Cách thức để tìm được ý tưởng kinh doanh

Có 2 cách để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh của bạn:

- Cách 1: Xuất phát từ quan điểm định hướng hàng hóa
- Cách 2: Xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng

Quan điểm định hướng hàng hoá	Quan điểm định hướng khách hàng
- Tôi tốt nghiệp đại học ngoại ngữ tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.	- Trong thị trấn nhiều trung tâm gặp khó khăn trong chiêu sinh do ít có giáo viên giỏi tham gia giảng dạy tại trung tâm, lương giáo viên các trung tâm đó trả thấp nên tôi sẽ thành lập trung tâm ngoại ngữ.
- Tôi học làm bác sĩ tôi có điều kiện để mua trang thiết bị máy móc. Tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.	- Trong phường có nhiều trẻ em khi bị ốm phải đi khám xa, trên địa bàn phường lại chưa có phòng khám tư nào, vì thế tôi sẽ mở phòng khám tư cho trẻ em.
Tôi biết trồng cây đậu tương mới vì thế tôi sẽ phổ biến kỹ thuật trồng cây này tới bà con trong xã tôi và cung cấp giống đậu tương này tới bà con.	Chị em phụ nữ trong xã tôi mong muốn được trồng giống đậu tương mới, năng suất cao vì trước đây họ chỉ trồng giống cũ năng suất thấp vì thế tôi sẽ chuyển giao kỹ thuật trồng giống cây này và cung cấp giống mới cho chị em trong xã.

Hãy kết hợp cả hai cách để tìm ý tưởng kinh doanh cho mình. Vì nếu bạn xuất phát từ quan điểm định hướng khách hàng nhưng người chủ không có kỹ năng làm ra sản phẩm có chất lượng được thị trường chấp nhận thì doanh nghiệp bạn không có khách hàng ngược lại nếu bạn xuất phát từ quan điểm hàng hóa, bạn sản xuất ra sản phẩm tuyệt vời theo ý tưởng của bạn mà không có khách hàng thì việc kinh doanh ấy cũng thất bại. Như vậy có thể thấy: Một ý tưởng kinh doanh tốt phải đảm bảo hai yếu tố: Cơ hội và Kỹ năng và nguồn lực để tận dụng cơ hội đó.

3.3. PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH KINH DOANH

3.3.1. Khái niệm

Kế hoạch kinh doanh đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp, với các startup bản kế hoạch này còn quan trọng hơn. Đây chính là bản thảo mô tả quá trình, định hướng, chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định. Bản kế hoạch này được xây dựng dựa trên thông tin về thị trường, đối thủ cạnh tranh, khách hàng cũng như phương hướng phát triển mà doanh nghiệp đang triển khai.

3.3.2. Ý nghĩa

Xây dựng bản kế hoạch kinh doanh là một khâu rất quan trọng trong quá trình khởi nghiệp, đồng thời bản kế hoạch kinh doanh cũng là một công cụ quan trọng giúp doanh nhân giám sát quy trình và theo dõi sự tăng trưởng trong kinh doanh Cụ thể một bản kế hoạch kinh doanh tốt sẽ giúp doanh nhân:

- Thu hút các nhà đầu tư;
- Xác định tính khả thi của tương kinh doanh;
- Hình dung tốt về thị trường và sản phẩm;
- Hình dung về cách thức tổ chức bộ máy và điều hành các lĩnh vực kinh doanh;
- Xác định nhu cầu tài chính và cách thức quản lý an toàn các nguồn vốn;
- Thu hút nguồn nhân lực tâm huyết và có chất lượng;
- Giám sát hoạt động kinh doanh và chủ động trước các tình huống bất ngờ.

Kế hoạch kinh doanh giúp các startup xác định được các yếu tố quan trọng cũng như đưa hoạt động kinh doanh theo đúng định hướng và tầm nhìn. Một kế hoạch kinh doanh bài bản sẽ giúp công ty, doanh nghiệp giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra. Từ bản kế hoạch kinh doanh, các startup có thể xác định rõ các vấn đề như: Mục tiêu doanh, mức ngân sách kinh doanh, thị trường và mục tiêu hướng tới, chiến lược kinh doanh và nguồn nhân lực phục vụ quá trình kinh doanh. Có thể nói bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh chính là nền tảng đầu tiên giúp các doanh nghiệp startup hoạt động và phát triển.

Để lập kế hoạch kinh doanh từ A tới Z các startup cần chuẩn bị và thu thập tài liệu liên quan đến thị trường tiêu thụ, khách hàng tiềm năng, đối thủ cạnh tranh. Nhà quản lý cần chuẩn bị các thông tin liên quan đến mô hình khởi nghiệp của đơn vị mình cũng như quy mô, giá trị cốt lõi, tầm nhìn và sứ mệnh mà đơn vị hướng tới. Đồng thời có thông tin về hoạt động marketing, điều kiện tài chính, nguồn nhân sự cũng như lường trước các rủi ro có thể gặp phải trong quá trình kinh doanh. Ban lãnh đạo còn cần quyết định nhân sự sẽ thực hiện kế hoạch kinh doanh.

3.3.3. Nội dung một bản kế hoạch kinh doanh

(1) Phần tóm tắt dự án

Phần tóm tắt dự án (Executive Summary) là một trong những phần quan trọng nhất của một bản kế hoạch kinh doanh Thông thường, phần tóm tắt dự án không dài quá hai trang chứa đựng những điểm chất lọc, chủ yếu nhất của tất cả các phần còn lại của dự án Đây sẽ là nội dung được đọc và phân tích đầu tiên với người thẩm định, đồng thời cũng là chủ đầu tư trong tương lai Vì vậy nếu phần tóm tắt dự án được trình bày rõ ràng và thuyết phục thì sẽ gây ấn tượng trong hàng loạt các dự án khác cũng được nhà đầu tư xem xét và sẽ lôi cuốn người đọc các phần tiếp theo.

Do tầm quan trọng và tính tổng quát, phần này nên được viết cuối cùng nhằm giúp người viết dễ nắm bắt và trình bày những điểm trọng yếu của một vấn đề mình đã am hiểu sâu sắc.

Phần tóm tắt cần có ba nội dung:

+ Mục tiêu (Objective): Nêu ra những mục tiêu tài chính và phi tài chính mà dự án nhắm đến như doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, hiệu quả sản xuất...

+ Sứ mệnh (Mission): Hình ảnh mà công ty muốn tạo ra đối với khách hàng, những giá trị mà sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp sẽ mang lại cho khách hàng những cam kết mà doanh nghiệp sẽ thực hiện.

+ Nhân tố quyết định thành công (Keys to Success): Những khác biệt mà doanh nghiệp sẽ đem lại so với các đối thủ cạnh tranh, những yếu tố đảm bảo mục tiêu đưa ra sẽ đạt được.

(2) Trình bày ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh miêu tả doanh nghiệp, sản phẩm và thị trường doanh nghiệp sẽ phục vụ. Cần nêu rõ chính xác sản phẩm, dịch vụ gì sẽ được bán, cho ai, và lý do tại sao doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh.

Trình bày tóm lược những điểm chính như sau:

- Nguồn gốc hình thành tưởng;
- Cơ sở thực hiện ý tưởng;
- Sự độc đáo, mới lạ của tưởng so với các sản phẩm dịch vụ hiện có trên thị trường;
- Sơ lược về tính khả thi của tưởng kinh doanh;
- ...

(3) Phân tích nhu cầu thị trường

Phần này đòi hỏi phải phân tích được các nội dung sau:

- Quy mô thị trường hiện tại và xu hướng phát triển thị trường trong tương lai;
- Các phân khúc thị trường;
- Các đối thủ cạnh tranh hiện tại;
- Các nhà cung cấp và phân phối;
- Xác định thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu;
- ...

(4) Mô tả sản phẩm / dịch vụ

- Mô tả sản phẩm: (đặc tính, lợi ích, thành phần ...);
- So sánh với các sản phẩm dịch vụ hiện có trên thị trường;
- Mô tả dịch vụ khách hàng kèm theo
- Chỉ ra tính khác biệt, nổi trội (khả năng cạnh tranh) của sản phẩm, dịch vụ mới, hoặc của dịch vụ khách hàng;
- ...

(5) Hoạt động marketing

Cần nêu rõ chiến lược sẽ sử dụng để khách hàng biết đến và sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Phần này sẽ giúp nhà đầu tư tin tưởng vào một kế hoạch khả thi và giúp doanh nghiệp định hướng rõ ràng trong việc bán các sản phẩm dịch vụ của mình

Phương thức bán hàng: các kênh phân phối dự kiến và cách tiếp cận các kênh phân phối này Dự định bán hàng trực tiếp hay thông qua các đại l, nhà phân phối, môi giới ...

Quảng cáo: Phương tiện quảng cáo dự định sử dụng (báo, tạp chí, đài phát thanh, truyền hình, internet, tờ rơi, quảng cáo ngoài trời, triển lãm) chi phí dự kiến; hiệu quả dự kiến; tài liệu bán hàng...

Khuyến mại: các chương trình khuyến mại (thời gian, chi phí, hình thức cụ thể...)

(6) Công nghệ và tổ chức sản xuất

- Xác định các trang thiết bị, máy móc cần thiết để tổ chức sản xuất và dự tính chi phí;
- Việc tổ chức sản xuất, kinh doanh nên bắt đầu xây dựng từ quy mô vừa phải và trang thiết bị tối thiểu.
- Xác định thời gian sử dụng thiết bị để tính toán khấu hao hợp lý.

(7) Tổ chức bộ máy

Khi miêu tả về doanh nghiệp, điều đầu tiên bạn cần tập chung tới là cấu trúc doanh nghiệp. Cấu trúc ở đây đề cập tới loại mô hình hoạt động. Ví dụ: Bán sỉ, bán lẻ, thực phẩm, sản xuất,

hoặc dịch vụ. Bạn cũng cần nêu rõ doanh nghiệp mới hay đã hoạt động. Thêm vào đó bạn cần nêu lại chi tiết về mô hình pháp lý của doanh nghiệp như doanh nghiệp tư nhân, hay công ty TNHH hay công ty Cổ phần và ai là những nhân sự chủ chốt. Những nhân sự chủ chốt này sẽ đóng góp gì cho doanh nghiệp

- Xác định hình thức pháp lý cho doanh nghiệp;
- Xác định cơ cấu tổ chức sản xuất và cơ cấu tổ chức quản trị;
- Cơ cấu và yêu cầu đối với các thành viên nắm các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp, có phương án cụ thể càng tốt;
- Xác định kế hoạch tuyển dụng và sử dụng nhân sự;
- Xây dựng chính sách nhân sự cho doanh nghiệp, trách nhiệm, quyền, lợi ích của cán bộ công nhân viên...

(8) Tài chính

Nêu ra những điểm quan trọng về tài chính của doanh nghiệp bao gồm: doanh thu, lãi, lưu lượng tiền, và mức thu hồi trên tổng đầu tư. Nêu rõ số vốn cần để bắt đầu kinh doanh và phát triển. Đồng thời nêu chi tiết vốn sẽ được dùng vào việc gì. Phần này hỗ trợ việc huy động vốn. Nếu cần khoản vay cho vốn đầu tư ban đầu, hãy nêu rõ tài sản thế chấp.

- Đưa ra những giả định quan trọng làm cơ sở cho các nội dung phân tích tài chính sau này: số lượng khách hàng, doanh thu...
- Phân tích dòng tiền ra, vào (1 – 3 năm);
- Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh;
- Phân tích điểm hòa vốn, lãi – lỗ dự kiến;
- Dự kiến một số yếu tố thay đổi có thể làm thay đổi các chỉ số tài chính (biến động giá nguyên vật liệu, số lượng khách hàng thực tế, chi phí phát sinh ...)

(9) Rủi ro

Lường trước một số rủi ro có thể xảy ra và đề xuất phương án hạn chế thiệt hại

(10) Phụ lục

Đưa vào đây tất cả những nội dung mà bạn cho là cần thiết nhưng không thể trình bày trong phần đề án Ví dụ:

- Thông tin kinh tế xã hội quan trọng, có liên quan đến dự án;
- Mẫu phiếu điều tra, tóm tắt kết quả điều tra thị trường;
- Thông tin về đối thủ cạnh tranh;
- Phương án công nghệ cụ thể (về mặt kỹ thuật ...);
- ...

3.3.4. Các bước lập kế hoạch kinh doanh

Quy trình lập kế hoạch kinh doanh dựa trên nhu cầu và tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp. Các startup có thể áp dụng các bước lập kế hoạch kinh doanh cơ bản sau đây:

* Xác định tầm nhìn

Một trong những mong muốn của các startup chính là doanh nghiệp của mình có thể tồn tại, hoạt động ổn định và tiến xa. Để làm được điều này các startup cần có tầm nhìn xa, định hướng chiến lược cho kế hoạch kinh doanh của mình. Tầm nhìn hay mục tiêu được xem như kim chỉ nam giúp các startup và đội ngũ nhân sự, cộng sự của họ đi đúng hướng và về đích đúng hạn.

* Đặt mục tiêu cụ thể

Nếu tầm nhìn là kim chỉ nam thì mục tiêu chính là điểm đến mà kế hoạch kinh doanh hướng tới. Các startup cần trình bày cụ thể, rõ ràng mục tiêu mà kế hoạch kinh doanh cần đạt được trong khoảng thời gian nhất định. Để tìm ra mục tiêu kinh doanh đúng đắn các startup có thể áp dụng nguyên lý S.M.A.R.T. Bao gồm:

S – Specific: Cụ thể, dễ hiểu;
M – Measurable: Đo lường được;
A – Attainable: Tính khả thi;
R – Realistic: Tính thực tế;
T – Time bound: Khung thời gian.

** Xác định lợi thế bán hàng*

Đối với các công ty, doanh nghiệp startup mà nói việc xác định được lợi thế kinh doanh độc nhất trên thị trường. Bản thân các doanh nghiệp khởi nghiệp có lợi thế cạnh tranh thấp hơn các đối thủ có thâm niên trên thị trường. Nếu không tìm ra hướng đi và thị trường ngách hay đại dương xanh cho mình thì rất khó để tồn tại và phát triển. Lợi thế bán hàng độc nhất – Unique Selling Point (USP) chính là chìa khóa giúp các doanh nghiệp startup trở nên khác biệt và nổi bật trong mắt khách hàng. Trong bản kế hoạch kinh doanh các startup cần lồng ghép USP nhằm nhận biết thế mạnh của doanh nghiệp và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

** Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh*

Không có ngành nghề hay lĩnh vực kinh doanh nào tồn tại trên đời mà không có đối thủ cạnh tranh. Trước khi lập kế hoạch kinh doanh các startup cần nghiên cứu hình thái, phân khúc thị trường mục tiêu của mình. Từ đó xác định xem đối thủ cạnh tranh của mình là ai, có quy mô và ưu – nhược điểm như thế nào. Qua các dữ liệu trên các startup có thể vạch định kế hoạch kinh doanh khoa học, hạn chế đi vào vết xe đổ thất bại hay cái bóng thành công quá lớn của đối thủ.

** Nghiên cứu thị trường – khách hàng tiềm năng*

Không có công ty khởi nghiệp nào có thể thành công nếu không xác định được chân dung khách hàng tiềm năng, không biết mình sẽ bán hàng cho ai.. Đây chính là những người sẽ trực tiếp mua, tiêu thụ, sử dụng các sản phẩm/dịch vụ/giải pháp mà bạn cung cấp. Họ là những người sẽ mang đến lợi nhuận trực tiếp cho doanh nghiệp. Một trong các nguyên tắc khi lập kế hoạch kinh doanh chính là xác định đối tượng khách hàng chính mà doanh nghiệp cần tiếp cận và phục vụ.

Để tìm ra thị trường mục tiêu, các startups có thể trả lời danh mục 4 câu hỏi sau:

- Địa lý
- Nhân khẩu học
- Tâm lý học
- Hành vi

Để thu hẹp phạm vi tìm kiếm khách hàng tiềm năng, bạn có thể trả lời tiếp các câu hỏi:

- Tuổi tác
- Giới tính
- Mức thu nhập
- Dân tộc
- Vị trí

Với các thông tin này, nhà quản trị có thể hình dung rõ ràng nhất về khách hàng của mình.

** Nghiên cứu mối quan hệ cung – cầu*

Mối quan hệ giữa nhu cầu và nguồn cung trên thị trường có tác động lớn đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nói cách khác muốn tồn tại các startup bắt buộc phải xác định chính xác nguồn cung và nhu cầu của thị trường. Thông qua các số liệu các báo cáo kinh tế trên từng phân khúc thị trường các startup có thể khái quát lên bức tranh tăng trưởng từng năm. Từ đó đưa ra dự đoán số liệu sản phẩm cung cấp ra thị trường sát nhất với nhu cầu tiêu thụ của khách hàng tiềm năng.

** Lên kế hoạch kinh doanh cụ thể*

Sau khi đã xác định được mục tiêu, thị trường, khách hàng ở mức khái quát, các startup cần viết kế hoạch kinh doanh cụ thể. Nhà quản lý cần xây dựng chiến lược cụ thể cho từng mục

tiêu kinh doanh. Đưa ra các chiến lược tiếp cận khách hàng, kế hoạch truyền thông hay quy trình thực hiện chi tiết. Các startup còn cần hoạch định chi tiết nguồn ngân sách và nhân lực cần thiết cho quá trình thực hiện, triển khai kế hoạch kinh doanh. Việc *không kiểm soát được tài chính là lý do thất bại hàng đầu của startups*.

** Triển khai kế hoạch*

Bước cuối cùng trong quy trình lập kế hoạch kinh doanh từ A tới Z cho các startup chính là triển khai. Đây chính là lúc bản kế hoạch kinh doanh trên giấy được áp dụng vào thực tế. Nhà quản lý cần thường xuyên giám sát, theo dõi tiến độ và hiệu suất của quy trình nhằm đưa ra các điều chỉnh cần thiết và kịp thời. Trong quá trình triển khai cần nhất quán các phương án, mục tiêu và tầm nhìn được đề ra từ đầu. Sát sao cập nhật các biến động của thị trường nhằm có các biện pháp giảm thiểu rủi ro và đưa kế hoạch về đúng đích.

Hãy tiết kiệm chi phí nhất có thể, chi hợp lý và giữ vững mức độ cân bằng. Để có được khách hàng là vô cùng tốn kém. Vì vậy hãy phân bổ ra nhiều chiến dịch khác nhau để giảm rủi ro khi có chiến dịch nào đó không hiệu quả.

3.3.5. Xây dựng kế hoạch Marketing và chiến lược bán hàng

3.3.5.1. Khái niệm

Marketing luôn là yếu tố đi đầu trong mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp khởi nghiệp khi đưa sản phẩm đến với thị trường. Một kế hoạch marketing tốt sẽ giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đề ra với sản phẩm.

Kế hoạch marketing là một dạng văn bản hoàn chỉnh thể hiện những chính sách quảng cáo và những thành tựu của một bộ phận cho dự án trong năm sau. Có thể thấy, việc lập kế hoạch marketing có thể so sánh doanh thu theo hàng năm nhằm phát triển.

Là một công ty khởi nghiệp, 90% thành công sẽ nằm ở khâu Marketing. Điều đó áp dụng ngay cả khi bạn không thực hiện các chiến dịch truyền thông quy mô lớn. Số khách hàng bạn có thể thu hút, số tiền bạn có thể định giá cho sản phẩm của mình và quy mô vốn có thể huy động được đều là kết quả của hoạt động Marketing.

3.3.5.2. Vai trò của hoạt động xây dựng kế hoạch marketing

Đối với những dự án kinh doanh cần có những con số chính xác và thành lập mục tiêu, lên kế hoạch hàng năm là điều vô cùng cần thiết, ngoài ra việc này còn giúp doanh nghiệp khởi nghiệp củng cố nếu thực hiện marketing plan nhiều lần và có nhiều kinh nghiệm trong thực tiễn, tránh được nhiều sai lầm xảy ra hơn. Lập kế hoạch marketing có thể giúp:

- + Doanh nghiệp có thể tập trung vào một mục tiêu mà không bị phân tâm
- + Kế hoạch marketing chỉ rõ cụ thể những gì cần làm, không gây phí thời gian mà bạn đưa ra
- + Quản lý được thời gian thực hiện công việc
- + Tính toán trước được trong việc chi tiêu, tránh được những sai lầm đầu tư
- + Giúp cho các bộ phận kiểm tra được quá trình lẫn nhau mà không gây ra hiểu lầm.

3.3.5.3. Các bước lập kế hoạch marketing

Có rất nhiều cách để lập kế hoạch Marketing, tuy nhiên, luôn có những tiêu chuẩn nhất định trong những quá trình để tạo ra một Marketing plan hoàn chỉnh. 5 giai đoạn quan trọng được trường Đại học Oxford đơn giản hóa bằng những câu hỏi khác nhau:



Hình 3.1. Những câu hỏi được đưa ra trước khi lập kế hoạch marketing

Những câu hỏi được đưa ra trước khi lập kế hoạch marketing:

- + Chúng ta đang ở vị trí nào? => Câu hỏi nhằm xác định tình hình chung hiện tại của công ty.
- + Chúng ta muốn ở vị trí nào? => Câu hỏi nhằm xây dựng kế hoạch
- + Làm sao để đạt được vị trí đó? => Câu hỏi nhằm xây dựng các phương thức kế hoạch trong thời gian dài
- + Phương thức nào hiệu quả cao nhất? => Câu hỏi nhằm tìm ra công cụ thực hiện hiệu quả. Brainstorm để tìm ra, củng cố, chỉ định hiệu quả
- + Con đường khác cho kế hoạch? => Câu hỏi nhằm so sánh, tìm rủi ro, và đưa ra những biện pháp củng cố.

Các bước cụ thể:

Bước 1: Phân tích tình hình

* *Thông tin về thị trường (Market summary)*

Từ xưa dân ta đã có câu biết người biết ta trăm trận trăm thắng. Chính vì vậy nên việc nắm vững thị trường hiện nay là quan trọng nhất. Bước này cần được thực hiện trước khi sản phẩm được bắt đầu sản xuất. Thông tin về thị trường chính là những kiến thức chuyên về mảng mà công ty đang hoạt động. Thông thường các doanh nghiệp thường có một bản tóm tắt thị trường bao gồm: sự phát triển, thị hiếu, thuộc tính thị trường, xu hướng hiện tại.

- Thị trường và các thuộc tính của nó:

- + Nhân khẩu học: thông tin cá nhân, lối sống, thuộc tầng lớp nào, sức khỏe
- + Địa lý học: Nông thôn hay đô thị, đông dân hay ít người, văn hóa nơi đây
- + Quy mô và sự phát triển của thị trường: tiềm năng phát triển, đối thủ cạnh tranh
- + Nhu cầu thị hiếu: phù hợp với đời sống của khách hàng, những thứ cần thiết trong cuộc sống hàng ngày.
- + Xu hướng: các sản phẩm được đánh giá cao và được nhiều người sử dụng hơn so với bình thường

* *Phân tích về đối thủ cạnh tranh (Competition)*

Cần có một bộ phận tìm hiểu đối thủ và dự đoán kế hoạch của bên thứ ba:

- + Họ là ai?
- + Họ sản xuất hàng hóa gì cho doanh nghiệp?
- + Những hoạt động và tốc độ phát triển của họ

Việc cạnh tranh trực tiếp hay gián tiếp luôn là điều cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nhờ vào nó có thể giúp các doanh nghiệp thúc đẩy sự sáng tạo và không ngừng lập kế hoạch marketing để bắt kịp xu hướng và tạo tính đa dạng cho một ngành công nghiệp.

** Phân tích về sản phẩm (Product offering)*

Việc phân tích tính chất của sản phẩm có đáp ứng được những chỉ tiêu của doanh nghiệp hay không là vô cùng cần thiết, thúc đẩy củng cố sự sản xuất hàng hóa. Không chỉ là tính chất cơ bản, các nhà doanh nghiệp cần mang tới cho xã hội những sản phẩm bao gồm nhiều tính năng giúp cải thiện, tuy nhiên, tác dụng phụ là điều không thể tránh khỏi. Những nhà doanh nghiệp cần hạn chế tới mức tối đa những thiệt hại mang tính lâu dài.

Quảng bá tính năng cũng có thể giúp khách hàng hiểu được giá trị của sản phẩm đó, chế độ dịch vụ tư vấn khách hàng sẽ tạo ra các mối quan hệ, đây cũng là một trong những kế hoạch marketing của nhiều công ty truyền thống.

** Phân tích SWOT*

Để xác định điểm mạnh yếu của vấn đề đó, việc lập SWOT có thể giúp đơn giản hóa việc phân tích thông tin để đẩy mạnh tiến độ sản xuất.

Một số câu hỏi dưới đây có thể giúp bạn xác định những thế mạnh và điểm yếu tiềm ẩn như:

+ Điểm mạnh: Sản phẩm của bạn vượt trội gì trong thị yếu khách hàng, điểm mạnh cạnh tranh của bạn là gì, trong tương lai bạn sẽ phát triển tính năng sản phẩm như thế nào

+ Điểm yếu: Những điều cần củng cố cho sản phẩm của bạn, những thiếu sót mà doanh nghiệp của bạn phải đối mặt, những hạn chế trong sản phẩm của các bạn.

+ Cơ hội: Bạn đã đủ khai thác thị trường của mình? Bạn đã lên kế hoạch marketing mới mẻ gì trong tương lai? Nếu sản phẩm của bạn gây ấn tượng với khách hàng, bạn sẽ phát triển ở mảng sản phẩm khác không?

+ Mối đe dọa: Những thiếu sót, yếu tố khiến cho sản phẩm bị hạn chế

Bước 2: Xác định chân dung khách hàng tiềm năng

Hãy phân tích khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp dựa trên 5 yếu tố sau.

- Đối tượng đó cụ thể là ai?
- Các yếu tố định tính là gì? Ví dụ: Giới tính, công việc, tình trạng hôn nhân....
- Các yếu tố định lượng ở đối tượng này? Ví dụ: Mức thu nhập cá nhân, khả năng chi trả cho sản phẩm, dịch vụ...
- Thực tế sử dụng sản phẩm hay dịch vụ ở đối tượng này là như thế nào?
- Họ có mong muốn gì khi sử dụng dịch vụ hay sản phẩm này?

Sau khi đánh giá những điều trên ta sẽ có cái nhìn cụ thể nhất về khách hàng mục tiêu. Điều này sẽ góp phần rất lớn cho việc định hình kế hoạch marketing sau này. Đây cũng là yếu tố quyết định thành công của kế hoạch.

Bước 3: Xây dựng thông điệp truyền tải chính

Sau khi hoàn thành tốt những bước kể trên, sẽ là lúc cho sự sáng tạo. Đội ngũ marketing cần tập trung để xây dựng một thông điệp ấn tượng hướng tới khách hàng. Các thông điệp của doanh nghiệp cần chú ý những điều sau:

- Doanh nghiệp đang đưa sản phẩm/dịch vụ gì tới cho khách hàng và tại sao?
- Sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đưa ra có gì khác biệt?
- Những tiện lợi hay lợi ích mà khách hàng đạt được sau khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ?

Ngoài việc thỏa mãn các yếu tố kể trên, thông điệp gửi tới khách hàng cần đội ngũ marketing nghiên cứu kỹ càng trước khi đưa ra. Thông điệp phải ngắn gọn và hướng tới mục tiêu khách hàng cụ thể. Một thông điệp quá dài dòng sẽ khiến khách hàng không có ấn tượng trong

tâm trí. Hay một thông điệp không có mục tiêu cụ thể sẽ trở nên lan man và không nổi bật được so với đối thủ.

Bước 4: Lựa chọn kênh truyền thông phù hợp với khách hàng tiềm năng

Một kênh truyền thông hợp lý sẽ giúp khách hàng thoải mái trong việc chia sẻ. Đối với đối tượng là nhân viên văn phòng, doanh nghiệp nên cân nhắc sử dụng kênh truyền thông email. Tính chuyên nghiệp và mức độ tin tưởng với thương hiệu sẽ được tăng lên thông qua kênh email marketing.

Đối với nhóm khách hàng là những người lớn tuổi hay người làm nội trợ, điện thoại sẽ là kênh hiệu quả được lựa chọn. Đây là nhóm đối tượng có thời gian và muốn được truyền thông trực tiếp. Hơn nữa với kênh truyền thông trực tiếp này sẽ giúp doanh nghiệp tránh khỏi một vài hiểu lầm đáng tiếc có thể xảy ra.

Ngoài ra còn có các trang mạng xã hội. Đây sẽ là kênh truyền thông chủ yếu hướng đến giới trẻ. Mạng xã hội là kênh chiếm nhiều thời gian nhất của giới trẻ. Các mạng xã hội hiện nay có thể kể đến như Facebook, Instagram, Zalo, Pinterest,...

Bước 5: Lên kế hoạch triển khai cụ thể

Sau khi đã xác định những bước trên bạn cần lập một kế hoạch hành động cụ thể. Kế hoạch này sẽ giúp doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi sau:

- Sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra là gì?
- Sản phẩm/dịch vụ sẽ truyền tải thông điệp gì?
- Thông điệp sẽ được truyền qua kênh thông tin nào?
- Đối tượng nhận thông tin là ai?
- Phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ này thế nào?
- Ước tính có bao nhiêu khách hàng sẽ chuyển đổi hành động là mua sản phẩm hay sử dụng nghiệp vụ này?
- Những yếu tố nào khiến khách hàng hiểu lầm về sản phẩm/dịch vụ này? Doanh nghiệp làm gì để loại bỏ những yếu tố đó?

Sau khi trả lời những câu hỏi đó, đội ngũ marketing sẽ có thể đề xuất được ngân sách cho từng giai đoạn. Một kế hoạch marketing có mức chi tiêu càng hợp lý sẽ càng dễ được thông qua và phát triển.

Bước 6: Đánh giá kế hoạch và báo cáo kết quả

Đây sẽ là bước sau cùng và là bước quan trọng để đánh giá được sự thành công của một kế hoạch marketing. Bước này sẽ được thực hiện sau khi sản phẩm và dịch vụ đã tung ra thị trường. Thời gian để bắt đầu đánh giá sẽ thay đổi tùy theo từng kế hoạch. Thường gặp sẽ từ sáu tháng cho đến một năm cho những kế hoạch ngắn hạn. Với các kế hoạch dài hạn thời gian đánh giá sẽ lên đến 3 đến 5 năm tùy theo tình hình. Đôi khi việc đánh giá sẽ diễn ra đột xuất nếu như mức tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ thấp hơn mức dự kiến của kế hoạch.

3.3.5.4. Chiến lược bán hàng

Chiến lược bán hàng là một kế hoạch chi tiết nhằm định vị và bán sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng tiềm năng – nhằm mục tiêu đảm bảo doanh số và lợi thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

Thông qua việc xây dựng chiến lược này, đội ngũ bán hàng (sales) sẽ có được cái nhìn tổng quan và hướng dẫn chi tiết về quy trình bán hàng cho cá nhân cũng như doanh nghiệp. Về cơ bản, trong quy trình các bước xây dựng chiến lược bán hàng tổng thể, doanh nghiệp cần tính đến những nội dung sau:

- Mục tiêu tăng trưởng
- KPI
- Tính cách người mua

- Quy trình bán hàng
- Cấu trúc đội nhóm
- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh
- Định vị sản phẩm/ dịch vụ
- Phương pháp bán hàng cụ thể
- v.v...

Một chiến lược tốt sẽ có ba tiêu chí sau:

- Tiếp cận tới nhóm khách hàng tiềm năng nhất.
- Đặt thông điệp vào tình huống phù hợp nhất.
- Cho bạn đủ không gian/thời gian hướng dẫn khách hàng tiềm năng phải làm gì.

Mọi chiến lược tiếp thị hiệu quả đều cần dành thời gian, không gian cho khách hàng hành động. Đây có thể đơn giản chỉ là số điện thoại gọi miễn phí hay phức tạp như thư gửi trực tiếp với nhiều gói khuyến mại. Nhưng một chiến lược tiếp thị hiệu quả luôn nói cho khách hàng tiềm năng cần phải làm gì tiếp theo. Một số chiến lược bán hàng có thể tham khảo :

+ Quảng cáo truyền thông ngoài trời: Một số ví dụ là bảng quảng cáo ngoài trời, quảng cáo bên trong, ngoài và trên nóc xe taxi và xe buýt, viết chữ bằng khí trên nền trời bằng máy bay chuyên dụng. Phương pháp quảng cáo viết chữ trên nền trời thu hút rất nhiều khán giả khá phổ biến tại các nước phát triển nhưng vẫn còn mới mẻ tại Việt Nam.

+ Quảng cáo trực tuyến: Hiện thị các quảng cáo trên các trang mục tiêu dẫn đường liên kết tới trang web của mình. Dịch vụ quảng cáo bằng cách đấu giá từ khóa quảng cáo của công cụ tìm kiếm Google Adwords và Yahoo Overture định hướng đúng trọng tâm người tìm thông tin. Ngoài ra dịch vụ quảng cáo theo gửi bản tin trực tuyến cho các cá nhân đăng ký nhận tin cũng ngày càng trở lên phổ biến hơn tại Việt Nam do mức chi phí phù hợp.

+ Tiếp thị thư mời trực tiếp: Gửi thư trực tiếp tới danh sách khách hàng tiềm năng dựa vào danh sách địa chỉ được lựa chọn của dịch vụ gửi thư mời trực tiếp chuyên nghiệp. Nếu bạn gửi thư tập chung theo vùng hoặc theo dạng ấn phẩm thì có thể được giảm giá hơn so với tem thường. Gửi email hàng loạt theo danh sách người đăng ký nhận tin cũng là giải pháp chi phí thấp tuy nhiên cũng cần xem xét tính hiệu quả của mỗi chiến dịch gửi.

+ Quảng cáo truyền thanh hoặc truyền hình: Quảng cáo truyền thanh là sự lựa chọn tuyệt vời đối với một số sản phẩm do nhà quảng cáo có thể lựa chọn chương trình và kênh phù hợp với nhóm thính giả mục tiêu. Quảng cáo truyền hình có khả năng tiếp cận nhiều khán giả hơn nhưng chi phí khá cao đối với chương trình trung ương như VTV1, VTV3.

+ Quảng cáo bằng ấn phẩm: Các hình thức quảng cáo bằng ấn phẩm như báo, tạp chí khá đa dạng để bạn lựa chọn. Bạn có thể chọn theo báo ngày, tuần theo các tạp chí chuyên ngành hàng tuần, hàng tháng. Nếu bạn dự kiến khách hàng mục tiêu theo vị trí địa lý, các báo địa phương có thể là cơ hội phù hợp để quảng cáo sản phẩm của bạn.

+ Quảng cáo trên phương tiện phi truyền thống: Từ các nhãn decal có hình dính trên quả trong siêu thị đến bút hoặc đồ văn phòng phẩm có in lời giới thiệu sản phẩm, công ty bạn. Đây là nơi bạn thể hiện sức sáng tạo của mình.

+ Triển lãm và dịp giới thiệu sản phẩm: Các cuộc triển lãm thương mại hoặc hàng tiêu dùng, và các hội nghị giới thiệu sản phẩm cho các khách hàng tiềm năng. Đối với nhà sản xuất và nhà phân phối, giá trưng bày sản phẩm quảng cáo tại các quầy bán lẻ giúp sản phẩm nổi bật hơn các sản phẩm trưng bày trên giá.

+ Quan hệ công chúng: Có nhiều hình thức quan hệ công chúng, như quan hệ truyền thông, các sự kiện đặc biệt, khuyến trương .v.v. Các chiến lược chi phí thấp gồm bài viết cho các báo hoặc trang web mục tiêu và việc tham gia nhóm thảo luận có nhiều thính giả phù hợp.

3.4. TRIỂN KHAI VIỆC TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

Khi triển khai việc tạo lập doanh nghiệp hoặc chuyển đổi loại hình doanh nghiệp, hoặc nghiên cứu và các loại hình doanh nghiệp chúng ta cần tìm hiểu xem Luật doanh nghiệp hiện hành. Quá trình tạo lập doanh nghiệp tiến hành theo các bước cơ bản như sau:

3.4.1. Lựa chọn loại hình doanh nghiệp phù hợp

Việc so sánh các loại hình doanh nghiệp để biết được ưu điểm, nhược điểm các loại hình công ty để tìm ra loại hình doanh nghiệp phù hợp nhất với điều kiện của mình. Theo Luật doanh nghiệp quy định và phân chia ra 5 loại hình doanh nghiệp:

(1) Công ty TNHH một thành viên

- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu (sau đây gọi là chủ sở hữu công ty); chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty.

- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên không được quyền phát hành cổ phần. 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, chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty.

** Ưu điểm:*

+ Do có tư cách pháp nhân nên các thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn chỉ có trách nhiệm về các hoạt động của công ty trong phạm vi số vốn góp vào công ty nên ít gây rủi ro cho người góp vốn.

+ Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ dễ dàng ra quyết định trong các vấn đề.

** Nhược điểm:* Công ty TNHH Một Thành Viên không được giảm vốn điều lệ.

(2) Công ty TNHH hai thành viên trở lên

Công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên là công ty trong đó thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào công ty. Thành viên của công ty có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng thành viên tối thiểu là hai và tối đa không vượt quá năm mươi người. Công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Tuy nhiên, công ty trách nhiệm hữu hạn không được quyền phát hành cổ phiếu để huy động vốn.

** Ưu điểm:*

+ Do có tư cách pháp nhân nên các thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn chỉ có trách nhiệm về các hoạt động của công ty trong phạm vi số vốn góp vào công ty nên ít gây rủi ro cho người góp vốn;

+ Số lượng thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn không nhiều và các thành viên thường là người quen biết, tin cậy nhau, nên việc quản lý, điều hành công ty không quá phức tạp;

+ Chế độ chuyển nhượng vốn được điều chỉnh chặt chẽ nên nhà đầu tư dễ dàng kiểm soát được việc thay đổi các thành viên, hạn chế sự thâm nhập của người lạ vào công ty.

** Nhược điểm:*

+ Do chế độ trách nhiệm hữu hạn nên uy tín của công ty trước đối tác phân nào bị ảnh hưởng;

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của pháp luật hơn doanh nghiệp tư nhân hay công ty hợp danh;

+ Việc huy động vốn của công ty trách nhiệm hữu hạn bị hạn chế do không có quyền phát hành cổ phiếu.

(3) Công ty Cổ phần

Công ty cổ phần là loại hình công ty, trong đó vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần được thành lập và tồn tại độc lập. Công ty cổ phần phải có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc (Tổng giám đốc), đối với công ty cổ phần có trên mười một cổ đông phải có Ban kiểm soát. Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty, có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa. Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán ra ngoài theo quy định của pháp luật về chứng khoán.

*** Ưu điểm:**

+ Chế độ trách nhiệm của công ty cổ phần là trách nhiệm hữu hạn, các cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi vốn góp nên mức độ rủi ro của các cổ đông không cao;

+ Khả năng hoạt động của công ty cổ phần rất rộng, trong hầu hết các lĩnh vực, ngành nghề;

+ Cơ cấu vốn của công ty cổ phần hết sức linh hoạt tạo điều kiện nhiều người cùng góp vốn vào công ty;

+ Khả năng huy động vốn của công ty cổ phần rất cao thông qua việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, đây là đặc điểm riêng có của công ty cổ phần;

+ Việc chuyển nhượng vốn trong công ty cổ phần là tương đối dễ dàng, do vậy phạm vi đối tượng được tham gia công ty cổ phần là rất rộng, ngay cả các cán bộ công chức cũng có quyền mua cổ phiếu của công ty cổ phần.

*** Nhược điểm:**

+ Việc quản lý và điều hành công ty cổ phần rất phức tạp do số lượng các cổ đông có thể rất lớn, có nhiều người không hề quen biết nhau và thậm chí có thể có sự phân hóa thành các nhóm cổ đông đối kháng nhau về lợi ích;

+ Việc thành lập và quản lý công ty cổ phần cũng phức tạp hơn các loại hình công ty khác do bị ràng buộc chặt chẽ bởi các quy định của pháp luật, đặc biệt về chế độ tài chính, kế toán.

(4) Doanh nghiệp tư nhân

Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp 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, có trụ sở giao dịch, tài sản, có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của công ty.

Chủ Doanh nghiệp tư nhân là đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp. Doanh nghiệp tư nhân không có tư cách pháp nhân như các loại hình doanh nghiệp khác, chủ doanh nghiệp có thể tự mình hoặc thuê người khác điều hành, quản lý mọi hoạt động của doanh nghiệp.

*** Ưu điểm:**

+ Do là chủ sở hữu duy nhất của công ty nên Doanh nghiệp tư nhân hoàn toàn chủ động trong việc quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty;

+ Chế độ trách nhiệm vô hạn của chủ Doanh nghiệp tư nhân tạo sự tin tưởng cho đối tác, khách hàng và giúp cho công ty ít chịu sự ràng buộc chặt chẽ bởi pháp luật như các loại hình công ty khác.

*** Nhược điểm:**

+ Do không có tư cách pháp nhân nên mức độ rủi ro của chủ Doanh nghiệp tư nhân cao;

+ Chủ Doanh nghiệp tư nhân phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của Doanh nghiệp và của chủ Doanh nghiệp chứ không giới hạn số vốn mà chủ Doanh nghiệp đã đầu tư;

+ Chủ doanh nghiệp tư nhân sẽ phải chịu trách nhiệm bằng cả tài sản cá nhân của mình nếu như doanh nghiệp tư nhân chưa hoàn tất nghĩa vụ đối với đối tác. Do vậy đây cũng là loại hình doanh nghiệp rất rủi ro, chỉ thích hợp với việc kinh doanh những ngành nghề ít rủi ro và tạo sự uy tín tin tưởng lớn với khách hàng như: Kinh doanh vàng, bạc, trang sức...

(5) Công ty Hợp danh

Công ty hợp danh là công ty trong đó phải có ít nhất hai thành viên hợp danh là chủ sở hữu chung của công ty, ngoài các thành viên công ty hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân, các thành viên có quyền quản lý công ty và tiến hành các hoạt động kinh doanh thay công ty, cùng nhau chịu trách nhiệm và nghĩa vụ của công ty. Thành viên góp vốn được chia lợi nhuận theo tỷ lệ tại quy định điều lệ công ty, các thành viên hợp danh có quyền lợi ngang nhau khi quyết định các vấn đề quản lý công ty. Những ưu điểm và nhược điểm của công ty hợp danh.

* **Ưu điểm:**

+ Công ty hợp danh là kết hợp được uy tín cá nhân của nhiều người. Do chế độ liên đới chịu trách nhiệm vô hạn của các thành viên hợp danh mà công ty hợp danh dễ dàng tạo được sự tin cậy của các bạn hàng, đối tác kinh doanh.

+ Việc điều hành quản lý công ty hợp danh không quá phức tạp do số lượng các thành viên ít và là những người có uy tín, tuyệt đối tin tưởng nhau.

* **Nhược điểm:**

+ Hạn chế của công ty hợp danh là do chế độ liên đới chịu trách nhiệm vô hạn nên mức độ rủi ro của các thành viên hợp danh là rất cao.

+ Loại hình công ty hợp danh được quy định trong Luật doanh nghiệp nhưng trên thực tế loại hình công ty này chưa phổ biến.

3.4.2. Đặt tên cho công ty

Đặt tên doanh nghiệp định hình thương hiệu doanh nghiệp, đó là một trong những yếu tố quan trọng bậc nhất trong quá trình cung ứng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp ra thị trường, giúp khách hàng nhận diện được đâu là sản phẩm, dịch vụ của mình, đâu là sản phẩm, dịch vụ của đối thủ. Cho nên trước khi đăng ký kinh doanh các bạn cần cân nhắc lựa chọn cách đặt tên công ty cho hay, ý nghĩa, đúng quy định của pháp luật và phù hợp với phong thủy để thuận lợi cho việc làm ăn sau này. Tránh việc thay đổi tên công ty sẽ gây cho công ty những trở ngại nhất định khi thương hiệu bị thay đổi.

* **Đặt tên công ty tiếng Việt bao gồm hai thành tố theo thứ tự sau đây:**

+ Thành tố thứ nhất: Loại hình doanh nghiệp. Tên loại hình doanh nghiệp được viết là “công ty trách nhiệm hữu hạn” hoặc “công ty TNHH” đối với công ty trách nhiệm hữu hạn; được viết là “công ty cổ phần” hoặc “công ty CP” đối với công ty cổ phần; được viết là “công ty hợp danh” hoặc “công ty HD” đối với công ty hợp danh; được viết là “doanh nghiệp tư nhân”, “DNTN” hoặc “doanh nghiệp TN” đối với doanh nghiệp tư nhân;

+ Thành tố thứ hai: Tên riêng. Tên riêng được viết bằng các chữ cái trong bảng chữ cái tiếng Việt, các chữ F, J, Z, W, chữ số và ký hiệu. Tên riêng của doanh nghiệp không cần phải có nghĩa theo tiếng Việt, mà tên chỉ cần có các chữ cái được liệt kê trong bảng chữ cái tiếng Việt là được.

Ví dụ: Công ty TNHH (*thành tố thứ nhất*) Thương Mại Dịch Vụ Triều An (*thành tố thứ hai*).

Ví dụ: Công ty Cổ Phần (*thành tố thứ nhất*) Dịch Vụ Hoa Anh (*thành tố thứ hai*).

* **Đặt tên công ty bằng tiếng nước ngoài:**

- Tên doanh nghiệp bằng tiếng nước ngoài là tên được dịch từ tên tiếng Việt sang một trong những tiếng nước ngoài hệ chữ La-tinh. Khi dịch sang tiếng nước ngoài, tên riêng của doanh nghiệp có thể giữ nguyên hoặc dịch theo nghĩa tương ứng sang tiếng nước ngoài.

Ví dụ: Tên công ty Tiếng Việt: Công ty TNHH Tư Vấn Đầu Tư Hoàng Anh. Khi dịch sang tên công ty bằng tiếng nước ngoài (tiếng Anh) tương ứng và giữ lại tên riêng như sau: Hoang Anh Investment Consulting Company Limited.

- Trường hợp doanh nghiệp có tên bằng tiếng nước ngoài, tên bằng tiếng nước ngoài của doanh nghiệp được in hoặc viết với khổ chữ nhỏ hơn tên tiếng Việt của doanh nghiệp tại trụ sở

chính, chi nhánh, văn phòng đại diện, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp hoặc trên các giấy tờ giao dịch, hồ sơ tài liệu và ấn phẩm do doanh nghiệp phát hành.

- Tên doanh nghiệp viết bằng tiếng nước ngoài là tên được dịch từ tên bằng tiếng Việt sang tiếng nước ngoài tương ứng. Khi dịch sang tiếng nước ngoài, tên riêng của doanh nghiệp có thể giữ nguyên hoặc dịch theo nghĩa tương ứng sang tiếng nước ngoài.

3.4.3. Chọn địa chỉ đặt trụ sở công ty

Địa chỉ công ty là địa điểm liên lạc, giao dịch của công ty bạn phải ở lãnh thổ của Việt Nam và có địa chỉ xác định bằng số nhà, tên phố, phường, quận, thành phố hoặc tỉnh thành, số điện thoại, số fax và thư điện tử nếu có.

Trong trường hợp nơi đặt trụ sở chưa có số nhà hoặc chưa có tên đường thì phải có xác nhận của địa phương là địa chỉ đó chưa có số nhà, tên đường nộp kèm theo hồ sơ đăng ký kinh doanh.

3.4.4. Lựa chọn đăng ký ngành nghề kinh doanh phù hợp

Ngành nghề là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong mọi hoạt động kinh doanh, nó chi phối rất nhiều yếu tố khác. Bạn nên chuẩn bị tất cả những ngành nghề kinh doanh dự định hoạt động và những ngành nghề dự tính kinh doanh sau này. Trong trường hợp bạn đăng ký một ngành nghề này nhưng một thời gian sau bạn muốn kinh doanh ngành nghề khác thì bạn có thể bổ sung ngành nghề kinh doanh.

(Loại hình ngành nghề kinh doanh Ban hành kèm theo Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg ngày 06 tháng 7 năm 2018 của Thủ tướng Chính phủ)

3.4.5. Lựa chọn mức vốn điều lệ công ty phù hợp

Vốn điều lệ công ty theo luật doanh nghiệp mới nhất quy định là tổng số vốn do các thành viên hoặc cổ đông góp hoặc cam kết sẽ góp trong một thời hạn nhất định và được ghi vào điều lệ công ty.

Ví dụ: Có 2 thành viên A và B dự tính thành lập Công ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Á Châu. Thành viên A đăng ký góp vốn là 1.200.000.000 đồng và cam kết góp đủ số tiền này trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày công ty được cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp. Tương tự thành viên B đăng ký góp vốn 800.000.000 đồng và cam kết góp đủ vốn vào công ty trong thời hạn 25 ngày kể từ ngày công ty được cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp.

Như vậy: Hai thành viên A và B đăng ký tổng mức vốn góp vào công ty là 1.200.000.000 đ + 800.000.000 đ = 2.000.000.000 đ.

Khi đó con số 2.000.000.000 đ được gọi là vốn điều lệ của công ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Á Châu.

Không có quy định số vốn tối thiểu (ngoại trừ những ngành nghề yêu cầu có vốn pháp định) hoặc tối đa. Số vốn này do doanh nghiệp tự đăng ký và không cần phải chứng minh bằng tiền mặt, tài khoản hay bất cứ hình thức nào khác. Tuy nhiên người thành lập doanh nghiệp cần phải chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn điều lệ đã khai khi đăng ký doanh nghiệp

3.4.6. Lựa chọn người đại diện pháp luật có đủ khả năng điều hành doanh nghiệp

Người đại diện theo pháp luật là người chịu trách nhiệm chính trong mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, là người đại diện cho doanh nghiệp làm việc, ký kết giấy tờ, thủ tục với cơ quan nhà nước, với các cá nhân hoặc tổ chức khác.

Chức danh người đại diện là Giám Đốc (Tổng giám đốc), Chủ tịch Hội đồng thành viên/quản trị, và các chức danh quản lý khác quy định tại điều lệ công ty.

Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp phải thường trú tại Việt nam; trường hợp vắng mặt ở Việt Nam trên 30 ngày thì phải ủy quyền bằng văn bản cho người khác theo quy định tại Điều lệ doanh nghiệp để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.

3.4.7. Chuẩn bị về giấy tờ thành lập công ty

Bạn cần thực hiện đầy đủ các thủ tục sau khi được cấp giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp:

1. Khắc dấu tròn công ty + Thông báo mẫu dấu lên cổng thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp;
2. Công bố nội dung đăng ký doanh nghiệp
3. Thực hiện thủ tục khai thuế ban đầu cho công ty mới thành lập
4. Thủ tục áp dụng phương pháp tính thuế
5. Thông báo phát hành hóa đơn điện tử tới chi cục thuế sở tại
6. Chữ ký số khai thuế (1 năm)
7. Hóa đơn điện tử 200 số
8. Dấu chức danh (01 dấu)
9. Bảng hiệu (25 x 35) treo tại trụ sở
10. Miễn phí báo cáo thuế quý đầu tiên
11. Thông báo số tài khoản ngân hàng
12. Thuê địa chỉ đăng ký kinh doanh mở công ty 500k/tháng tại Nam Việt Luật (Nếu bạn chưa có địa chỉ để đăng ký mở công ty).

3.5. NHẬN DIỆN RỦI RO TRONG QUÁ TRÌNH KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

3.5.1. Khái niệm

Rủi ro trong kinh doanh theo định nghĩa đúng mực chính là tổng mức thiệt hại về vốn đầu tư, tài chính, thị trường, ... mà doanh nghiệp phải gánh chịu toàn bộ tổn thất trong quá trình hoạt động kinh doanh. Tuy trên thị trường có rất nhiều loại rủi ro khác nhau dẫn đến hậu quả khác nhau nhưng đa phần các doanh nghiệp thường mắc phải các rủi ro về tài chính.

Rủi ro trong kinh doanh là điều bất khả kháng, có thể xảy ra hoặc không nhưng doanh nghiệp bắt buộc phải có phương án ứng phó để sẵn sàng biến rủi ro thành cơ hội hoặc giảm thiểu hậu quả từ những rủi ro xuống mức thấp nhất. Rủi ro trong kinh doanh rất đa dạng và thường xuyên “tiến hóa” theo sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

3.5.2. Một số hình thức rủi ro trong quá trình khởi nghiệp

- Rủi ro cạnh tranh: Nguy cơ cạnh tranh sẽ khiến doanh nghiệp không đạt được mục tiêu. Ví dụ, các đối thủ cạnh tranh có cơ sở chi phí cơ bản rẻ hơn hoặc sản phẩm tốt hơn.

- Rủi ro kinh tế: Các điều kiện trong nền kinh tế có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh thu hoặc giảm doanh số bán hàng. Ví dụ trong thời kỳ suy thoái kinh tế, các mặt hàng xa xỉ phẩm sẽ bị thu hẹp thị trường, khó bán hơn trong khi các nhu yếu phẩm thì sẽ bán đắt hàng hơn.

- Rủi ro hoạt động: Các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro, cho dù bình thường hoạt động đó được coi là thành công. Ví dụ dịch vụ chăm sóc khách hàng vô tình gây ra sự bất mãn của một khách hàng và từ đó xảy ra một cuộc khủng hoảng cho doanh nghiệp.

- Rủi ro pháp lý: Luật pháp có thể thay đổi bất cứ lúc nào và gây cản trở cho doanh nghiệp. Nếu bộ phận pháp chế của doanh nghiệp cập nhật chậm, rất có thể đẩy doanh nghiệp vào con đường vi phạm pháp luật, hoặc mất sức cạnh tranh khi buộc phải tuân thủ pháp luật

- Rủi ro chiến lược: Là những rủi ro xuất phát từ việc hoạch định chiến lược dựa vào cảm xúc chủ quan, hay thực thi chiến lược không tuân thủ quy định của doanh nghiệp. Sự “đào tẩu” khỏi thị trường của món Huế vừa qua chính là ví dụ điển hình của rủi ro chiến lược.

- Rủi ro thương hiệu: Thương hiệu hay danh tiếng là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Khi thương hiệu bị ảnh hưởng do không trung thực, thiếu tôn trọng khách hàng sẽ đẩy doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều hậu quả khủng khiếp, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu của doanh nghiệp.

- Rủi ro chương trình: Là những rủi ro liên quan đến một chương trình kinh doanh cụ thể hoặc danh mục dự án đầu tư của doanh nghiệp.

- Rủi ro dự án: Đây là loại rủi ro luôn tồn tại trong mọi hoạt động sản xuất và kinh doanh. Thông thường, các dấu hiệu của rủi ro dự án là: chậm tiến độ, nhân sự rời đi, năng suất không đảm bảo...

- Rủi ro đổi mới: Đổi mới là cần thiết trong môi trường kinh doanh nhưng việc áp dụng các sáng tạo, kết quả nghiên cứu cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro cho doanh nghiệp.

- Rủi ro chất lượng: Khi doanh nghiệp không đạt được chất lượng cho các sản phẩm, dịch vụ của mình sẽ là dẫn đến hậu quả trực tiếp là không bán được hàng, tụt giảm doanh thu.

- Rủi ro tín dụng: Đây là loại rủi ro mà những “con nợ” của doanh nghiệp không có khả năng trả nợ. Đối với phần lớn các doanh nghiệp, điều này chủ yếu liên quan đến rủi ro tài khoản phải thu.

- Rủi ro tỷ giá: Rủi ro biến động tỷ giá hối đoái sẽ ảnh hưởng đến giá trị của các giao dịch kinh doanh và tài sản của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đa quốc gia thường xuyên phải làm việc với những đồng tiền khác nhau sẽ có tỷ lệ gặp phải rủi ro tỷ giá cao nhất, ảnh hưởng trực tiếp đến tỷ suất lợi nhuận hoạt động.

- Rủi ro lãi suất: Rủi ro thay đổi lãi suất sẽ làm gián đoạn hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ, lãi suất có thể làm tăng chi phí vốn do đó ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh và lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Rủi ro về thuế: Doanh nghiệp mua và sử dụng hóa đơn của cơ quan thuế không tránh khỏi những trường hợp rủi ro cao khi hạch toán thuế. Chưa kể trong một số trường hợp, luật thuế mới có thể phá vỡ hoàn toàn mô hình kinh doanh của một ngành.

- Rủi ro vận hành: Là những rủi ro về bộ máy quản lý, cách thức vận hành của doanh nghiệp. Hệ thống quản lý lỏng lẻo có thể là nguyên nhân khiến doanh nghiệp bị thất thoát tài sản, đánh mất thị trường,...

- Rủi ro tài nguyên: Rủi ro tài nguyên bao gồm cả tài nguyên vật chất và tài nguyên phi vật chất sẽ khiến doanh nghiệp không đạt được mục tiêu kinh doanh.

- Rủi ro bảo mật: Ý chỉ những thông tin mật của doanh nghiệp bị tiết lộ hoặc đánh cắp như bản quyền kinh doanh, bí mật công nghệ, danh sách khách hàng. Hậu quả nặng nhất có thể khiến doanh nghiệp bị phá sản!

- Rủi ro theo mùa: Với những loại hình kinh doanh theo mùa, việc phụ thuộc quá nhiều vào thời tiết cũng tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Ví dụ một doanh nghiệp có doanh thu tập trung do kinh doanh dịch vụ trượt tuyết thì việc không có mùa đông sẽ khiến doanh nghiệp phá sản.

3.5.3. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong khởi nghiệp

- Biến động trong nhu cầu: Nếu nhu cầu về sản phẩm có sự ổn định thì nó sẽ giúp làm giảm nguy cơ hình thành rủi ro trong kinh doanh cho công ty.

- Biến động của doanh số: Một doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm có đầu ra ổn định về mức giá cũng như doanh số thì sẽ ít chịu rủi ro hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm có sự biến động mạnh về giá bán trên thị trường.

- Thời điểm phát triển sản phẩm và chi phí: Đối với các doanh nghiệp chuyên kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ và dược phẩm thì thường phải phụ thuộc vào tốc độ cải tiến chất lượng dòng sản phẩm một cách liên tục để phù hợp với nhu cầu thực tiễn và thị hiếu của khách hàng cũng như sự phát triển không ngừng trên thị trường. Nếu doanh nghiệp đó không chú trọng đến vấn đề này thì sản phẩm sẽ mau bị trở thành lỗi thời dẫn đến việc xảy ra rủi ro trong kinh doanh là điều hiển nhiên, thậm chí nó còn có thể khiến doanh nghiệp thất bại và phá sản.

- Quy mô chi phí cố định: Công ty có thể sẽ gặp rủi ro cao nếu duy trì chi phí cố định cũng ở mức độ cao và tổng chi phí lại không có biến động giảm khi cần giảm. Vấn đề này còn gọi cách khác là đòn bẩy hoạt động.

3.5.4. Cách khắc phục rủi ro

Bước 1: Xác định bối cảnh hay môi trường kinh doanh

Trong bước này, doanh nghiệp cần xác định rõ về bối cảnh kinh tế mà mình đang hướng đến kinh doanh như thế nào, nêu ra được những ưu, nhược điểm trong môi trường kinh doanh đó. Từ đó có thể nhận diện được những rủi ro tiềm tàng đang ẩn nấp và phân tích các nguy cơ.

Bước 2: Xác định rủi ro tiềm ẩn

Đây là bước mà bạn chắc chắn không thể bỏ qua khi muốn xác định được hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả không. Nhiệm vụ trọng tâm trong bước này là có thể xác định được những rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến kinh doanh để từ đó phân tích và đưa ra hướng xử lý phù hợp.

Nếu như không thể xác định hết những rủi ro có nguy cơ gây thiệt hại thì khả năng cao sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của việc quản trị rủi ro cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ, khi rủi ro bất ngờ và không thể lường trước được, để xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh gây ra những tổn thất cho doanh nghiệp.

Do vậy, để có thể xác định được những rủi ro đang ẩn náu một cách tốt nhất thì bạn cần phải hiểu rõ về tình hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động, cách vận hành doanh nghiệp cũng như các dự án, chiến lược mà doanh nghiệp đang triển khai. Đối với mỗi môi trường, lĩnh vực khác nhau thì sẽ xảy ra những rủi ro khác nhau. Và vì thế, không thể áp dụng rủi ro cho các doanh nghiệp một cách đồng loạt.

Bước 3: Đánh giá rủi ro

Sau khi đã xác định được rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra gây thiệt hại cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì chúng ta sẽ đến bước tiếp theo đó là tiến hành đánh giá rủi ro. Các rủi ro đưa ra sẽ được phân tích, đánh giá dựa trên những tiêu chí sau: Khả năng rủi ro xảy ra có cao hay không? Trong quá trình hoạt động kinh doanh trước đây đã từng có rủi ro xảy ra hay chưa? Nếu đã xảy ra thì mức độ thiệt hại là bao nhiêu? Thời điểm nào rủi ro có thể xảy ra và cuối cùng là nguyên nhân dẫn đến.

Vì những rủi ro là điều diễn ra trong tương lai, nó có thể xảy ra hoặc không xảy ra nên đòi hỏi người quản trị rủi ro cần phải có một tầm “nhìn xa trông rộng” và biết đánh giá vấn đề.

Bước 4: Xử lý rủi ro

Sau khi bạn đã đánh giá các rủi ro của mình và xem xét về những rủi ro được xếp hạng cao nhất để đưa ra kế hoạch và phương án xử lý hoặc cần thiết thì sửa đổi các rủi ro này để đạt được mức rủi ro có thể chấp nhận được. Làm thế nào để có thể giảm thiểu xác suất các rủi ro tiêu cực và tăng cường các cơ hội? Hãy tạo ra các chiến lược để giảm thiểu rủi ro, lên kế hoạch phòng ngừa sẵn và kế hoạch dự phòng ngay tại bước này.

Bước 5: Phân công trách nhiệm cho từng bộ phận

Mỗi rủi ro sẽ liên quan đến từng bộ phận quản lý nhất định do vậy họ có trách nhiệm với những vấn đề rủi ro mà doanh nghiệp đưa ra. Bên cạnh đó, họ còn có nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá những rủi ro để có thể theo dõi sát sao và điều chỉnh nó phù hợp theo kế hoạch.

!

- Rủi ro theo mùa: Với những loại hình kinh doanh theo mùa, việc phụ thuộc quá nhiều vào thời tiết cũng tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Ví dụ một doanh nghiệp có doanh thu tập trung do kinh doanh dịch vụ trượt tuyết thì việc không có mùa đông sẽ khiến doanh nghiệp phá sản.

3.5.5. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong khởi nghiệp

- Biến động trong nhu cầu: Nếu nhu cầu về sản phẩm có sự ổn định thì nó sẽ giúp làm giảm nguy cơ hình thành rủi ro trong kinh doanh cho công ty.

- Biến động của doanh số: Một doanh nghiệp sở hữu các sản phẩm có đầu ra ổn định về mức giá cũng như doanh số thì sẽ ít chịu rủi ro hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm có sự biến động mạnh về giá bán trên thị trường.

- Thời điểm phát triển sản phẩm và chi phí: Đối với các doanh nghiệp chuyên kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ và dược phẩm thì thường phải phụ thuộc vào tốc độ cải tiến chất lượng dòng sản phẩm một cách liên tục để phù hợp với nhu cầu thực tiễn và thị hiếu của khách hàng cũng như sự phát triển không ngừng trên thị trường. Nếu doanh nghiệp đó không chú trọng đến vấn đề này thì sản phẩm sẽ mau bị trở thành lỗi thời dẫn đến việc xảy ra rủi ro trong kinh doanh là điều hiển nhiên, thậm chí nó còn có thể khiến doanh nghiệp thất bại và phá sản.

- Quy mô chi phí cố định: Công ty có thể sẽ gặp rủi ro cao nếu duy trì chi phí cố định cũng ở mức độ cao và tổng chi phí lại không có biến động giảm khi cần giảm. Vấn đề này còn gọi cách khác là đòn bẩy hoạt động.

3.5.6. Cách khắc phục rủi ro

Bước 1: Xác định bối cảnh hay môi trường kinh doanh

Trong bước này, doanh nghiệp cần xác định rõ về bối cảnh kinh tế mà mình đang hướng đến kinh doanh như thế nào, nêu ra được những ưu, nhược điểm trong môi trường kinh doanh đó. Từ đó có thể nhận diện được những rủi ro tiềm tàng đang ẩn nấp và phân tích các nguy cơ.

Bước 2: Xác định rủi ro tiềm ẩn

Đây là bước mà bạn chắc chắn không thể bỏ qua khi muốn xác định được hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả không. Nhiệm vụ trọng tâm trong bước này là có thể xác định được những rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến kinh doanh để từ đó phân tích và đưa ra hướng xử lý phù hợp.

Nếu như không thể xác định hết những rủi ro có nguy cơ gây thiệt hại thì khả năng cao sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của việc quản trị rủi ro cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ, khi rủi ro bất ngờ và không thể lường trước được, để xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh gây ra những tổn thất cho doanh nghiệp.

Do vậy, để có thể xác định được những rủi ro đang ẩn náu một cách tốt nhất thì bạn cần phải hiểu rõ về tình hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động, cách vận hành doanh nghiệp cũng như các dự án, chiến lược mà doanh nghiệp đang triển khai. Đối với mỗi môi trường, lĩnh vực khác nhau thì sẽ xảy ra những rủi ro khác nhau. Và vì thế, không thể áp dụng rủi ro cho các doanh nghiệp một cách đồng loạt.

Bước 3: Đánh giá rủi ro

Sau khi đã xác định được rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra gây thiệt hại cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì chúng ta sẽ đến bước tiếp theo đó là tiến hành đánh giá rủi ro. Các rủi ro đưa ra sẽ được phân tích, đánh giá dựa trên những tiêu chí sau: Khả năng rủi ro xảy ra có cao hay không? Trong quá trình hoạt động kinh doanh trước đây đã từng có rủi ro xảy ra hay chưa? Nếu đã xảy ra thì mức độ thiệt hại là bao nhiêu? Thời điểm nào rủi ro có thể xảy ra và cuối cùng là nguyên nhân dẫn đến.

Vì những rủi ro là điều diễn ra trong tương lai, nó có thể xảy ra hoặc không xảy ra nên đòi hỏi người quản trị rủi ro cần phải có một tâm “nhìn xa trông rộng” và biết đánh giá vấn đề.

Bước 4: Xử lý rủi ro

Sau khi bạn đã đánh giá các rủi ro của mình và xem xét về những rủi ro được xếp hạng cao nhất để đưa ra kế hoạch và phương án xử lý hoặc cần thiết thì sửa đổi các rủi ro này để đạt được mức rủi ro có thể chấp nhận được. Làm thế nào để có thể giảm thiểu xác suất các rủi ro tiêu cực và tăng cường các cơ hội? Hãy tạo ra các chiến lược để giảm thiểu rủi ro, lên kế hoạch phòng ngừa sẵn và kế hoạch dự phòng ngay tại bước này.

Bước 5: Phân công trách nhiệm cho từng bộ phận

Mỗi rủi ro sẽ liên quan đến từng bộ phận quản lý nhất định do vậy họ có trách nhiệm với những vấn đề rủi ro mà doanh nghiệp đưa ra. Bên cạnh đó, họ còn có nhiệm vụ kiểm tra, đánh giá những rủi ro để có thể theo dõi sát sao và điều chỉnh nó phù hợp theo kế hoạch.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 3

Câu 1. Nêu khái niệm, đặc điểm quy trình KN&DMST. Anh/chị hãy phân biệt quy trình và quá trình?

Câu 2. Nêu khái niệm cơ hội kinh doanh. Anh/chị hãy trình bày các bước phân tích cơ hội kinh doanh?

Câu 3. Nêu khái niệm bản kế hoạch kinh doanh. Anh/chị hãy trình bày các nội dung một bản kế hoạch kinh doanh?

Câu 4. Nêu khái niệm kế hoạch Marketing trong KN&DMST. Anh/chị hãy trình bày các bước xây dựng kế hoạch Marketing

Câu 5. Anh/chị hãy trình bày một số hình thức rủi ro và nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong khởi nghiệp?

CHƯƠNG 4

TÀI CHÍNH CHO HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP

MỞ ĐẦU

Lĩnh vực tài chính hay môn học về tài chính là một lĩnh vực rất rộng và sôi động hiện nay. Tài chính và quản trị tài chính là thuật ngữ mà mọi người và mọi tổ chức đang nhắc đến hàng ngày. Lý do là tất cả các tổ chức dù lớn hay nhỏ làm việc trên mọi lĩnh vực kể cả lợi nhuận và phi lợi nhuận cũng như những cá nhân đều cần sự quản trị tài chính.

Tất cả những nhà quản trị, những nhà đầu tư, nhà cho vay đều học được từ những kinh nghiệm để giải quyết những vấn đề mang tính lộ trình – những vấn đề mà bản thân đã trải qua và khi nó lặp lại sẽ có hướng giải quyết theo kinh nghiệm trước đây. Tuy nhiên, những nhà quản trị giỏi, nhà đầu tư tài ba hay những nhà cho vay ưu tú cũng cần phải biết cách phản ứng với những sự thay đổi. Để làm được điều này, kinh nghiệm không thôi là chưa đủ, cần phải hiểu tại sao những doanh nghiệp và thị trường tài chính lại phản ứng khác nhau trên thực tế. Hay nói cách khác, cần phải có một nền tảng lý thuyết về tài chính. Lý thuyết tốt sẽ giúp các bạn nắm được những gì đang diễn ra trên thế giới ở quanh chúng ta. Nó giúp chúng ta đặt ra được những câu hỏi đúng đắn khi thời gian thay đổi và những vấn đề mới được phân tích đúng hướng.

Tiền là phương tiện để mua sắm mọi nguồn lực, để khởi sự cũng như phát triển doanh nghiệp sau khởi sự. Sau khi học xong chương này, sinh viên cần hiểu những vấn đề tài chính đặt ra khi khởi sự kinh doanh; hiểu các loại hình cần sử dụng ngân quỹ và cách tính toán ngân quỹ; hiểu các quy định về thuế và có khả năng vận dụng được những quy định miễn thuế, giảm thuế; hiểu dòng tiền vào khi mới khởi sự mà chủ yếu phải dựa vào khả năng tiếp cận các nguồn vốn và rủi ro đối với từng nguồn vốn có thể dùng để khởi nghiệp và triển khai hoạt động kinh doanh.

4.1. MỤC TIÊU TÀI CHÍNH KHI TẠO LẬP DOANH NGHIỆP

Người khởi sự theo đuổi một cơ hội và lập doanh nghiệp biến cơ hội đó thành hiện thực. Khi ý tưởng kinh doanh đã được khẳng định, sản phẩm/dịch vụ được đánh giá là có tiềm năng tiêu thụ thì vấn đề quan trọng tiếp theo chính là tài chính. Người khởi sự mà không am hiểu tiền xuất phát từ các nguồn nào và sẽ được sử dụng ra sao thì dù ý tưởng kinh doanh có tốt đến mấy thì việc thất bại là không tránh khỏi. Một trong những sai lầm phổ biến nhất của những doanh nghiệp trẻ là chưa nhấn mạnh vào quản trị tài chính và xác định đúng mức tầm quan trọng của việc kiểm soát tài chính ngay từ khi khởi sự.

Những người chủ doanh nghiệp mới phải nắm được số tiền họ có thể có là bao nhiêu và liệu rằng số tiền đó có đủ thực hiện các nghĩa vụ tài chính của họ hay không. Bởi vì một doanh nghiệp thành công không có nghĩa là nó không đối mặt với các thách thức về tài chính. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp nhỏ bán sản phẩm cho các doanh nghiệp lớn hơn như IBM, General Electric (GE) và The Home Depot không được thanh toán trong khoảng từ 30 đến 60 ngày kể từ khi bán hàng trong khi vẫn phải có tiền để mua phụ tùng, trả tiền lương nhân công, thanh toán hoá đơn thường xuyên,... Trừ khi các doanh nghiệp này quản trị được tiền tệ của mình một cách cẩn thận, nếu không sẽ bị hết tiền, thậm chí ngay cả khi các sản phẩm/dịch vụ đang rất đắt hàng. Tương tự, khi một doanh nghiệp phát triển, lượng vốn mà doanh nghiệp đó cần cũng phải thường xuyên tăng lên để đáp ứng được nhu cầu tăng lên của thị trường. Điều quan trọng là một doanh nghiệp có dự đoán được chính xác liệu lợi nhuận để lại có đủ để mở rộng kinh doanh hay cần tìm kiếm các nguồn vốn đầu tư hoặc cần vay mượn để tăng lượng tiền cần thiết đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh.

Dựa trên cơ sở những hoạt động đang diễn ra, quản trị tài chính của một doanh nghiệp mới cần giải quyết những câu hỏi như dưới đây:

- Cần bao nhiêu tiền để triển khai các hoạt động kinh doanh? Nguồn vốn mà người khởi sự cần sẽ lấy được từ đâu?

- Hiện đang và sẽ có trong tay bao nhiêu tiền mặt? Số tiền mặt đó có đủ để đáp ứng các khoản sẽ đầu tư và các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn không?

- Có cách nào doanh nghiệp có thể hợp tác với các doanh nghiệp khác để chia sẻ rủi ro và giảm số lượng tiền mặt mà người khởi sự cần không?

- Doanh nghiệp sẽ hoạt động như thế nào? Thời kỳ nào doanh nghiệp kiếm ra tiền và thời kỳ nào, trường hợp nào doanh nghiệp mất tiền?

- Doanh nghiệp sẽ sử dụng tài sản hiệu quả như thế nào? Tốc độ phát triển và lợi nhuận thuần của doanh nghiệp so sánh như thế nào với các đối thủ trong cùng ngành kinh doanh?

Một phần của các câu hỏi trên đã phải trả lời khi lập bộ phận kế hoạch tài chính của kế hoạch kinh doanh, phần còn lại được trả lời thấu đáo trong chương này.

Hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh – cho dù họ đã hoạt động kinh doanh trong nhiều năm hoặc mới bắt đầu, đều có 4 mục tiêu tài chính: Khả năng sinh lời, tính thanh khoản, hiệu quả và ổn định. Hiểu được những mục tiêu tài chính này có thể khiến cho doanh nghiệp ở trong tình trạng tài chính đúng đắn và có thể tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi được đưa ra ở trên:

Khả năng sinh lời là mức độ mà một doanh nghiệp có thể tạo ra lợi nhuận. Các nhà đầu tư sử dụng khả năng sinh lời như một công cụ để giúp xác định xem họ có nên bỏ tiền của mình vào cổ phiếu một công ty cụ thể hay không. Các phương pháp đánh giá giống nhau không phải lúc nào cũng được sử dụng, ngay cả khi chúng được thực hiện bởi cùng một nhà đầu tư. Mặc dù nó không phải là bắt buộc, nhưng khả năng sinh lời thường được dựa trên các số liệu hằng năm. Báo cáo tài chính của một công ty thường được dựa nhiều vào các đánh giá như vậy.

Khả năng sinh lời của một công ty và tiềm năng tồn kho của nó thường có quan hệ tích cực với nhau. Điều này là hợp lý vì nhìn chung, khi một công ty kiếm được nhiều tiền hơn, những người chủ sở hữu cổ phiếu có khả năng kiếm được nhiều tiền hơn. Vì lý do này, các nhà đầu tư có xu hướng sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá khả năng sinh lời của một công ty trước khi mạo hiểm tiền của họ.

Việc xác định khả năng sinh lời của một doanh nghiệp phải có thước đo cụ thể, không thể xác định theo một cách thông thường dựa vào một lợi nhuận tức thì của doanh nghiệp. Ví dụ công ty ABC là một công ty khởi nghiệp chuyên bán đá thú cưng. Lúc đầu công ty bán được 40.000 chiếc sau khi một người nổi tiếng chụp ảnh đưa cô ấy đến phim trường; công ty đã tạo ra được 500.000 đô la lợi nhuận. Năm sau đó, công ty bán được thêm 50.000 chiếc, nhưng vì người nổi tiếng đã vào trại cai nghiện và mọi người cuối cùng nhận ra rằng họ có thể tự làm đá cưng nên công ty chỉ bán được 1.000 chiếc/mỗi năm trong 2 năm sau đó. Bởi vì công ty quá phụ thuộc vào sự chấp thuận của người nổi tiếng và chỉ cung cấp một sản phẩm “mốt”, nên công ty ABC không có khả năng thu nhập cao. Có nghĩa là mô hình kinh doanh của công ty không có khả năng tạo ra lợi nhuận ổn định, nhất quán theo thời gian.

Thu nhập trên mỗi cổ phiếu (EPS) không phải là cách duy nhất để đo lường sức mạnh thu nhập. Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) và tỷ suất lợi nhuận trên chủ sở hữu (ROE) cũng là những thước đo phổ biến.

Tính thanh khoản là khả năng của doanh nghiệp đáp ứng được những nghĩa vụ tài chính ngắn hạn. Thậm chí nếu một doanh nghiệp có lợi nhuận thì vẫn luôn có những thách thức trong việc đảm bảo đủ tiền trong ngân hàng để kịp thời chi trả. Để làm được điều đó, một doanh nghiệp phải giám sát kỹ các khoản phải thu và hàng lưu kho. Khoản phải thu của một doanh nghiệp là số tiền khách hàng nợ. Hàng lưu kho là hàng hoá, nguyên vật liệu và các thành phẩm lưu kho. Nếu một doanh nghiệp để giá trị của những tài sản này quá cao, thì sẽ không thể giữ được lượng tiền phù hợp để đáp ứng các nghĩa vụ ngắn hạn.

Tiền mặt là ví dụ điển hình về tính thanh khoản, bởi đây là một loại tài sản có tính thanh khoản cao nhất, có thể dùng để “bán” mà hầu như không thay đổi về mặt giá trị. Bên cạnh đó các tài sản khác như máy móc thiết bị, bất động sản, nhà máy,... có tính thanh khoản thấp hơn. Để có thể mua bán, chuyển đổi các tài sản này thành tiền mặt đòi hỏi phải mất một thời gian nhất định để tìm người giao dịch có nhu cầu phù hợp.

- Hiệu quả hoạt động thể hiện việc một doanh nghiệp sử dụng tài sản hiệu quả như thế nào để tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Nhiều doanh nghiệp mới thành lập không thu được lợi nhuận

trong từ 1 đến 3 năm đầu, trong lúc đó họ đang đào tạo lao động và xây dựng thương hiệu; nhưng rõ ràng, doanh nghiệp cần có doanh thu để duy trì hoạt động. Ví dụ Southwest Airlines sử dụng tài sản rất hiệu quả. Thời gian quay vòng hoặc thời gian máy bay tạm dừng để chất dỡ hàng hoá hoặc cho khách lên xuống là thấp nhất trong ngành hàng không. Bởi vì công ty Southwest Airline đã nhanh chóng nhận ra rằng “Máy bay của chúng tôi không tạo ra bất kỳ đồng tiền nào khi đỗ trên mặt đất – chúng tôi phải đưa chúng trở lại không trung”.

- Sự ổn định là sức mạnh tổng thể của một doanh nghiệp. Để một doanh nghiệp ổn định được, nó không chỉ tạo ra lợi nhuận và giữ được tính thanh khoản, mà phải giữ được khả năng trả nợ. Nếu như một doanh nghiệp tiếp tục vay tiền từ chủ nợ của mình và tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu, tính bằng cách chia nợ dài hạn cho vốn chủ sở hữu quá cao thì có thể sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện các nghĩa vụ và đảm bảo mức độ tài chính cần thiết để tăng trưởng. Cách phổ biến mà một doanh nghiệp nhỏ cải thiện tình hình thực hiện các mục tiêu trên là tham gia vào việc mua theo nhóm và hợp tác, nơi mà các nhóm kinh doanh cùng nhau đạt được số lượng chiết khấu về sản phẩm và dịch vụ. Cách làm này thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ tham gia nhiều hơn trong “sân chơi bình đẳng” với doanh nghiệp lớn và lâu đời hơn trong việc tiếp cận sản phẩm và dịch vụ.

Khi bắt đầu công việc kinh doanh mới, người khởi sự phải trả lời hai câu hỏi:

- Cần bao nhiêu tiền cho công việc kinh doanh (xác định tổng nhu cầu về vốn/ước tính số vốn ban đầu)?

- Có thể huy động vốn được từ những nguồn nào?

Để xác định nhu cầu vốn khởi sự, người tạo lập doanh nghiệp cần lập dự toán chi phí làm cơ sở lập kế hoạch tài chính trước khi khởi sự. Muốn vậy, người khởi sự cần phân biệt hai loại chi phí có vai trò khác nhau:

- Loại thứ nhất là chi phí mua sắm nhà xưởng cũng như các loại tài sản, phương tiện, quảng cáo và xúc tiến trước khi bắt đầu kinh doanh, giấy phép kinh doanh, phí tư vấn,... cần thiết để một doanh nghiệp có thể hoạt động. Loại chi phí này liên quan đến sự phát triển trong tương lai.



Hình 4.1. Mục tiêu tài chính cơ bản của các doanh nghiệp

- Loại thứ hai là chi phí mua sắm các dụng cụ rẻ tiền, nguyên liệu, lưu kho, trả lương, tiền điện, điện thoại, đề phòng các rủi ro bất trắc,... Loại chi phí này gắn với việc duy trì hoạt động.

Người khởi sự càng tính toán được cụ thể, cân đối giữa nhu cầu chi tiêu cho mọi hoạt động khởi sự với khả năng huy động vốn để xác định nhu cầu vốn chính xác nhất có thể. Bảng dự toán vốn bao gồm:

- Toàn bộ các khoản phải mua sắm hoặc chi tiêu có chia rõ loại chi mua sắm một lần và loại phát sinh có tính chất lặp lại.

- Dự báo giá cả và tính toán thành nhu cầu về vốn.

Muốn có các dữ liệu trên, cần có kiến thức chuyên môn, am hiểu thị trường và nhiều lĩnh vực khác cũng như điều tra từ các nguồn thích hợp. Ngày nay, sự trợ giúp của mạng internet giúp giảm đáng kể thời gian cần thiết cho hoạt động này. Nếu kinh doanh với quy mô không nhỏ, người khởi nghiệp phải áp dụng các phương pháp thích hợp để lập dự toán. Với kinh doanh quy mô nhỏ, không loại trừ khả năng người khởi nghiệp có thể học hỏi kinh nghiệm từ bạn bè, người thân.

4.2. NHU CẦU TÀI CHÍNH CHO KHỞI NGHIỆP VÀ TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

4.2.1. Xác định nhu cầu tài chính cho khởi nghiệp

Chi phí thành lập doanh nghiệp bao gồm tất cả các khoản chi phí cần thiết phải bỏ ra từ khi có ý tưởng kinh doanh cho đến khi doanh nghiệp được hình thành và bắt đầu đi vào hoạt động. Các khoản chi phí này thường chỉ phát sinh một lần hoặc không thường xuyên. Tùy doanh nghiệp sản xuất/dịch vụ, quy mô kinh doanh, công nghệ - kỹ thuật,... mà ngân quỹ dành cho các hoạt động đầu tư mua sắm nhà xưởng, tài sản thiết bị chiếm tỷ trọng bao nhiêu trong tổng số ngân quỹ chi dùng cho việc thành lập doanh nghiệp.

Quá trình tính toán ngân quỹ cũng đồng thời là quá trình cân nhắc phương thức tạo ra văn phòng, nhà xưởng, tài sản cần thiết là mua sắm hay thuê mượn. Càng tính toán cụ thể ngân quỹ dùng để chi tiêu cho hoạt động thành lập doanh nghiệp bao nhiêu thì khi triển khai hoạt động sẽ càng làm chủ được về tài chính bấy nhiêu. Dưới đây là các loại chi tiêu cần chú ý đến khi tính toán về ngân quỹ thường gặp và được sắp xếp theo quá trình khởi sự:

- Ngân quỹ cho nghiên cứu và phát triển: Dù trực tiếp thực hiện hay thuê một công ty chuyên nghiệp thực hiện thì người khởi nghiệp vẫn cần một khoản ngân quỹ cho hoạt động điều tra tại thị trường, sản phẩm hiện tại, nhu cầu của khách hàng mục tiêu, khả năng đáp ứng của doanh nghiệp,... Nếu người khởi sự tự mình nghiên cứu ý tưởng mới (sản phẩm/dịch vụ, công nghệ,...) thì khoản ngân quỹ cần thiết còn lớn hơn nhiều.

- Ngân quỹ cho xây dựng kế hoạch kinh doanh: Ngân quỹ cho hoạt động này có thể là một khoản đáng kể nếu đi thuê hoặc bằng không ngoại trừ thời gian chuẩn bị của chính chủ doanh nghiệp khởi sự.

- Ngân quỹ cho việc tìm kiếm, tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực.

- Ngân quỹ cho hoạt động marketing gồm thiết kế hệ thống kênh phân phối, xây dựng và trang thiết bị các cửa hàng cũng như quảng cáo, khuyến mại, xúc tiến bán hàng,...

- Ngân quỹ cho việc mua sắm và xây dựng nhà xưởng, máy móc thiết bị,...

- Ngân quỹ cho việc xây dựng trụ sở, văn phòng: các khoản chi phí như tiền mua, tu sửa, trang trí, trang thiết bị văn phòng,...

- Ngân quỹ cho việc thuê tư vấn các loại từ tư vấn pháp lý, kỹ thuật, tài chính, marketing,...

- Ngân quỹ cho dịch vụ pháp lý: việc đăng ký thành lập doanh nghiệp có thể trực tiếp làm hoặc thông qua dịch vụ tư vấn. Các chi phí cho hoạt động này bao gồm chi phí đăng ký kinh doanh, đăng ký chữ ký và con dấu, đăng ký mã số thuế,...

- Ngân quỹ cho việc thiết kế website bao gồm các chi phí như chi phí đăng ký trang chủ, thiết kế web, marketing,...

4.2.2. Dự tính nguồn tài chính cho hoạt động khởi nghiệp

Sau khi đã thành lập, cần nguồn ngân quỹ khá lớn cho các hoạt động diễn ra hàng ngày. Nội dung dưới đây sẽ trình bày tập trung vào các khía cạnh tài chính không phải chỉ để duy trì hoạt động diễn ra bình thường mà còn có ý nghĩa giúp chủ doanh nghiệp chú ý để không vì thiếu nguồn lực tài chính mà cắt xén, dẫn đến chậm hoặc không thực hiện các nghĩa vụ tài chính cần thiết.

4.2.2.1. Ngân quỹ dùng để chi phí cho các hoạt động diễn ra hằng ngày

Khi doanh nghiệp đã được thành lập, việc vận hành doanh nghiệp cần có ngân quỹ cho các chi phí phát sinh mang tính thường xuyên sau đây:

- Mua sắm nguyên vật liệu/hàng hoá: thông thường phải mất tối thiểu 3 tháng để khách hàng quen với sản phẩm/dịch vụ, khi đó mới có thể có doanh thu đủ bù đắp chi phí. Do đó phải dự trù ngân quỹ mua sắm nguyên vật liệu ít nhất cho 3 tháng đầu tiên.
- Trả tiền lương, tiền công: bao gồm tiền lương của chủ doanh nghiệp, tiền lương của lao động quản trị, tiền lương/tiền công của công nhân
- Thuê văn phòng, địa điểm kinh doanh trừ trường hợp văn phòng, địa điểm kinh doanh là của chủ doanh nghiệp hoặc đã xây dựng.
- Trả tiền sử dụng các dịch vụ ngân hàng, an ninh, vệ sinh, dịch vụ viễn thông, điện nước,...
- Mua bảo hiểm bao gồm bảo hiểm: tài sản, cháy nổ, xã hội, y tế,...
- Hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán hàng
- Trả lãi vay vốn của ngân hàng
- Hoạt động bảo dưỡng và sửa chữa nhà xưởng, máy móc, thiết bị
- Các hoạt động mang tính hành chính
- Dự phòng rủi ro, bất trắc,...

Thông thường các nghiệp chủ hay tập trung cho việc tính toán và đảm bảo ngân quỹ cho các hoạt động trực tiếp gắn với sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra dịch vụ và tiêu thụ chúng. Tuy nhiên, các khoản thuế cũng như nghĩa vụ tài chính khác thường ít được các nghiệp chủ chú ý. Chính vì vậy, hiện tượng xem nhẹ dẫn đến hoặc vì không đủ tiềm lực tài chính, hoặc vì coi thường thực hiện nghĩa vụ xã hội nên dẫn đến chây ì đóng thuế cũng như các nghĩa vụ tài chính khác, chối bỏ nghĩa vụ tài chính đặc biệt đối với người lao động xảy ra khá phổ biến với không ít doanh nghiệp nước ta. Các nội dung tiếp theo tập trung trình bày các nghĩa vụ tài chính thuộc loại này.

4.2.2.2. Ngân quỹ dùng để đóng các loại thuế

Có những loại thuế người khởi sự kinh doanh phải đóng ngay từ đầu, khi doanh nghiệp chưa có nguồn thu và cũng có những hình thức thuế doanh nghiệp đóng sau khi đã có doanh thu;... Người khởi sự phải nhận diện các hình thức thuế và dự trù ngân quỹ cần thiết cho việc đóng các loại thuế này.

(i) Thứ nhất, thuế môn bài

Thuế môn bài là loại thuế định ngạch, đánh vào giấy phép kinh doanh (môn bài) của các doanh nghiệp và hộ kinh doanh cá thể. Thuế môn bài được thu theo năm, mức thu phân theo bậc, thường dựa vào số vốn đăng ký kinh doanh, doanh thu hoặc giá trị gia tăng của năm kế trước tùy theo nước, từng địa phương.

Bảng 4.1. Quy định mức nộp thuế môn bài đối với doanh nghiệp

Bậc thuế	Số vốn đăng ký (tỷ đồng)	Thuế môn bài hằng năm (đồng)
1	Trên 10	3.000.000
2	Từ 5 đến 10	2.000.000
3	Từ 2 đến 5	1.500.000
4	Dưới 2	1.000.000

Việc thu, nộp thuế môn bài hiện nay được điều chỉnh bởi Nghị định số 75/2002/NĐ-CP của Chính phủ và các Thông tư số 96/2002/TT-BTC, 113/2002/TT-BTC, 42/2003/TT-BTC của Bộ Tài chính. Theo đó, với các doanh nghiệp thuế môn bài phải nộp phụ thuộc vào quy mô vốn kinh doanh như trình bày ở Bảng 4.1; hộ kinh doanh cá thể nộp thuế môn bài căn cứ theo thu nhập bình quân hàng tháng theo cấp bậc như trình bày ở Bảng 4.2.

Đối với cơ sở kinh doanh thành lập mới, căn cứ vào số vốn đăng ký kinh doanh năm thành lập để xác định mức thuế môn bài. Nếu cơ sở kinh doanh thành lập mới, được cấp đăng ký thuế, mã số thuế trong 6 tháng đầu năm thì nộp mức thuế môn bài cả năm, trong 6 tháng cuối năm thì nộp 50% mức thuế môn bài cả năm.

Đối tượng có thể được tạm thời miễn giảm thuế môn bài theo Thông tư số 42/2003/TT-BTC gồm:

- Hộ sản xuất muối
- Điểm Bưu điện văn hoá xã
- Các loại báo (báo in, báo nói, báo hình)
- Tổ dịch vụ và cửa hàng, cửa hiệu, kinh doanh trực thuộc hợp tác xã hoạt động dịch vụ kỹ thuật trực tiếp phục vụ sản xuất nông nghiệp.

Cũng theo Thông tư số 42/2003/TT-BTC, tạm thời giảm 50% mức thuế môn bài đối với:

- Hộ đánh bắt hải sản
- Các quỹ tín dụng nhân dân xã
- Các hợp tác xã chuyên kinh doanh dịch vụ phục vụ sản xuất nông nghiệp
- Các cửa hàng, quầy hàng, cửa hiệu... của hợp tác xã và của doanh nghiệp tư nhân kinh doanh tại địa bàn miền núi.

Bảng 4.2. Quy định nộp thuế môn bài đối với hộ kinh doanh cá thể

Bậc thuế	Thu nhập 1 tháng (đồng)	Mức thuế cả năm (đồng)
1	Trên 1.500.000	1.000.000
2	Từ 1.000.000 đến 1.500.000	750.000
3	Từ 750.000 đến 1.000.000	500.000
4	Từ 500.000 đến 750.000	300.000
5	Từ 300.000 đến 500.000	100.000
6	Nhỏ hơn 300.000	50.000

(ii) Thứ hai, thuế giá trị gia tăng

Giá trị gia tăng là khoản giá trị tăng thêm của hàng hóa, dịch vụ phát sinh trong quá trình sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng. Thuế giá trị gia tăng là loại thuế chỉ đánh vào phần giá trị tăng thêm qua mỗi khâu của quá trình sản xuất kinh doanh. Tổng số thuế thu được ở mỗi khâu bang chính số thuế tính trên giá bán cho người tiêu dùng cuối cùng. Đây là loại thuế gián thu, do người sản xuất kinh doanh nộp hộ người tiêu dùng thông qua việc tính gộp thuế này vào giá bán người tiêu dùng phải thanh toán.

Những quy định của pháp luật về đối tượng chịu thuế, người nộp thuế, căn cứ vào phương pháp tính thuế, khấu trừ và hoàn thuế giá trị gia tăng được quy định trong Luật Thuế giá trị gia tăng 2009.

Đối tượng chịu thuế giá trị gia tăng là hàng hóa, dịch vụ sử dụng cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng ở Việt Nam (Điều 3 - Luật Thuế giá trị gia tăng 2009), trừ 25 đối tượng không thuộc diện chịu thuế (Điều 5 - Luật Thuế giá trị gia tăng 2009).

Điều 8 – luật thuế giá trị gia tăng 2009 quy định 3 mức thuế suất giá trị gia tăng là 0%, 5% và 10%, trong đó:

Có hai phương pháp tính thuế giá trị gia tăng là phương pháp khấu trừ thuế và phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng (Điều 10, 11 - Luật Thuế giá trị gia tăng 2009). Các đơn vị tổ chức kinh doanh khi áp dụng phương pháp khấu trừ thuế yêu cầu phải sử dụng hóa đơn giá trị gia tăng. Khi lập hóa đơn phải ghi đầy đủ giá bán chưa có thuế (kể cả phụ thu, phí ngoài

giá bán), thuế giá trị gia tăng, tổng giá thanh toán đối với người mua. số thuế giá trị gia tăng phải nộp theo phương pháp khấu trừ được tính theo công thức sau:

$$\text{Số thuế GTGT phải nộp} = \text{Số thuế GTGT đầu ra} - \text{Số thuế GTGT đầu vào}$$

Trong đó, số thuế giá trị gia tăng đầu ra bằng tổng số thuế giá trị gia tăng của hàng hóa, dịch vụ bán ra ghi trên hóa đơn giá trị gia tăng; số thuế giá trị gia tăng đầu vào được khấu trừ bằng tổng số thuế giá trị gia tăng ghi trên hóa đơn giá trị gia tăng mua hàng hóa, dịch vụ hay chúng từ nộp thuế giá trị gia tăng của hàng hóa nhập khẩu.

Phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng được áp dụng đối với cơ sở kinh doanh và tổ chức, cá nhân nước ngoài kinh doanh không có cơ sở thường trú tại Việt Nam nhưng có thu nhập phát sinh tại Việt Nam chưa thực hiện đầy đủ chế độ kế toán, hóa đơn, chứng từ; hoạt động mua bán vàng bạc, đá quý.

Số thuế giá trị gia tăng phải nộp theo phương pháp tính thuế trực tiếp trên giá trị gia tăng được tính theo công thức sau:

$$\text{Số thuế GTGT phải nộp} = \text{GTGT của HH-DV chịu thuế bán ra} \times \text{Thuế suất thuế GTGT của HH-DV tương ứng}$$

Trong đó giá trị gia tăng của hàng hóa, dịch vụ được xác định bằng giá thanh toán của hàng hóa dịch vụ bán ra trừ giá thanh toán của hàng hóa dịch vụ mua vào tương ứng.

Các đối tượng không chịu thuế gồm có 25 nhóm đối tượng, được quy định tại Điều 5 - Luật Thuế giá trị gia tăng.

(iii) Thứ ba, thuế tiêu thụ đặc biệt

Thuế tiêu thụ đặc biệt là loại thuế gián thu, đánh vào một số loại hàng hóa đặc biệt. Doanh nghiệp là người nộp thuế nhưng thực chất người tiêu dùng mới chịu thuế vì thuế được cộng vào với giá bán.

Căn cứ tính thuế tiêu thụ đặc biệt là giá của hàng hóa, dịch vụ chịu thuế và thuế suất. Thuế tiêu thụ đặc biệt phải nộp được tính theo công thức sau:

$$\text{Số thuế TTDB phải nộp} = \text{Giá trị tính thuế TTDB} \times \text{Thuế suất thuế TTDB}$$

Về điều kiện miễn giảm thuế, người sản xuất hàng hóa thuộc diện phải nộp thuế tiêu thụ đặc biệt sẽ được xét giảm thuế trong trường hợp gặp khó khăn do thiên tai, tai nạn bất ngờ. Mức giảm thuế được xác định trên cơ sở tổn thất thực tế, nhưng không vượt quá 30% số thuế phải nộp của năm xảy ra thiệt hại và không vượt quá giá trị của tài sản sau khi được bồi thường (nếu có).

(iv) Thứ tư, thuế xuất - nhập khẩu

Thuế xuất - nhập khẩu là tên gọi chung để gọi hai loại thuế trong lĩnh vực thương mại quốc tế là thuế xuất khẩu và thuế nhập khẩu. Thuế nhập khẩu đánh vào hàng hóa nhập khẩu, thuế xuất khẩu đánh vào hàng hóa xuất khẩu.

Mục đích chung của thuế xuất - nhập khẩu là tăng thu ngân sách. Ngoài ra, thuế xuất khẩu còn được Nhà nước sử dụng để giảm xuất khẩu những mặt hàng không khuyến khích xuất khẩu, sử dụng nguồn tài nguyên khan hiếm đang bị cạn kiệt, những mặt hàng ảnh hưởng đến an ninh lương thực hay an ninh quốc gia.

Biểu thuế thường xuyên thay đổi theo sự thay đổi của chính sách thuế của nhà nước nên các doanh nghiệp cần chú ý cập nhật biểu thuế. Công thức tính thuế xuất - nhập khẩu đối với những mặt hàng áp dụng thuế suất theo tỷ lệ phần trăm:

$$\text{Số thuế XNK phải nộp} = \text{Số lượng đơn vị mặt hàng i thực tế XNK} \times \text{Giá trị thuế 1 đơn vị mặt hàng i} \times \text{Thuế suất mặt hàng i}$$

Công thức tính thuế xuất - nhập khẩu đối với những mặt hàng áp dụng mức thuế tuyệt đối:

$$\text{Số thuế XNK phải nộp} = \text{Số lượng đơn vị mặt hàng i thực tế XNK} \times \text{Mức thuế tuyệt đối trên 1 đơn vị mặt hàng}$$

(v) Thứ năm, thuế tài nguyên

Các doanh nghiệp khai thác, sử dụng tài nguyên sẽ phải nộp thuế sử dụng tài nguyên. Theo điều 2 Luật Thuế tài nguyên (Luật số 45/2009/QH12 của Quốc hội), đối tượng chịu thuế là các tài nguyên quốc gia được sử dụng bao gồm: 1. Khoáng sản kim loại; 2. Khoáng sản không kim loại; 3. Dầu thô; 4. Khí thiên nhiên, khí than; 5. Sản phẩm của rừng tự nhiên, trừ động vật; 6. Hải sản tự nhiên, bao gồm động vật và thực vật biển; 7. Nước thiên nhiên, bao gồm nước mặt và nước dưới đất; 8. Yên sào thiên nhiên; 9. Tài nguyên khác do Ủy ban thường vụ Quốc hội quy định.

Các doanh nghiệp sử dụng đất nông nghiệp hoặc phi nông nghiệp sẽ phải nộp thuế sử dụng đất nông nghiệp hoặc thuế sử dụng đất phi nông nghiệp theo quy định pháp luật.

(vi) Thứ sáu, thuế thu nhập doanh nghiệp

Thuế thu nhập là thuế đánh vào thu nhập của cá nhân và pháp nhân. Trong trường hợp đánh vào thu nhập của cá nhân, nó được gọi là thuế thu nhập cá nhân. Còn trong trường hợp đánh vào thu nhập của pháp nhân, nó được gọi là thuế doanh nghiệp, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế, sự nghiệp, thuế lợi nhuận,... Ở hầu hết các nước, thuế thu nhập là nguồn thu của chính quyền trung ương. Ở Việt Nam, những vấn đề có liên quan đến thu nhập và nộp thuế thu nhập của doanh nghiệp được quy định chi tiết trong Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp 2009.

Số tiền thuế thu nhập phải nộp cũng như các khoản được miễn trừ được tính toán theo quy định của Luật thuế thu nhập và các thông tư có liên quan. Hiện nay, thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp được tính theo công thức sau:

$$\text{Thuế TNDN phải nộp} = \text{Thu nhập tính thuế} \times \text{Thuế suất}$$

$$\text{Thu nhập tính thuế} = \text{Thu nhập chịu thuế} - \text{Các khoản được miễn giảm thuế}$$

Trong đó, thu nhập chịu thuế bằng doanh thu trừ các khoản chi được trừ của hoạt động sản xuất, kinh doanh cộng thu nhập khác, kể cả thu nhập nhận được ở ngoài Việt Nam. Các khoản chi được trừ là các khoản chi thực tế phát sinh liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; khoản chi có đủ hóa đơn, chứng từ theo quy định của pháp luật. Các khoản chi không được trừ khi xác định thu nhập chịu thuế bao gồm 14 khoản, được quy định từ Khoản 2, Điều 9, Luật thuế thu nhập doanh nghiệp.

Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp phổ thông được quy định là 25%; các hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí và tài nguyên quý hiếm khác phải chịu mức thuế suất từ 32% đến 50% phù hợp với từng dự án, từng cơ sở kinh doanh.

(vii) Thứ bảy, thuế thu nhập cá nhân

Thuế thu nhập cá nhân là thuế đánh vào thu nhập của cá nhân cư trú có thu nhập phát sinh trong và ngoài lãnh thổ Việt Nam, cá nhân không cư trú nhưng có thu nhập chịu thuế phát sinh trong lãnh thổ Việt Nam.

Theo Luật Thuế thu nhập cá nhân 2007 (Khoản 2 - Điều 3), thu nhập từ tiền lương, tiền công là thu nhập chịu thuế thu nhập cá nhân.

Việc khai và nộp thuế thu nhập cá nhân là của từng cá nhân. Tuy nhiên, theo nguyên tắc khấu trừ tại nguồn thì doanh nghiệp, hộ kinh doanh cá thể với tư cách là tổ chức, cá nhân trả thu nhập có trách nhiệm kê khai, khấu trừ, nộp thuế vào ngân sách Nhà nước và quyết toán đối với các loại thu nhập chịu thuế trả cho đối tượng nộp thuế.

4.2.2.3. Ngân quỹ dùng để đóng các loại phí

(i) Thứ nhất, lệ phí trước bạ

Các quy định về phí trước bạ được quy định tại Nghị định 176/1999/NĐ-CP và Nghị định 80/2008/NĐ-CP của Chính phủ.

Các doanh nghiệp có tài sản thuộc đối tượng chịu thuế trước bạ phải nộp lệ phí trước bạ trước khi đăng ký quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng tại Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền. Các tài sản là đối tượng chịu lệ phí trước bạ bao gồm:

- Nhà đất
- Phương tiện vận tải
- Súng săn, súng thể thao.

Căn cứ tính lệ phí trước bạ là giá tính lệ phí trước bạ và tỷ lệ (%) lệ phí trước bạ. Lệ phí trước bạ phải nộp được tính theo công thức sau:

$$\text{Lệ phí trước bạ phải nộp} = \text{Giá trị của tài sản} \times \text{Mức thu lệ phí trước bạ (\%)}$$

Trong đó, tỷ lệ (%) lệ phí trước bạ được quy định như sau:

- Nhà đất là 0,5%
- Tàu, thuyền là 1%; riêng tàu đánh cá xa bờ là 0,5%
- Ô tô, xe máy, súng thể thao, súng săn là 2%
- Ở các thành phố trực thuộc Trung ương, thành phố thuộc tỉnh, thị xã nơi ủy ban nhân dân tỉnh đóng trụ sở nộp lệ phí trước bạ là 5%
- Đối với xe máy, từ lần thứ 2 trở đi nộp lệ phí trước bạ là 1%
- Ô tô chở người dưới 10 chỗ ngồi (kể cả lái xe) nộp lệ phí trước bạ từ 10% đến 15%
- Mức thu lệ phí tối đa là 500 triệu đồng/tài sản, trừ ô tô dưới 10 chỗ ngồi.

Theo quy định về thủ tục kê khai và thanh toán lệ phí trước bạ, mỗi lần nhận tài sản (do mua, chuyển đổi, chuyển nhượng, được biếu, tặng, cho, thừa kế,...), chủ tài sản hoặc người được chủ tài sản uỷ quyền, phải kê khai lệ phí trước bạ với cơ quan thuế địa phương nơi đăng ký quyền sở hữu, sử dụng tài sản:

- Thời hạn phải kê khai lệ phí trước bạ với cơ quan thuế chậm nhất là 30 ngày kể từ ngày làm giấy tờ chuyển giao tài sản giữa hai bên hoặc ngày ký xác nhận “hồ sơ tài sản hợp pháp” của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền

- Nhận được hồ sơ kê khai lệ phí trước bạ, trong thời hạn 3 ngày làm việc (đối với nhà, đất) hoặc trong 1 ngày làm việc (đối với tàu thuyền, ô tô, xe máy,...), cơ quan thuế thực hiện kiểm tra tờ khai, đối chiếu với các giấy tờ có liên quan và căn cứ vào các quy định hiện hành để xác định và ghi vào thông báo nộp lệ phí trước bạ

- Trong thời hạn tối đa là 30 ngày kể từ ngày nhận được thông báo nộp lệ phí trước bạ của cơ quan thuế, chủ tài sản thực hiện nộp tiền lệ phí trước bạ vào Ngân sách nhà nước tại Kho bạc nhà nước hoặc cơ quan thuế (đối với địa phương chưa tổ chức thu lệ phí trước bạ qua Kho bạc Nhà nước).

(ii) Thứ hai, các loại phí khác

Để tiến hành các hoạt động kinh doanh, ngoài phí trước bạ, doanh nghiệp còn phải đóng các loại phí khác theo quy định của pháp luật. Nếu luật pháp không nghiêm, môi trường kinh doanh chưa lành mạnh thì ngoài các khoản phí doanh nghiệp phải đóng theo quy định của pháp luật, còn có các khoản “phí” ngoài quy định của pháp luật mà trong phổ biến các trường hợp doanh nghiệp “phải” đóng nếu muốn công việc kinh doanh không bị cản trở.

Vấn đề là ở chỗ người khởi nghiệp phải biết nhìn xa trông rộng, dự báo chính xác, tính toán và dự trù đủ ngân quỹ cho mọi hoạt động cần thiết thì các hoạt động tạo lập doanh nghiệp và đưa doanh nghiệp mới vào hoạt động mới có thể diễn ra bình thường; không đẩy người khởi sự kinh doanh vào thế mất chủ động về tài chính khi các hoạt động kinh doanh đang diễn ra.

4.3. HUY ĐỘNG VỐN CHO KHỞI NGHIỆP

4.3.1. Cân nhắc nguồn huy động vốn

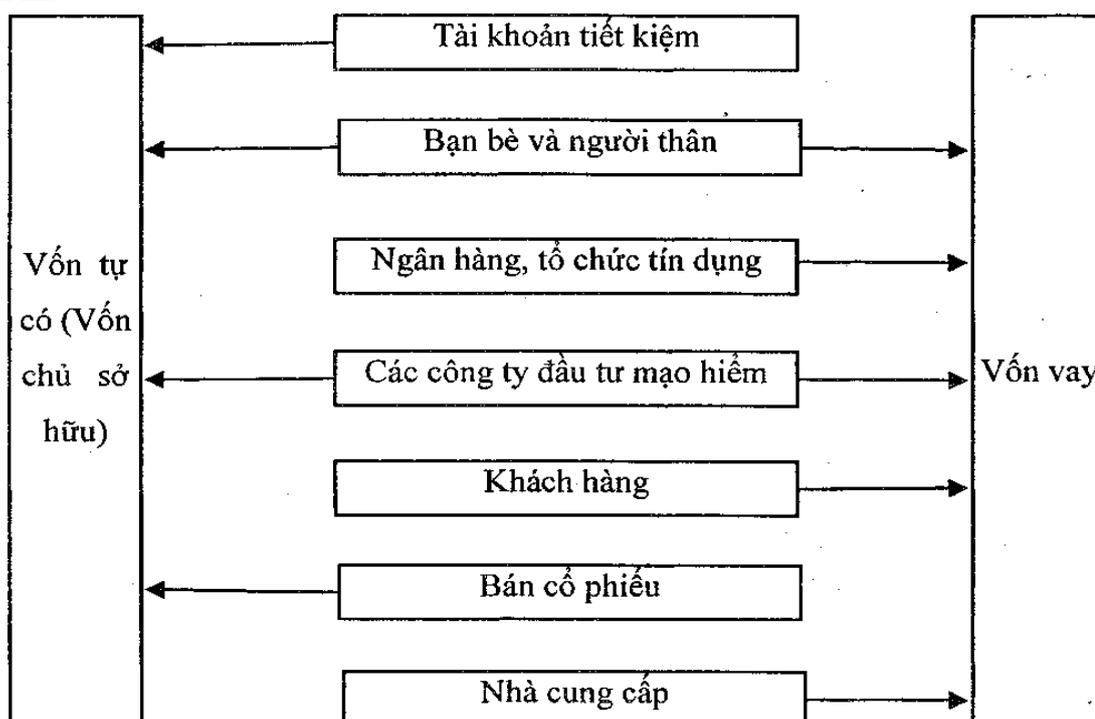
Hai vấn đề cơ bản về vốn mà bất cứ một doanh nhân nào khi khởi nghiệp đều phải giải quyết đó là cần bao nhiêu vốn để kinh doanh và có thể huy động vốn từ nguồn nào? Trả lời được hai câu hỏi này đồng thời cũng giải quyết được hai vấn đề khác cũng hết sức quan trọng là chi phí vốn và thời điểm cần huy động vốn.

Có nhiều nguồn vốn mà một doanh nhân mới khởi nghiệp có thể tiếp cận. Mỗi nguồn vốn có quy mô, điều kiện tiếp cận, chi phí, ưu điểm và hạn chế khác nhau, cần phải căn cứ vào thời điểm, mục đích và điều kiện của doanh nghiệp tại thời điểm cần huy động để lựa chọn nguồn vốn hiệu quả nhất.

Tìm nguồn huy động vốn luôn là vấn đề khó khăn nhất trong tổng các hoạt động khởi nghiệp. Nếu không tìm được nguồn vốn để huy động đủ số vốn cần thiết thì có thể phải làm một trong những điều không hề mong muốn là: (1) Phải giảm quy mô của công việc kinh doanh, (2) Hoãn lại việc khởi sự cho đến khi có đủ tiền và chấp nhận khả năng tuột cơ hội kinh doanh khỏi tầm tay, (3) Nhượng lại ý tưởng kinh doanh cho người khác. Lượng vốn và cách thức huy động vốn sẽ ảnh hưởng lớn tới quy mô, hình thức pháp lý và cách thức kinh doanh sau này của doanh nghiệp.

Có nhiều nguồn vốn khác nhau có thể huy động nhằm đáp ứng yêu cầu về vốn kinh doanh khi khởi nghiệp (Hình 4.2). Tuy nhiên trước khi lựa chọn cách huy động vốn cụ thể thì người khởi nghiệp phải tự hỏi mình: “Nên huy động làm tăng nguồn vốn vay; tăng nguồn vốn chủ sở hữu hay cả hai và cách thức nào là thích hợp nhất với mình?”. Mỗi cách thức huy động vốn đều có những ưu điểm và hạn chế riêng.

Quyết định lựa chọn nguồn vốn nào và với cách thức nào - tăng phần vốn tự có (vốn chủ sở hữu) hay tăng phần vốn vay cần có sự cân nhắc kỹ lưỡng về mặt lợi và hại của mỗi cách thức. Sở dĩ như vậy là vì cách thức huy động vốn khác nhau có ảnh hưởng khác nhau tới tỷ suất thu hồi vốn đầu tư của nghiệp chủ, mức độ rủi ro tài chính của các khoản vốn đầu tư, quyền lực kiểm soát doanh nghiệp của người sáng lập và hình thức pháp lý của doanh nghiệp. Đi vay làm tăng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của chủ doanh nghiệp và duy trì quyền kiểm soát hoàn toàn doanh nghiệp cho người chủ nhưng chi phí kinh doanh sử dụng vốn lại cao hơn so với huy động từ nguồn khác.



Hình 4.2. Các nguồn vốn có thể huy động

4.3.2. Các nguồn vốn cho hoạt động khởi nghiệp

4.3.2.1. Vốn của thành viên sáng lập

Các chuyên gia nhất trí cho rằng nguồn vốn tốt nhất để khởi nghiệp chính là vốn tự có. Nguồn vốn này dễ sử dụng, nhanh chóng tiếp cận, không bị ràng buộc bởi các điều khoản trả nợ và không đòi hỏi chuyển đổi sở hữu. Đồng thời, số vốn này cũng chứng tỏ với các nhà đầu tư tương lai rằng chủ doanh nghiệp sẵn sàng mạo hiểm với số vốn của mình và sẽ kiên trì trong những thời điểm khó khăn.

Phần lớn các chủ doanh nghiệp đều khởi sự từ nguồn vốn này. Ở Mỹ theo một cuộc điều tra trên 500 doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất Mỹ thì 79% đã sử dụng tài khoản tiết kiệm của mình để khởi sự kinh doanh, 16% sử dụng nguồn vốn từ gia đình và người thân, 14% huy động vốn từ sự hợp tác với đối tác khác và chỉ 7% huy động vốn từ vay ngân hàng.

Người khởi sự phải bỏ một khoản vốn nhất định vào kinh doanh để chứng tỏ cam kết lâu dài của mình trong công việc kinh doanh trong khi có thể thuyết phục bất cứ nhà tài trợ hay một đối tác nào khác đầu tư vào công việc kinh doanh, về nguyên tắc thì không thể “tay không bắt giặc”. Nếu bản thân người khởi sự chưa sẵn sàng chấp nhận rủi ro để có được lợi nhuận mang lại trong kinh doanh, khó có thể thuyết phục người khác hay các nguồn đầu tư khác đổ tiền vào việc đầu tư. Vì vậy, người khởi sự kinh doanh cần phải có nguồn tài chính cá nhân trước khi nghĩ đến có thể bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình.

Hãy cẩn thận khi quyết định bỏ bao nhiêu tiền cá nhân để đầu tư kinh doanh. Có thể mất 6 tháng hoặc hơn nữa trước khi hoạt động kinh doanh mới của người khởi nghiệp tạo ra đủ lợi nhuận để cung cấp nguồn tài chính hỗ trợ cho bản thân và gia đình của người khởi sự. Do vậy, điều lưu tâm là người khởi sự không bao giờ nên bỏ đến đồng tiền cuối cùng của mình vào việc đầu tư mà cần duy trì một lượng tiền nhất định để đề phòng trường hợp doanh nghiệp cần vốn ngắn hạn khẩn cấp hoặc đề phòng các trường hợp không tiền liệu được trước. Khi thời điểm thiết yếu đến, thì các khoản dự phòng này có thể rất hữu dụng giúp duy trì công việc kinh doanh tiếp tục tồn tại.

Vấn đề đối với bất cứ ai khi bắt đầu kinh doanh cũng là không đủ vốn để đầu tư, lúc này cần tìm đối tác khác để chung vốn.

Hãy lập bản ngân sách gia đình hàng tháng giải thích nguồn thu nhập và các khoản chi tiêu trong gia đình của người khởi sự. Hãy là người bảo thủ khi có thể, bởi vì điều đó rất quan trọng cho sự thành công của người khởi sự vì có các nguồn lực để duy trì các khoản chi tiêu gia đình trong khi doanh nghiệp mới đang bắt đầu nhen nhóm hoạt động kinh doanh. Bất kỳ sự căng thẳng về ngân sách cá nhân nào của người khởi sự cũng sẽ đặt sự thành công tài chính của doanh nghiệp gặp rủi ro.

Đây cũng là một ý tưởng tốt để kiểm tra tình hình tín dụng cá nhân của bản thân người khởi sự. Các chủ sở hữu kinh doanh đầy tham vọng phải luôn nghĩ rằng hồ sơ tín dụng kinh doanh và hồ sơ tín dụng cá nhân là riêng biệt. Tuy nhiên, tín dụng kinh doanh được xây dựng trên cơ sở tín dụng cá nhân của chủ sở hữu. Khi người khởi sự thiết lập lịch sử tín dụng kinh doanh, các nhà cho vay và các nhà cung cấp sẽ sử dụng lịch sử tín dụng cá nhân để xác định vị thế của người khởi nghiệp.

Ở nước ta và nhiều nước khác, phần lớn các doanh nhân khởi nghiệp đều sử dụng nguồn vốn của chính bản thân mình: “trên 95% các nghiệp chủ khởi sự kinh doanh bằng vốn cá nhân, rất ít (khoảng 2%) vay được từ ngân hàng và các tổ chức tín dụng mà chủ yếu là vay ưu đãi không lãi suất”¹. Nguồn vốn này có thể là tiền tiết kiệm cá nhân, tiền được thừa kế, cho tặng, cũng có thể do bán các động sản và bất động sản. Mỗi người khởi sự Cần quyết định mình sẽ bỏ ra bao nhiêu để bắt đầu kinh doanh. Có người sẵn lòng bán nhà, bán tất cả tài sản cá nhân để kinh doanh. Chẳng hạn như Konozuke Matsushita - ông chủ của Tập đoàn Matsushita với hai thương hiệu nổi tiếng Panasonic và National - đã phải bán cả đồ nữ trang của vợ để có tiền mở

xưởng. Tuy nhiên thông thường, người khởi sự không khởi nghiệp bằng việc bán tất cả các tài sản mà chỉ sử dụng một khoản tiền nhất định nào đó.

Việc sử dụng vốn của người khởi sự cùng các thành viên sáng lập để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh không chịu áp lực về thời hạn thanh toán cũng như chi phí vốn như sử dụng vốn vay. Quyền kiểm soát doanh nghiệp nằm trong tay thành viên sáng lập, không phải chia sẻ

4.3.2.2. *Vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm (Venture Capital)*

Doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm chuyên đầu tư tiền cho các công việc kinh doanh mới. Dựa vào hợp đồng được ký kết giữa hai bên doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm sẽ góp tài chính dưới dạng góp cổ phần hoặc đầu tư toàn bộ vốn để phát triển ý tưởng kinh doanh. Thông thường, trong vòng 5 đến 7 năm họ sẽ rút vốn ra và tiếp tục đầu tư ý tưởng khác. Ở Mỹ, 3% nguồn vốn khởi sự của các doanh nghiệp mới được huy động theo cách này; ở Việt Nam, làn sóng đầu tư mạo hiểm chỉ thật sự mạnh từ sau năm 2001 với sự ra đời của một loạt các quỹ đầu tư như IDG, Vinacapital, Mekong Capital, Dragon Capital,... (Bảng 4.3).

Bảng 4.3. Các quỹ đầu tư mạo hiểm tại Việt Nam

Tên quỹ/nguồn vốn	Năm	Lượng vốn (triệu USD)	Nguồn thông tin
Idg Ventures Vietnam	2004	100	www.idgvv.com.vn
Vinacapital	2003	2.000	www.vinacapital.com
Mekong Capital	2001		www.mekongcapital.com
The Mekong Enterprises Fund, Ltd		18,5	
The Mekong Enterprises Fund II		50	
The Vietnam Airline Azalea Fund, Ltd		100	
Dragon Capital			www.dragoncapital.com

Việc thuyết phục các nhà đầu tư chuyên nghiệp quan tâm và bỏ tiền ra để đầu tư vào dự án khởi sự là không dễ dàng. Hiếm khi các chủ đầu tư chấp nhận bỏ tiền vào những công việc kinh doanh mới nếu như bản thân người khởi sự chưa chứng tỏ được tiềm năng phát triển mạnh mẽ của công việc kinh doanh.

Bán một ý tưởng kinh doanh cho các nhà đầu tư cũng giống như bán hàng hóa cho người tiêu dùng: phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Cách chào hàng, thuyết phục chuyên nghiệp, thì phản ứng và cam kết đầu tư của họ sẽ tích cực hơn. Người khởi sự kinh doanh cần chú ý những vấn đề sau khi trình bày ý tưởng kinh doanh của mình với các công ty đầu tư mạo hiểm:

- Nhấn mạnh tới lợi ích mà các nhà đầu tư sẽ đạt được trong dự án: Hãy chỉ ra lợi ích của cả hai bên sẽ có được trong đầu tư. Nếu chỉ tăng bốc lợi ích của nhà đầu tư mà quên đi hoặc xem nhẹ lợi ích của chính mình thì họ sẽ không tin vì chẳng ai làm không công cái gì bao giờ. Còn nếu không chỉ ra được lợi ích của các nhà đầu tư thì dự án sẽ không có tính thuyết phục cao.

- Chứng minh bằng con số thực tế: Dùng kế hoạch kinh doanh để chỉ cho các nhà đầu tư thấy các con số thực tế về doanh thu, chi phí và lợi nhuận,... chứ đừng nói chung chung, không có số liệu minh chứng. Bằng kiến thức và kinh nghiệm của mình, chỉ cho họ thấy rằng bạn hiểu ngành kinh doanh thấu đáo. Cần xây dựng được niềm tin với các nhà đầu tư thì họ mới đầu tư.

- Thể hiện quyết tâm, cam kết với dự án kinh doanh: Hãy để các nhà đầu tư thấy thời gian, công sức, các nỗ lực không ngừng mà người khởi sự đã bỏ vào các công việc có liên quan. Cũng cần thể hiện quyết tâm, nhiệt huyết, lòng say mê của người khởi nghiệp với công việc kinh doanh mới.

- Lắng nghe lời góp ý: Thể hiện mình là người trọng thị, sẵn sàng tiếp thu các ý kiến đề xuất, cải tiến. Nên ghi lại các đề xuất góp ý của các nhà đầu tư; nếu đề xuất hay thì nên làm theo

và nếu không hợp lý thì nên có lý giải với họ bằng một thái độ thân thiện và cầu tiến lý do không thể áp dụng đề xuất đó trong dự án kinh doanh. Hãy thể hiện mình là con người linh hoạt, nhạy bén trước các hoạt động kinh doanh. Mỗi quan hệ đang được tạo dựng là mối quan hệ hai bên cùng có lợi, có lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhau.

Nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm là nguồn vốn lớn cho các doanh nghiệp mới thành lập có tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, các nhà đầu tư mạo hiểm lại đòi hỏi phải sở hữu một phần trong doanh nghiệp mới mà họ đầu tư.

- Các quỹ đầu tư mạo hiểm là những công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn có nguồn vốn đầu tư rất lớn song quy trình cấp vốn đầu tư mạo hiểm rất chậm. Một số cuốn sách như *Vốn mạo hiểm và Danh bạ quỹ tư nhân* của Galante cung cấp thông tin rất chi tiết về các quỹ này.

- Quỹ đầu tư mạo hiểm của những tập đoàn lớn có vốn đầu tư vào những dự án kinh doanh mới thường cung cấp chuyên môn và quản trị cùng với số vốn đầu tư rất lớn của họ. Tuy nhiên, tiếp cận được các quỹ này chậm hơn so với các nguồn vốn khác. Ngoài ra, các quỹ này thường tìm cách kiểm soát các doanh nghiệp mới.

- Các “nhà đầu tư thiên thần” (angel investor) thường là những doanh nhân thành đạt có vốn và sẵn sàng mạo hiểm. Thông thường, họ đòi phải là cố vấn cho các doanh nghiệp mà họ đã đầu tư. Có thể tiếp cận các quỹ đầu tư cá nhân như vậy nhanh hơn quỹ đầu tư mạo hiểm của các tập đoàn. Đồng thời, các quỹ đầu tư cá nhân có nhiều khả năng đầu tư cho các doanh nghiệp mới thành lập hơn. Tuy nhiên, các khoản đầu tư của họ có thể nhỏ hơn và ít địa chỉ liên hệ hơn so với các ngân hàng.

Một số điểm cần lưu ý đối với các doanh nghiệp khi tiếp cận nguồn vốn từ các nhà đầu tư mạo hiểm:

- Thực chất các quỹ đầu tư mạo hiểm cũng ít khi thật sự mạo hiểm do phần lớn những người điều hành không phải là nhà đầu tư và phải chịu trách nhiệm trước nhà đầu tư của họ. Do đó nếu doanh nghiệp chuẩn bị các bản báo cáo rõ ràng và kế hoạch kinh doanh cụ thể sẽ có cơ hội nhận được khoản đầu tư cao hơn.

- Cần “biết người - biết ta” vì các quỹ đầu tư mạo hiểm không chỉ có trong tay ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp, họ còn có rất nhiều ý tưởng độc đáo khác. Do đó, không nên cho rằng ý tưởng của mình là độc đáo nhất và có tư tưởng, hành động như thể mình sẽ được đầu tư dù bất cứ chuyện gì.

- Thể hiện sự trung thực và chuyên nghiệp, tránh khoa trương hay hứa hẹn những việc nằm ngoài khả năng thực hiện của mình. Các nhà đầu tư thật sự và nhân viên làm việc tại các quỹ đánh giá cao tính trung thực và tin tưởng vào những người chuyên nghiệp.

- Sự có mặt của quỹ đầu tư mạo hiểm trong hội đồng quản trị có thể sẽ gây những rắc rối trong quá trình kinh doanh. Quỹ đầu tư mạo hiểm sẽ hành động vì mục tiêu lợi nhuận, họ có thể không hiểu hoặc cố tình lừa dối triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khi quỹ đầu tư mạo hiểm rút vốn, họ cũng có thể chuyển nhượng số cổ phần của mình cho các đối tác thiện chí hơn.

- Các cam kết đầu tư vốn sẽ không được thực hiện một cách đơn giản và dễ dàng, vốn sẽ được giải ngân từ từ và căn cứ trên kết quả hoạt động kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp nhận vốn

- Các cam kết hỗ trợ từ đội ngũ quản trị tài ba và nhiều kinh nghiệm sẽ rất khó thành hiện thực do các quỹ đầu tư mạo hiểm còn rất nhiều việc để làm và còn nhiều công ty để đầu tư.

4.4. BÁO CÁO VÀ PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH

4.4.1. Dự báo về các khoản thu nhập và chi phí

Để đánh giá xem mục tiêu tài chính nào đã đạt được, doanh nghiệp phải dựa nhiều vào việc phân tích báo cáo tài chính, dự báo và ngân quỹ. Một báo cáo tài chính là một bản báo cáo mô tả mang tính định lượng về tình trạng tài chính của doanh nghiệp. Báo cáo kết quả hoạt động kinh

doanh, bảng cân đối kế toán, báo cáo lưu chuyển tiền tệ là những báo cáo được sử dụng nhiều nhất.

Dự báo là việc ước định những vấn đề sẽ xảy ra trong tương lai của doanh nghiệp bằng các phương pháp khoa học. Việc dự báo của các doanh nghiệp mới dựa trên ước lượng về doanh thu và sau đó mức bình quân trong ngành hay kinh nghiệm của các doanh nghiệp tương tự về giá vốn hàng bán (dựa trên phần trăm doanh thu) và những chi phí khác. Ngân sách được dự báo theo từng nhóm loại thu nhập, chi phí và lượng vốn cần thiết của doanh nghiệp và cũng là công cụ quan trọng trong việc lên kế hoạch và kiểm soát tài chính.

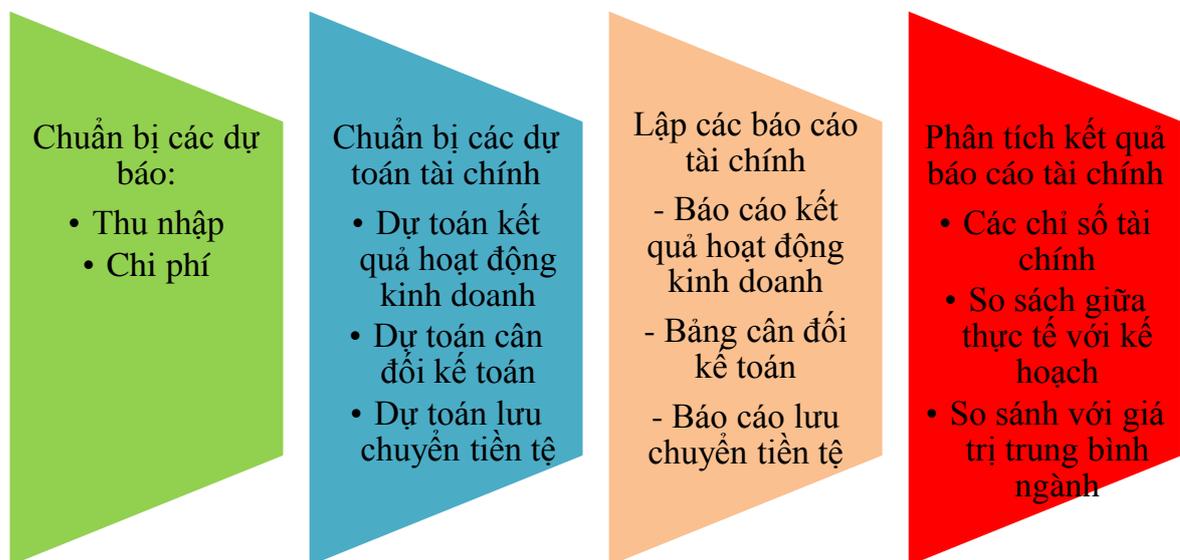
Với một doanh nghiệp mới thành lập, quy trình hình thành các dự báo, dự toán, báo cáo tài chính và phân tích tài chính thường bao gồm 4 nội dung và cũng là 4 bước quan trọng được mô tả ở Hình 4.3.

Muốn vậy, cần có các kết quả nghiên cứu về tài chính có liên quan;

- Các kết quả điều tra bên trong những người cùng sáng lập;
- Các kết quả điều tra thị trường sản phẩm/dịch vụ đầu ra cũng như các nguồn lực đầu vào;
- Các kết quả điều tra về thị trường tài chính
- Các kết quả điều tra về luật pháp và các chính sách có liên quan đến lĩnh vực tài chính.

Đồng thời phải có các dự báo về tài chính có liên quan như:

- Các dự báo bên trong cần thiết bao gồm:
 - + Dự định hay ý đồ của những người sáng lập về sản phẩm/dịch vụ, quy mô kinh doanh sản phẩm/dịch vụ;
 - + Dự kiến các giai đoạn triển khai đầu tư và nhu cầu vốn cho các giai đoạn đó;
 - + Khả năng sẽ triển khai hoạt động kinh doanh, thời điểm và khả năng sẽ có doanh thu bán hàng từ sản phẩm/dịch vụ.
 - + Dự báo và các dự kiến bước đầu về khả năng huy động các nguồn vốn phục vụ cho đầu tư và triển khai cũng như duy trì các hoạt động kinh, doanh đặc biệt cho đến khi có thể có doanh thu bán hàng.



Hình 4.3. Quy trình lập và phân tích các báo cáo tài chính của doanh nghiệp mới

- Các dự báo bên ngoài cần thiết bao gồm:
 - + Dự báo về sức hấp dẫn của sản phẩm/dịch vụ ở thị trường có ý định kinh doanh
 - + Dự báo về các nhà đầu tư có khả năng cung ứng vốn cho việc triển khai các hoạt động kinh doanh sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp

- + Dự báo về khả năng phát triển cũng như các cản trở của thị trường sản phẩm/dịch vụ
- + Dự báo về khả năng ủng hộ cũng như cản trở từ phía các cơ quan quản lý đối với việc triển khai hoạt động.

Về nguyên tắc, các số liệu nghiên cứu và dự báo càng đầy đủ, cụ thể và đảm bảo độ tin cậy cần thiết, càng là cơ sở tốt cho việc dự báo các khoản thu nhập và chi phí ở giai đoạn khoảng vài ba năm đến năm đầu tiên.

Dự báo là sự tiên đoán về doanh thu, chi phí, thu nhập và chi phí vốn trong tương lai của doanh nghiệp. Kết quả dự báo là cơ sở cho các báo cáo tài chính dự toán của doanh nghiệp. Một sự tiến triển tốt trong báo cáo tài chính tiêu chuẩn của doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp có được cái nhìn trước về ngân sách cần thiết, xây dựng kế hoạch tài chính và quản trị tài chính thay vì những phản ứng tức thời.

Ngay khi công ty đã dự báo bằng việc sử dụng phương pháp phần trăm doanh thu, nó sẽ lướt qua từng khoản mục một trong báo cáo kết quả kinh doanh để có cơ hội dự báo chính xác hơn nữa. Lấy ví dụ một doanh nghiệp có thể đánh giá khá chính xác chi phí kinh doanh khấu hao thì doanh nghiệp sẽ không dùng phương pháp phần trăm trên doanh thu để dự đoán chi phí kinh doanh khấu hao nữa. Thêm vào đó, một số khoản mục chi phí không ràng buộc chặt chẽ với doanh thu thì doanh nghiệp nên đưa ra những đánh giá hợp lý.

Rõ ràng các doanh nghiệp nên áp dụng phương pháp phần trăm trên doanh thu. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp đang thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí, thì doanh nghiệp có thể chứng minh được một phần trăm tăng lên rất nhỏ của chi phí so với doanh thu. Tương tự, nếu một doanh nghiệp thuê một giám đốc quản trị tài chính cấp cao (giám đốc tài chính chẳng hạn) và dự định trả cho ông ta 100.000 USD vào năm tới, thì 100.000 USD đó chưa thể ngay lập tức ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu. Trong trường hợp này, dự báo chi phí quản trị của doanh nghiệp có thể phải điều chỉnh vượt xa con số được tính toán theo phương pháp tỷ lệ phần trăm trên doanh thu.

4.4.2. Chuẩn bị các dự toán tài chính

4.4.2.1. Báo cáo dự toán tài chính

Báo cáo dự toán tài chính của một doanh nghiệp cũng tương tự như báo cáo tài chính trong quá khứ, ngoại trừ nó mang tính định hướng tương lai hơn là dựa vào những số liệu đã có. Những doanh nghiệp mới khởi nghiệp thường sẽ xây dựng và đưa ra báo cáo tài chính dự toán, nhưng những doanh nghiệp đang hoạt động cũng duy trì những báo cáo này như một phần trong việc lập kế hoạch tài chính và hỗ trợ cho việc chuẩn bị ngân sách. Việc chuẩn bị các báo cáo tài chính này cũng giúp cho doanh nghiệp xem xét lại chiến lược và có thể điều chỉnh nếu thấy cần thiết. Ví dụ, nếu một báo cáo tài chính dự toán dự đoán rằng lợi nhuận sẽ giảm, doanh nghiệp có thể đưa ra một số thay đổi trong hoạt động như tăng giá hay giảm chi phí để hỗ trợ cho việc ngăn không cho lợi nhuận giảm theo tình hình thực tế.

Các doanh nghiệp không nên chuẩn bị báo cáo tài chính một cách độc lập mà nên kết hợp cùng kế hoạch tổng thể của mình. Ví dụ, các báo cáo này rất quan trọng để đánh giá về tốc độ gia tăng vốn của doanh nghiệp. Đôi khi một doanh nghiệp có một sản phẩm/dịch vụ tốt, có cầu của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ và biết được lượng vốn cần thiết để duy trì dòng tiền phù hợp nhưng vẫn không thể huy động' vốn đúng lúc được. Wise Arce Frozen Treats đã gặp phải trường hợp này và đã minh chứng trong bài “Đã làm sai điều gì?” Trường hợp của Wise Arce Frozen Treats là một ví dụ điển hình về khía cạnh quản trị tài chính như thế nào (ví dụ như việc huy động vốn) và cũng có thể có một ảnh hưởng lớn tới khía cạnh còn lại (ví dụ như việc giữ lại dòng tiền phù hợp)?

4.4.2.2. Báo cáo dự toán kết quả hoạt động kinh doanh

Khi doanh nghiệp dự báo thu nhập và chi phí trong tương lai thì việc lập một báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh dự toán đơn thuần chỉ là vấn đề với các số liệu. Trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh dự toán, phương pháp dự báo tỷ số hàng số đã được sử dụng để dự báo giá vốn hàng bán cũng như chi phí chung và chi phí quản trị; có nghĩa là những khoản mục này được dự

định là sẽ giữ nguyên tỷ lệ phần trăm so với doanh thu giống như trong quá khứ (điều này sẽ tương đương về mặt toán học hay nói rằng chúng tăng lên cùng tỷ lệ so với doanh thu). Khấu hao, thu nhập khác và một số khoản mục khác không liên quan trực tiếp đến doanh thu thì được tính riêng - sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp. Thay đổi nhiều nhất là “thu nhập khác” từ năm 2011 sang năm 2012. Công ty đồ uống New Venture Fitness mong đợi mục này tăng lên do thỏa thuận về giấy phép sản xuất của một trong số các đồ uống của công ty bán sang công ty khác.

4.4.2.3. Bảng cân đối kế toán dự toán

Bảng cân đối tài sản dự toán giúp cho doanh nghiệp biết được các hoạt động của mình sẽ ảnh hưởng như thế nào tới khả năng trả nợ ngắn hạn và tài chính của doanh nghiệp sẽ tiến triển như thế nào theo thời gian. Bảng này cũng trình bày ngắn gọn về số tiền các khoản phải thu, hàng lưu kho và trang thiết bị của doanh nghiệp. Bảng cân đối tài sản dự toán cũng được dùng để dự toán tổng quan tình hình tài chính của doanh nghiệp. Ví dụ, một doanh nghiệp rất hào hứng đưa ra bảng cân đối tài sản dự toán, dự báo rằng sẽ tăng trưởng nhanh và có lợi nhuận. Tuy nhiên, điều này lại làm cho tỷ số nợ của doanh nghiệp lên tới 75% (khá cao), các nhà đầu tư có thể kết luận là có quá nhiều rủi ro để doanh nghiệp có thể thu hút đầu tư.

Về tài sản, nhà xưởng và trang thiết bị, Công ty đồ uống New Venture Fitness lên kế hoạch đầu tư 100.000 USD năm 2012 và 275.000 USD năm 2013. Bảng cân đối tài sản dự toán cho thấy giá trị tài sản tăng tương ứng vào các năm 2012, 2013. Dự toán nợ dài hạn của Công ty năm 2012, 2013 phản ánh sự thay đổi giảm tiền gốc từ dòng tiền và tăng vay nợ để mua sắm tài sản, nhà xưởng, trang thiết bị. Các giao dịch này được phản ánh vào báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán của Công ty.

4.4.2.4. Báo cáo dự toán lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo dự toán lưu chuyển tiền tệ trình bày về dự toán dòng tiền ra vào của doanh nghiệp trong một thời kỳ cụ thể. Chức năng quan trọng nhất của báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán là dự toán được việc doanh nghiệp có dòng tiền đáp ứng với nhu cầu hay không. Giống như báo cáo lưu chuyển tiền tệ trong quá khứ, báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán được chia làm 3 nhóm chỉ tiêu: hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh được quan tâm nhất vì nó cho biết các khoản phải thu, khoản phải trả, hàng lưu kho của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến dòng tiền trong đầu tư và tài chính như thế nào. Nếu như một mục nào đó tăng lên với tỷ lệ lớn hơn nhiều tỷ lệ của doanh thu hàng năm, thì đó là một báo động đỏ. Ví dụ, khoản phải thu tăng lên, là khoản tiền doanh nghiệp cho khách hàng nợ, sẽ giảm số lượng tiền cho các hoạt động đầu tư và tài chính. Nếu như khoản phải trả vượt quá khả năng kiểm soát sẽ gây nguy hiểm cho khả năng cung tiền để phát triển cũng như khả năng trả nợ của doanh nghiệp.

Về cổ tức, báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự toán cho thấy Công ty Đồ uống New Venture Fitness không có kế hoạch trả cổ tức cho cổ đông năm 2012 và 2013. Nhớ rằng đây là một công ty hợp nhất và các cổ đông thậm chí là không giao dịch mua bán trên sàn nào. Nếu như Công ty đồ uống New Venture Fitness đã lên kế hoạch trả cổ tức, số tiền dự toán trả cổ tức sẽ được trình bày bên dưới hoạt động tài chính và sẽ giảm số lượng tiền cho hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Thường thì một công ty mới sẽ đầu tư phần lớn tiền của mình vào các hoạt động giúp tăng trưởng, như vào tài sản, nhà xưởng, mua sắm trang thiết bị, hơn là chi trả cổ tức.

4.4.2.5. Phân tích chỉ số tài chính

Các tỷ số tài chính mà trước đây được dùng để đánh giá báo cáo tài chính trong quá khứ của một doanh nghiệp, cũng có thể được dùng để đánh giá các báo cáo tài chính dự toán. Khi đã làm được điều này thì doanh nghiệp có thể so sánh được hoạt động tài chính dự toán so với hoạt động trong quá khứ; các hoạt động theo dự toán có ảnh hưởng như thế nào tới dòng tiền cũng như tình hình tài chính chung của doanh nghiệp.

Các tỷ số tài chính trong quá khứ và các tỷ số dự toán của Công ty đồ uống New Venture Fitness được trình bày trong Bảng 4.7. Nhóm tỷ số khả năng sinh lời cho thấy một sự giảm nhẹ từ quá khứ tới tương lai. Điều này cho thấy tài sản dự toán tăng lên và tương ứng doanh thu cũng

vậy sẽ làm cho hoạt động sản xuất không hiệu quả như trong quá khứ. Tuy nhiên các con số này cũng khá lớn và dự tính là không thay đổi nhiều.

Nhóm tỷ số thanh khoản cho thấy tỷ số tài sản ngắn hạn trên nợ ngắn hạn khá tốt và hoàn toàn đủ khả năng trả nợ ngắn hạn. Các tỷ số quản trị nợ cho thấy xu hướng đầy triển vọng. Tỷ số nợ giảm từ 39,7% năm 2011 xuống 31,8% năm 2013 theo dự toán. Tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu giảm đáng kể, cho thấy tài sản công ty đang tăng và tài sản được hỗ trợ từ nguồn vốn chủ sở hữu lớn hơn nguồn nợ.

Tóm lại, doanh nghiệp hiểu được tình hình tài chính của mình tại mọi thời điểm là rất quan trọng và dự toán tài chính của các doanh nghiệp mới khởi nghiệp dựa những số liệu đáng tin cậy. Mọi quan tâm hàng đầu không phải là việc doanh nghiệp thành công trong các lĩnh vực như thế nào mà phải thành công trong tài chính của mình để tồn tại lâu dài và bền vững.

4.4.3. Các báo cáo tài chính

Báo cáo tài chính trong quá khứ bao gồm báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, bảng cân đối kế toán và báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Các báo cáo thường được chuẩn bị theo thứ tự vì dòng thông tin là logic từ hoạt động này sang hoạt động khác. Trong các doanh nghiệp mới, báo cáo tài chính thường thận trọng và sát với việc quản trị tài chính của doanh nghiệp. Trong trường hợp hy hữu, khi doanh nghiệp không sử dụng báo cáo tài chính để lên kế hoạch, thì dù sao cũng phải chuẩn bị và duy trì các báo cáo này. Nếu một doanh nghiệp huy động vốn thông qua ngân hàng và nhà đầu tư thì chắc chắn họ sẽ yêu cầu bản sao những báo cáo tài chính trong quá khứ để phân tích lịch sử tài chính của doanh nghiệp. Nếu như doanh nghiệp không có các báo cáo này, họ sẽ xem xét rất thận trọng những khoản đầu tư hoặc cho vay.

Báo cáo tài chính trong quá khứ phản ánh các hoạt động trong quá khứ và thường được xây dựng cho từng quý và cho cả năm (nước ta quy định lập báo cáo tài chính theo tháng). Các công ty thương mại công cộng được ủy ban chứng khoán yêu cầu chuẩn bị các báo cáo tài chính và sẵn sàng công bố chúng. Các báo cáo được đệ trình lên ủy ban chứng khoán thông qua một số các bản yêu cầu theo mẫu có sẵn. Bản quan trọng nhất tương tự với báo cáo thường niên ngoại trừ việc báo cáo này chứa đựng nhiều thông tin chi tiết hơn về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

4.4.3.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Phản ánh kết quả hoạt động của công ty trong một thời kỳ xác định. Nó ghi lại tất cả doanh thu và chi phí trong thời gian đó và cho biết doanh nghiệp đang có lợi nhuận hay thua lỗ (Báo cáo lãi và lỗ). Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh thường theo tháng, quý và hàng năm. Hầu hết các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh đều được chuẩn bị theo định dạng nhiều năm và tạo sự dễ dàng cho xác định xu hướng tăng giảm.

Ba nhóm số liệu được quan tâm nhất khi đánh giá một báo cáo thu nhập là:

- *Doanh thu thuần*: Doanh thu thuần bằng tổng doanh thu trừ đi tiền hàng hóa bị trả lại và chiết khấu.

- *Giá vốn hàng bán*: bao gồm các chi phí trực tiếp liên quan đến sản xuất hoặc phân phối hàng hóa, dịch vụ; bao gồm chi phí nguyên vật liệu và nhân công trực tiếp. Đối với Công ty đồ uống New Venture Fitness, giá vốn hàng bán sẽ bao gồm tất cả thành phần nguyên liệu có trong đồ uống và chi phí nhân công cần cho sản xuất.

- *Chi phí hoạt động*: bao gồm chi phí tiếp thị, chi phí quản trị và các chi phí khác không liên quan trực tiếp tới việc sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ.

4.4.3.2. Bảng cân đối kế toán

Không giống như báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, được xem xét trong từng thời kỳ, bảng cân đối kế toán là một bản ngắn gọn về tài sản, nợ và vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tại một thời điểm. Các tài sản được sắp xếp theo thứ tự “tính thanh khoản” hoặc khoảng thời gian bao lâu để quy đổi chúng thành tiền mặt. Các khoản nợ được sắp xếp theo thứ tự sẽ phải trả. Một bảng cân đối kế toán luôn luôn phải “cân bằng”, nghĩa là “tổng tài sản” luôn luôn bằng “nợ” cộng “vốn chủ sở hữu”.

Các loại “tài sản” chính được liệt kê trong bảng cân đối kế toán như sau:

- Tài sản ngắn hạn: bao gồm tiền mặt và các khoản dễ dàng chuyển đổi thành tiền mặt, như các khoản phải thu, chứng khoán và hàng lưu kho.

- Tài sản dài hạn: là các tài sản được sử dụng trong thời gian dài như bất động sản, nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị.

- Tài sản khác: là các tài sản không xác định (tài sản vô hình) như lợi thế thương mại.

- Các loại “nợ” chính được liệt kê trong bảng cân đối kế toán như sau:

- + Nợ ngắn hạn: bao gồm nghĩa vụ phải trả trong vòng một năm, gồm các khoản phải trả, chi phí xác định, và nợ (dài hạn) đến hạn thanh toán.

- + Nợ dài hạn: bao gồm các khoản nợ có thời hạn trên một năm, gồm nợ liên quan tới việc mua bất động sản, nhà xưởng, trang thiết bị.

- + Vốn chủ sở hữu: bằng vốn đầu tư trong kinh doanh của các chủ sở hữu cộng với lợi nhuận giữ lại sau khi trả cổ tức.

4.4.3.3. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ tóm tắt sự thay đổi dòng tiền của một doanh nghiệp trong một thời gian xác định và nội dung chi tiết của những thay đổi đó. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cho biết còn bao nhiêu tiền vào cuối tháng cũng như việc chi tiêu trong tháng như thế nào. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được chia thành 3 luồng riêng biệt: luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh, luồng tiền từ hoạt động đầu tư và luồng tiền từ hoạt động tài chính. Những luồng tiền này được giải thích dưới đây, là những hoạt động làm tăng giảm lượng tiền mặt của công ty:

- Luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh: ngoài tiền và các khoản nợ ngắn hạn, luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh còn bao gồm lợi nhuận ròng (hoặc lỗ), khấu hao, biến động tài sản ngắn hạn và nợ dài hạn đến hạn thanh toán. Thu nhập ròng của một doanh nghiệp, dựa theo báo cáo thu nhập là dòng đầu tiên tương ứng với báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

- Luồng tiền từ hoạt động đầu tư: bao gồm việc mua, bán hay đầu tư vào tài sản cố định như bất động sản, trang thiết bị và nhà xưởng.

- Luồng tiền từ hoạt động tài chính: bao gồm tiền phát sinh trong thời kỳ đi vay hoặc bán cổ phiếu, hoặc tiền được sử dụng trong thời gian chi trả cổ tức, mua lại cổ phiếu, trái phiếu hiện hành.

Khi tiến hành giải thích và phân tích báo cáo lưu chuyển tiền tệ, những con số của việc sử dụng tiền được ghi lại là âm (được ghi trong ngoặc đơn) và nguồn tiền được ghi lại là dương. Mục khấu hao được ghi lại là số dương trên báo cáo lưu chuyển tiền tệ bởi vì nó đã được trừ từ thu nhập thuần trong báo cáo thu nhập nhưng lại không phải là chi tiêu tiền mặt. Tương tự, giảm trừ trong khoản phải trả được ghi lại là những con số âm vì doanh nghiệp đã sử dụng một phần tiền này để giảm trừ khoản phải trả cho ngang bằng với thời kỳ tiếp theo.

CÂU HỎI VÀ ĐÁP ÁN CHƯƠNG 4

Câu 1. Mục tiêu tài chính cơ bản khi tạo lập doanh nghiệp kinh doanh là gì? Khi bắt đầu khởi sự kinh doanh mới cần nguồn tài chính và huy động từ những nguồn nào?

Câu 2. Nhu cầu tài chính cho doanh nghiệp khởi nghiệp cần những gì? Nguồn tài chính cho hoạt động khởi nghiệp gồm những gì?

Câu 3. Trình bày các nguồn vốn cho hoạt động khởi nghiệp của doanh nghiệp? Các vấn đề cần lưu ý khi huy động vốn là gì?

Câu 4. Trình bày dự báo về các khoản thu nhập và chi phí với doanh nghiệp khởi nghiệp? Nêu các bước trong dự toán tài chính của doanh nghiệp khởi nghiệp?

Câu 5. Trình bày các báo cáo tài chính của doanh nghiệp khởi nghiệp?

CHƯƠNG 5

PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP KHỞI NGHIỆP

5.1. THÁCH THỨC VÀ RÀO CẢN ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

5.1.1. Thách thức từ môi trường kinh doanh

Thứ nhất, toàn cầu hóa và chu kỳ kinh tế.

Toàn cầu hóa đang là một xu thế không thể cưỡng lại của nền kinh tế thế giới. Bản chất và đích cuối cùng của toàn cầu hóa là tạo ra sân chơi chung thực sự bình đẳng cho mọi doanh nghiệp; tạo ra tính bình đẳng trong tìm kiếm công ăn, việc làm của mọi người dân trên Trái đất.

Mặc dù mới chỉ đang ở giai đoạn thực hiện các mục đích và nhiệm vụ của toàn cầu hóa, toàn cầu hóa và hội nhập đã đang tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh và cũng đặt các doanh nghiệp trước những thách thức mới. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải thích nghi và xác định được những chiến lược phát triển phù hợp.

Một mặt, hội nhập và toàn cầu hóa mang lại nhiều cơ hội và sự thuận lợi hơn trong tiếp cận thị trường thế giới. Tuy nhiên, cũng phải thừa nhận rằng sự cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng sẽ khắc nghiệt hơn. Sự cạnh tranh này đến từ các sản phẩm nhập khẩu, các nhà đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp nếu không tự đổi mới và nâng cao khả năng cạnh tranh thì có khả năng sẽ mất thị trường trong nước trước sự xâm nhập của các sản phẩm từ các nước trong khu vực và từ các quốc gia phát triển khác. Đồng thời, sự cạnh tranh không chỉ đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp mà các doanh nghiệp còn phải cạnh tranh với nhau trong việc thu hút và duy trì lực lượng lao động, cạnh tranh trong đổi mới công nghệ và cạnh tranh trước các cơ hội kinh doanh hoặc liên doanh liên kết khác.

Việc hội nhập quốc tế đã dẫn đến sự biến đổi sâu sắc về vấn đề việc làm. Các doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng lao động có kỹ năng, có trí tuệ và lao động quản trị. Cạnh tranh trong tuyển dụng lao động là rất lớn và sự dịch chuyển lao động thường xuyên xảy ra không phải ở phạm vi một quốc gia, khu vực mà ở phạm vi toàn cầu. Những người lao động có trình độ cao có quyền chọn cho họ nơi làm việc với môi trường làm việc và môi trường sống thuận lợi, thu nhập cao.

Với chính sách sử dụng lao động, chính sách tiền lương cũng như những vấn đề khác ở các doanh nghiệp nhà nước hiện nay, với nhận thức ngắn hạn cũng như khả năng tài chính hạn hẹp của các doanh nghiệp dân doanh, các doanh nghiệp Việt Nam rất khó thu hút, giữ chân những lao động có năng lực. Đặc biệt khi các dự án đầu tư nước ngoài vào cùng lĩnh vực tăng lên thì khả năng mất các lao động giỏi là rất cao. Một vài thị trường xuất khẩu đã dựng lên một vài rào cản kỹ thuật kiểm soát chặt chẽ hàng hóa xuất khẩu vào quốc gia. Do đó doanh nghiệp cần phải thay đổi công nghệ đầu tư nhiều máy móc dẫn đến nhu cầu vốn là rất lớn trong khi các doanh nghiệp lại gặp khó khăn về vốn kinh doanh.

Trong một chừng mực nhất định, một vài rào cản có thể được chính phủ các quốc gia dựng lên và được sử dụng rộng rãi như thuế chống phá giá, các phòng vệ đặc biệt, những quy định kỹ thuật chặt chẽ, chuẩn mực về vệ sinh, môi trường, lao động, trách nhiệm xã hội,... nhưng về lâu dài các rào cản đó sẽ lần lượt bị vượt qua và doanh nghiệp muốn phát triển được chỉ có một con đường duy nhất là thích nghi và phát triển.

Toàn cầu hóa cũng đặt môi trường kinh tế của mỗi quốc gia vận động theo chu kỳ chung của kinh tế thế giới với quá trình mở rộng và thu hẹp sản xuất. Do đó, hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư mở rộng sản xuất của doanh nghiệp cũng cần tính tới sự vận động mang tính chu kỳ của nền kinh tế. Tuy nhiên cần chú ý là sự vận động của chu kỳ kinh tế thế giới nói chung và chu kỳ kinh tế của mỗi quốc gia cũng có thể không giống nhau. Thậm chí trong một quốc gia, các chu kỳ kinh tế lặp đi lặp lại cũng theo các chu kỳ không giống nhau, với một biên độ không giống nhau và sự tác động của nó tới các ngành, các lĩnh vực kinh doanh cũng hoàn toàn khác biệt. Do đó, cần có sự dự đoán về độ dài, hướng tác động và ảnh hưởng của chu kỳ kinh doanh đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là trước những quyết định mang

tính dài hạn, có độ trễ hoặc có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả sản xuất kinh doanh như quyết định đổi mới công nghệ, quyết định thu hẹp/mở rộng đầu tư...

Thứ hai, tính chất và cường độ cạnh tranh trong ngành.

Tính chất và cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tốc độ tăng trưởng của ngành, số lượng các đối thủ cạnh tranh, mức độ khác biệt hóa trong sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, chi phí chuyển đổi của khách hàng... Nhìn chung, cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành càng cao thì áp lực đổi mới và phát triển càng mạnh mẽ hơn; ngược lại, nếu cường độ và áp lực cạnh tranh trong ngành không gay gắt, các doanh nghiệp đã hài lòng với vị trí hiện tại thì áp lực đổi mới và phát triển sẽ yếu hơn.

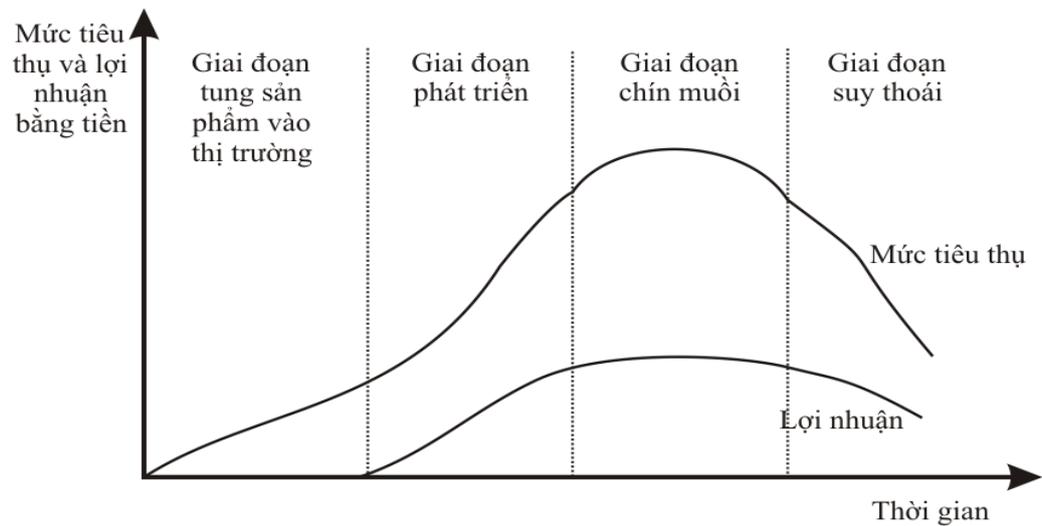
Trong ngành kinh doanh đang tăng trưởng, đặc biệt là trong những ngành tăng trưởng cao mà tốc độ tăng nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ cao hơn tốc độ tăng trưởng năng lực sản xuất của các doanh nghiệp và chưa thấy dấu hiệu về sự xâm nhập của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn thì tại đó các doanh nghiệp không cần quan tâm đến cạnh tranh và đổi mới. Các doanh nghiệp chỉ cần tập trung vào sản xuất và mở rộng quy mô sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, việc mở rộng sản xuất cần được cân nhắc kỹ lưỡng do tình trạng thuận lợi trên không duy trì mãi đến thời điểm ngành tăng trưởng chậm lại các doanh nghiệp mở rộng quá mức năng lực sản xuất thường sẽ gặp nhiều khó khăn hơn.

Trong một ngành tập trung với một số lượng hữu hạn các đối thủ cạnh tranh và có các doanh nghiệp dẫn đầu ngành thì cường độ và mức độ cạnh tranh cũng thường thấp hơn do các doanh nghiệp có thể tìm hiểu và nắm rõ động thái chiến lược của nhau, dễ thỏa hiệp với nhau và hành động theo sự dẫn dắt của doanh nghiệp lãnh đạo ngành. Ngược lại, trong một ngành phân tán với một số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh và năng lực của các đối thủ cạnh tranh không có nhiều khác biệt thì cường độ và mức độ cạnh tranh thường gay gắt hơn. Khi đó, áp lực về đổi mới, cải tiến, thay đổi để tạo ra sự khác biệt hóa sẽ lớn hơn.

Cuối cùng, sự khác biệt hóa của sản phẩm, dịch vụ cũng tác động đến cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Nếu sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp trong ngành có sự khác biệt hóa thì cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành thường không cao do sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ. Đồng thời khi đó chi phí chuyển đổi cao cũng khiến khách hàng gắn bó với doanh nghiệp hơn và trở thành khách hàng trung thành. Tuy nhiên, trong trường hợp này cần chú ý tác động mang tính hai mặt. Một mặt, về hình thức, sự khác biệt hóa sản phẩm khiến cường độ và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành thấp, áp lực đổi mới, phát triển thấp. Mặt khác, để duy trì được sự khác biệt hóa doanh nghiệp phải thường xuyên thay đổi, đổi mới, phát triển sản phẩm, công nghệ... Các doanh nghiệp tìm kiếm và mong muốn duy trì lợi thế cạnh tranh từ sự khác biệt hóa thường theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Chiến lược này đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực thực sự trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển và lĩnh vực marketing.

Thứ ba, sự thay đổi trong cầu thị trường đối với hàng hóa và dịch vụ.

Sự thay đổi về cầu thị trường đối với hàng hóa và dịch vụ của ngành cũng ảnh hưởng rất lớn đến cường độ và mức độ cạnh tranh trong ngành. Sự thay đổi này gắn trực tiếp với chu kỳ sống của sản phẩm. Đối với vấn đề này cần có hai điểm đáng chú ý. Thứ nhất chu kỳ sống của mọi sản phẩm, dịch vụ kéo dài trong một thời gian nhất định phụ thuộc vào đặc tính của sản phẩm, dịch vụ và của ngành kinh doanh. Thứ hai mỗi doanh nghiệp có thể sản xuất và cung ứng đồng thời nhiều loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau trong đó mỗi loại sản phẩm và dịch vụ có thể ở giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống.



Hình 5.1. Chu kỳ sống sản phẩm, dịch vụ

Chu kỳ sống của sản phẩm, dịch vụ hoặc ngành kinh doanh có thể chia thành 4 giai đoạn chính bao gồm: Giai đoạn thâm nhập, giai đoạn tăng trưởng, giai đoạn trưởng thành (bão hòa) và giai đoạn suy thoái.

Giai đoạn 1 - thâm nhập

Đây là giai đoạn đầu tiên trong chu kỳ sống của sản phẩm/dịch vụ. Trong giai đoạn này cầu của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ còn thấp. Sản phẩm/dịch vụ chưa tìm được chỗ đứng và chưa hoàn toàn được thị trường chấp nhận; doanh nghiệp đang thử nghiệm để đưa sản phẩm hoặc dịch vụ thâm nhập thị trường. Do đặc điểm chi phí thâm nhập thị trường rất cao, hàng bán được chưa nhiều nên lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận cũng chưa cao.

Ở giai đoạn thâm nhập, chưa có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia vào ngành nên mức độ cạnh tranh trong ngành còn thấp. Doanh nghiệp rất cần có chiến lược thâm nhập hoặc rút khỏi thị trường phù hợp với đặc điểm của giai đoạn này.

Giai đoạn 2 - tăng trưởng

Trong giai đoạn này, sản phẩm dịch vụ đã khẳng định được chỗ đứng trên thị trường và có tốc độ tăng trưởng cao. Cầu thị trường trong giai đoạn này tăng cao kéo theo sự cạnh tranh cũng cao lên do có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia vào ngành. Tuy nhiên, nhìn chung trong giai đoạn này dù mức độ cạnh tranh cao nhưng các doanh nghiệp vẫn thu được lợi nhuận tốt do chi phí sản xuất giảm.

Giai đoạn 3 - trưởng thành (bão hòa)

Tốc độ tăng trưởng của ngành đã chững lại. Nhu cầu trong ngành đã đạt đến mức cao nhất và sẽ duy trì trong một thời gian nhất định trước khi rơi vào giai đoạn suy thoái. Ở giai đoạn này các doanh nghiệp vẫn có doanh thu và sản lượng tiêu thụ cao nhưng các doanh nghiệp đã phải chú trọng đến vấn đề cắt giảm chi phí để đảm bảo các chỉ tiêu về tài chính. Trong giai đoạn này, các doanh nghiệp phải cạnh tranh nhau rất gay gắt để giành giật thị phần.

Giai đoạn 4 - suy thoái

Đây là giai đoạn mà sự cạnh tranh diễn ra gay gắt nhất, các doanh nghiệp phải cạnh tranh khốc liệt khi mà tốc độ tăng trưởng giảm (thậm chí âm) quy mô thị trường thu hẹp. Trong giai đoạn này, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp trong ngành cũng phụ thuộc vào rào cản rút lui khỏi ngành. Rào cản rút lui càng cao thì cường độ cạnh tranh càng lớn.

5.1.2. Rào cản trong nội bộ doanh nghiệp

5.1.2.1. Nguồn lực của doanh nghiệp

Một trong những rào cản rất lớn mà doanh nghiệp phải vượt qua là những thách thức trong hoạt động quản trị điều hành khi quy mô doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh được mở rộng. Trong đó có 2 vấn đề đáng chú trọng hơn cả đối với hoạt động quản trị và điều hành là:

Thứ nhất, năng lực lãnh đạo, quản trị.

Một là, năng lực lãnh đạo của Hội đồng quản trị và các nhà sáng lập.

Về hoạt động lãnh đạo của Hội đồng quản trị, doanh nghiệp khi tăng trưởng sẽ mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh theo 2 cách thức, hoặc mở rộng quy mô sản xuất nhưng vẫn trong ngành kinh doanh hiện tại hoặc mở rộng ra ngoài lĩnh vực kinh doanh ban đầu. Dù mở rộng và phát triển theo cách thức nào thì lãnh đạo doanh nghiệp cũng gặp phải nhiều thách thức trong định hướng và điều hành doanh nghiệp. Trong trường hợp mở rộng cùng ngành kinh doanh, khi quy mô doanh nghiệp tăng lên mức độ phức tạp trong quản trị tăng lên do số lượng nhân viên và đầu mỗi công việc tăng nhưng lãnh đạo doanh nghiệp không gặp những thách thức về kinh nghiệm và năng lực kinh doanh trong ngành sản xuất mới. Trong trường hợp doanh nghiệp mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh ra ngoài chuỗi giá trị hay ra ngoài ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động thì thách thức đối với hoạt động lãnh đạo và điều hành chính là kinh nghiệm và khả năng quản trị trong lĩnh vực kinh doanh mới mà doanh nghiệp tham gia.

Hai là, năng lực điều hành của Ban giám đốc và nhà quản trị các cấp.

Vai trò của đội ngũ lãnh đạo và đội ngũ điều hành là rất quan trọng trong việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Trong đó vai trò của nhà lãnh đạo được thể hiện trong việc xác định định hướng phát triển và tầm nhìn cho doanh nghiệp cũng như việc thiết lập các cơ chế tổ chức thực hiện và kiểm soát cần thiết. Cụ thể, vai trò của nhà quản trị cao cấp được thể hiện rõ ràng trong các nhiệm vụ dưới đây:

- Hình thành ý tưởng kinh doanh và xác định tầm nhìn cho doanh nghiệp. Điều này giúp cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp tập trung thực hiện những mục tiêu hướng đích, tạo ra và chuyển giao giá trị đến cho khách hàng và phản ứng kịp thời trước những thách thức do môi trường kinh doanh đặt ra.

- Xác định mục tiêu dài hạn và xây dựng chiến lược kinh doanh. Việc xác định mục tiêu và chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp làm rõ được cái đích cần hướng đến và cách thức đạt được.

- Xây dựng quy trình truyền đạt thông tin và truyền đạt thông tin một cách hiệu quả. Ngay khi được hình thành, mục tiêu và tầm nhìn chiến lược cũng như chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải được truyền đạt cho tất cả các đối tượng hữu quan trong doanh nghiệp để đảm bảo sự chấp nhận và cam kết thực hiện từ phía họ.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa được hiểu là những giá trị có thể được sử dụng để phân biệt một nhóm này với một nhóm khác. Trong một doanh nghiệp, văn hóa được hiểu là những giá trị được tạo ra, được thừa nhận và được chia sẻ chung trong một tổ chức. Nó tạo ra sự khác biệt và được dùng để phân biệt giữa doanh nghiệp này với một doanh nghiệp khác.

- Giám sát và kiểm soát hoạt động. Đây là hoạt động mang tính thủ tục mà các nhà quản trị cao cấp thường kém hào hứng và có thể thực hiện kém hiệu quả nhất. Thông thường các nhà quản trị cao cấp ưa thích hệ thống giám sát và kiểm tra phi chính thức mang tính cá nhân và trực tiếp hơn là một hệ thống giám sát chính thức với việc nắm bắt thông tin thông qua hệ thống văn bản báo cáo. Tuy nhiên, quy mô hoạt động của doanh nghiệp càng tăng lên, càng gây áp lực và làm cho hệ thống giám sát phi chính thức có thể sụp đổ và cần được thay thế bằng một quy trình chặt chẽ hơn.

Các nhà quản trị chỉ có thể đạt được sự thành công trong một doanh nghiệp tăng trưởng nếu xây dựng được một đội ngũ các nhà quản trị có thể thực hiện được các chiến lược và tầm nhìn mà các nhà quản trị cao cấp đề ra. Việc lựa chọn và xây dựng đội ngũ các nhà quản trị thừa

hành dựa trên căn cứ như kỹ năng chuyên môn, sự hiểu biết về thị trường và sự hiểu biết về ngành kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia. Vai trò của nhà lãnh đạo là lựa chọn đội ngũ các nhà quản trị, tạo sự kết dính giữa các cá nhân và tạo động lực để họ làm việc và cống hiến.

Thứ hai, năng lực đội ngũ những người lao động.

Con người là nguồn tài nguyên chiến lược vô giá, là nhân tố quyết định nhất đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Ngoài chất lượng đội ngũ các nhà quản trị như đã trình bày ở trên, doanh nghiệp không thể thiếu đội ngũ các nhà kỹ thuật và những người lao động ở mọi lĩnh vực hoạt động.

Doanh nghiệp mới thành lập thường có quy mô nhỏ, tiềm lực tài chính chưa mạnh nên thường chưa thực hiện thù lao thỏa đáng như các doanh nghiệp đang hoạt động. Đây là vấn đề quan trọng vì có thể dẫn đến khó thu hút và giữ chân được người tài, cần được những người sáng lập nhận thức đúng đắn và chú trọng ngay từ đầu.

5.1.2.2. Năng lực marketing

Khi muốn mở rộng quy mô hoặc ngành nghề kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần có năng lực marketing mạnh. Năng lực marketing trong trường hợp này thể hiện ở năng lực tìm kiếm và phát triển thị trường; năng lực marketing và bán hàng.

Một mặt, năng lực tìm kiếm và phát triển thị trường giúp doanh nghiệp phát hiện ra những đoạn thị trường mới, những khoảng trống mà sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp có thể lấp đầy. Việc phát hiện ra và khai thác thị trường tiềm năng là rất quan trọng do doanh nghiệp đầu tiên luôn chiếm một vị trí quan trọng trong tâm trí khách hàng và một thị phần đáng kể. Thông thường doanh nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng hoặc một khu vực thị trường khi nhu cầu đó xuất hiện nhưng trong nhiều trường hợp doanh nghiệp phải đi trước một bước để có được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh. Khi đó năng lực tìm kiếm giúp doanh nghiệp phát hiện ra nhu cầu tiềm ẩn hoặc thậm chí định hướng nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của một nhóm khách hàng hoặc một khu vực thị trường. Năng lực phát triển thị trường giúp doanh nghiệp thiết lập kênh phân phối hiệu quả.

Mặt khác, khi doanh nghiệp gia tăng quy mô sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp cũng đồng thời gây áp lực lên hệ thống kênh phân phối hiện tại và dẫn đến nhu cầu tất yếu trong việc gia tăng năng lực phân phối và bán hàng. Khi đó doanh nghiệp cần triển khai các hoạt động marketing và xúc tiến bán để hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động tiêu thụ sản phẩm trên kênh phân phối mới thiết lập.

5.1.2.3. Năng lực ứng dụng khoa học công nghệ

Vấn đề về công nghệ và năng lực công nghệ ngày càng được chú trọng do nền kinh tế tri thức khiến cho vòng đời của một công nghệ có xu hướng ngắn lại, tốc độ phát triển và đổi mới công nghệ ngày càng tăng. Do đó, công nghệ sản xuất của doanh nghiệp càng mau chóng trở nên lỗi thời. Điều này đặt ra áp lực thực sự cho doanh nghiệp trong việc đổi mới và ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất. Doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư cho công nghệ và đổi mới công nghệ. Đây thường là những quyết định mang tính dài hạn và có tầm ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên cũng cần chú ý là các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh khác nhau sẽ có sự nhạy cảm đối với công nghệ và tốc độ đổi mới, cải tiến công nghệ khác nhau. Do đó, không thể áp dụng mô hình quản lý hay cách thức đánh giá năng lực công nghệ của doanh nghiệp này với năng lực công nghệ của doanh nghiệp khác. Nhưng có một điều chắc chắn rằng những doanh nghiệp chú trọng và đầu tư đúng hướng vào nâng cao năng lực công nghệ đều có chất lượng sản phẩm cao, khả năng cạnh tranh của sản phẩm tốt và tăng trưởng bền vững.

Những nguồn năng lực trên là những nguồn lực cốt lõi của bất kỳ doanh nghiệp nào song thường là thách thức với các doanh nghiệp mới thành lập.

5.2. CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP DỰA VÀO NGUỒN NỘI LỰC

Những chiến lược tăng trưởng nội bộ hay chiến lược tăng trưởng nội sinh bao gồm những nỗ lực từ chính các bộ phận bên trong doanh nghiệp như phát triển sản phẩm mới, khác biệt hóa sản phẩm và sự mở rộng thị trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm cả thị trường nội địa và thị trường quốc tế với mục đích dành và duy trì lợi thế cạnh tranh, tăng doanh thu bán hàng và lợi nhuận. Đặc trưng của sự tăng trưởng xuất phát từ nội bộ là doanh nghiệp phải dựa vào năng lực, kinh nghiệm thực tiễn kinh doanh và nguồn nhân lực hiện tại của chính mình. Sự tăng trưởng dựa vào nội lực thường được gọi là sự tăng trưởng nội bộ bởi vì nó không dựa vào sự can thiệp của bên ngoài. Hầu hết các doanh nghiệp tăng trưởng dựa vào nội lực trong suốt giai đoạn sớm của chu kỳ sống của tổ chức của họ. Chính vì vậy, việc chủ động hình thành các chiến lược phát triển dựa vào nội lực có ý nghĩa tạo ra sự chủ động phát triển ngay từ khi mới thành lập doanh nghiệp.

5.2.1. Chiến lược phát triển sản phẩm (Product development strategy)

5.2.1.1. Khái niệm chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm là một quá trình đưa một sản phẩm mới vào thị trường hiện có hoặc thị trường mới bằng cách nghiên cứu thị trường liên tục, thử nghiệm kỹ lưỡng và hoạch định ý tưởng sản phẩm cẩn thận.

Nó cũng có thể là việc đưa một sản phẩm hiện có vào một thị trường mới. Đôi khi, doanh nghiệp cũng có thể muốn có một chiến lược phát triển sản phẩm cho bất kỳ sản phẩm hiện tại nào trong thị trường hiện tại; tuy nhiên, điều đó thường xảy ra nếu doanh nghiệp đang giới thiệu một tính năng mới, đang đổi thương hiệu hoặc tung ra một dòng sản phẩm bổ sung mới.

5.2.1.2. Đặc điểm của chiến lược phát triển sản phẩm

Theo chu kỳ sống của sản phẩm, mọi sản phẩm cuối cùng đều tăng trưởng khi tốc độ tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp giảm dần. Đó thường là khi các công ty áp dụng chiến lược tăng trưởng dựa trên sản phẩm mới, các dòng sản phẩm bổ sung hoặc chiến lược tiếp thị mới.

Một số công ty tập trung vào các chiến lược phát triển sản phẩm mới cho phép họ tạo ra các sản phẩm mới để giúp các sản phẩm hiện tại cũng phát triển.

Chiến lược phát triển sản phẩm thường hoạt động cùng với chiến lược kinh doanh. Tùy thuộc vào việc thương mại hóa một sản phẩm, các lần lặp lại bổ sung của một sản phẩm hiện có hay bất cứ điều gì khác, quy trình phát triển sản phẩm có thể khác nhau.

Chức năng của sản phẩm thường là kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường sâu rộng thông qua các nhóm tập trung. Điều đó giúp hiểu được nhu cầu của khách hàng ở một số thị trường mục tiêu và nhân khẩu học nhất định. Sau đó, nhóm phát triển có thể sử dụng dữ liệu đó để động não và đưa ra chiến lược phù hợp.

Chiến lược phát triển sản phẩm rất quan trọng. Chiến lược tổng thể của doanh nghiệp nên bao gồm các phương pháp và kỹ thuật doanh nghiệp sẽ sử dụng trong từng giai đoạn phát triển sản phẩm. Điều này có thể giúp doanh nghiệp vượt qua những trở ngại và tập trung vào những chiến lược thành công nhất. Lập kế hoạch về cách phát triển các sản phẩm khác nhau cũng có thể cho phép doanh nghiệp điều chỉnh các sản phẩm hiện có và phát triển doanh nghiệp của mình.

Có một chiến lược phát triển sản phẩm mạnh mẽ có thể hỗ trợ doanh nghiệp biến một ý tưởng thành một sản phẩm có lợi nhuận và sau đó sửa đổi nó để duy trì tính cạnh tranh trên thị trường. Chiến lược phát triển sản phẩm của doanh nghiệp có thể tiết lộ các lĩnh vực cần cải tiến cũng như phương pháp nào thành công nhất. Để nhận được nhiều lợi ích nhất từ chiến lược phát triển sản phẩm của doanh nghiệp, hãy xem xét các kỹ thuật khác nhau sẽ hoạt động như thế nào cho từng bước và thực hiện các điều chỉnh dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ của doanh nghiệp.

5.2.1.3. Quy trình chiến lược phát triển sản phẩm (Quy trình NPD - New Product Development)

Toàn bộ quy trình phát triển sản phẩm mới (quy trình NPD) có thể được tóm tắt thành 8 bước. Điều này cũng tương tự đối với các công ty khởi nghiệp, doanh nghiệp vừa và nhỏ và thậm chí cả doanh nghiệp. Tất cả các dự án phát triển đều trải qua các bước này và chúng rất quan trọng đối với sự thành công của vòng đời sản phẩm.

Bước 1: Quá trình lên ý tưởng

Bước đầu tiên là hình thành ý tưởng, trong đó doanh nghiệp động não một cách có hệ thống các ý tưởng sản phẩm mới dựa trên các vấn đề trong thế giới thực, các sản phẩm thị trường hiện có và nghiên cứu đối tượng mục tiêu cơ doanh nghiệp.

Đối với bất kỳ sản phẩm nào, doanh nghiệp cần phải nghĩ ra hàng trăm ý tưởng thì mới có thể quyết định được một vài cái hay. Có hai cách để đưa ra ý tưởng:

Doanh nghiệp có thể tìm kiếm các nguồn ý tưởng nội bộ nơi các bên liên quan và nhân viên hiện tại của công ty đưa ra ý tưởng. Điều đó bao gồm nghiên cứu và phát triển, quản lý sản phẩm, nhà tiếp thị, v.v.

Mặt khác, doanh nghiệp có thể tìm kiếm các nguồn ý tưởng bên ngoài. Điều đó có thể bao gồm mọi thứ từ các bên liên quan bên ngoài, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh cho đến các nguồn cảm hứng thứ cấp.

Bước 2: Sàng lọc những ý tưởng tốt nhất

Sàng lọc ý tưởng chỉ là lọc tất cả các ý tưởng của doanh nghiệp và chọn một vài ý tưởng tốt. Vấn đề là xác định một loại ý tưởng nhất định và sau đó chọn ý tưởng tốt nhất trong số đó.

Sau khi quá trình phát triển sản phẩm chính thức bắt đầu, doanh nghiệp không thể quay lại và nghĩ ra những ý tưởng mới để triển khai. Bất kỳ phương pháp nào bị thay đổi trong quá trình này đều có thể gây ra độ trễ và chậm trễ.

Khi lựa chọn ý tưởng, có hai điều doanh nghiệp nên xem xét – khả năng sinh lời và tiện ích. Khả năng sinh lời liên quan đến công ty và tiện ích liên quan đến người dùng cuối cùng.

Bước 3: Phát triển khái niệm sản phẩm (và thử nghiệm)

Khi doanh nghiệp đã quyết định một ý tưởng, bước tiếp theo là chuyển ý tưởng đó thành một khái niệm sản phẩm. Ý tưởng sản phẩm là một phiên bản doanh nghiệp toàn diện và chi tiết hơn của ý tưởng.

Doanh nghiệp có thể phát triển nhiều khái niệm sản phẩm cho nhiều ý tưởng khác nhau, nhưng điều đó chỉ có nghĩa là đang sử dụng nhiều thời gian, công sức và nguồn lực hơn.

Khi doanh nghiệp phát triển một khái niệm sản phẩm, doanh nghiệp cần thử nghiệm nó trong một thị trường hiện có. Các khái niệm về sản phẩm cần phải khá chính xác để có tác động và đó là lúc thử nghiệm bắt đầu.

Khi doanh nghiệp thử nghiệm các khái niệm với các nhóm đối tượng mục tiêu, doanh nghiệp có thể thấy phản ứng của mọi người, sự hấp dẫn và độ tin cậy của khái niệm đó. Trong khi đó, doanh nghiệp có thể hỏi người tiêu dùng những câu hỏi cụ thể sẽ giúp doanh nghiệp thiết kế sản phẩm, định giá và tạo mẫu.

Bước 4: Phát triển chiến lược tiếp thị

Sau khi doanh nghiệp đã phát triển một khái niệm sản phẩm hoàn chỉnh và thử nghiệm nó, doanh nghiệp cần có một chiến lược tiếp thị hiệu quả. Để chiến lược tiếp thị được phát triển, doanh nghiệp cần lưu ý đến thị trường hiện tại, thị phần và đối tượng mục tiêu.

Chiến lược tiếp thị có một số phần chính, bao gồm những phần sau.

- Đề xuất giá trị
- Mô tả thị trường mục tiêu
- Mục tiêu lợi nhuận và thị phần (tập trung vào mục tiêu SMART)
- Đề cương định giá

- Ngân sách tiếp thị và phân phối
- Mục tiêu lợi nhuận dài hạn, doanh nghiệp hàng và hỗn hợp tiếp thị.
- Chiến lược tiếp thị cũng cho phép doanh nghiệp theo dõi các số liệu nhất định.

Bước 5: Tiềm năng kinh doanh của sản phẩm được đề xuất

Sau chiến lược tiếp thị, điều quan trọng là phải đánh giá và phân tích hiệu quả của sản phẩm mới được đề xuất. Điều đó bao gồm việc xem các dự báo trong tương lai, chi phí và hơn thế nữa.

Để thực hiện nghiên cứu này, doanh nghiệp có thể đi khảo sát thị trường hoặc xem các sản phẩm tương tự của các công ty khác. Việc phát triển dự báo doanh nghiệp hàng sẽ giúp doanh nghiệp ước tính chi phí, lợi nhuận và tiến trình.

Bước 6: Phát triển sản phẩm

Sau khi phân tích kinh doanh, việc phát triển sản phẩm bắt đầu. Cho đến thời điểm này, sản phẩm của doanh nghiệp là một ý tưởng sơ bộ, nguyên mẫu hoặc một sản phẩm tiềm năng. Tuy nhiên, bước này đảm bảo rằng nó sẽ trở thành một sản phẩm chính thức.

Bước này thường đòi hỏi nhiều đầu tư vì doanh nghiệp sẽ chi cho nghiên cứu và phát triển. Thông thường, bộ phận R&D (Research and Development) có xu hướng tạo ra nhiều phiên bản doanh nghiệp của sản phẩm. Chính thức, nó được gọi là tạo mẫu và có thể mất hàng tháng để tìm ra.

Sau khi doanh nghiệp có mẫu thử sản phẩm tại chỗ, doanh nghiệp phải chạy thử. Các nhà tiếp thị có xu hướng đưa khách hàng đến để thử sản phẩm; nó giúp họ có ý tưởng về những gì khách hàng muốn.

Bước 7: Kiểm tra tiếp thị

Khi doanh nghiệp có một sản phẩm ở một nơi đã được chấp nhận và sẵn sàng ra mắt, đó là lúc để tiếp thị thử nghiệm. Đây là nơi doanh nghiệp thử nghiệm các chiến lược tiếp thị dựa trên các thiết lập thị trường thực tế. Nó giúp các nhà tiếp thị hiểu sản phẩm được nhìn nhận như thế nào, những gì cần phải làm và những khoản đầu tư khác mà công ty có thể thực hiện.

Thử nghiệm tiếp thị có thể chạy trong nhiều tháng, tùy thuộc vào sản phẩm. Tuy nhiên, tốt nhất là càng kỹ lưỡng càng tốt và sử dụng các phương pháp hay nhất để kiểm tra.

Bước 8: Thương mại hóa

Bước cuối cùng là doanh nghiệp có một sản phẩm đang hoạt động, chiến lược tiếp thị và tất cả thông tin liên quan mà doanh nghiệp cần để làm cho nó hoạt động. Lúc này, doanh nghiệp phải quyết định có nên tung ra sản phẩm mới hay không.

Bước này chỉ là chính thức giới thiệu và quảng bá sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp sẽ chi một số tiền lớn cho tiếp thị, doanh nghiệp hàng và khuyến mại.

Doanh nghiệp cần lên kế hoạch cẩn thận về thời gian và địa điểm giới thiệu. Nếu doanh nghiệp khởi chạy không đúng thời điểm và/hoặc địa điểm, sản phẩm của doanh nghiệp có thể sẽ thất bại.

5.2.2. Chiến lược phát triển thị trường (Market development strategy)

5.2.2.1. Khái niệm chiến lược, thị trường và chiến lược phát triển thị trường

Khái niệm chiến lược

Theo General Ailleret, chiến lược là việc xác định các con đường và phương tiện vận dụng để đạt được các mục tiêu đã xác định thông qua các chính sách.

G. Hissh cho rằng: Chiến lược là nghệ thuật phối hợp các hành động và điều khiển chúng để đạt được các mục tiêu dài hạn.

Alain Charles Martinet quan niệm: Chiến lược của doanh nghiệp nhằm mục đích phác họa những quỹ đạo tiến triển đủ vững chắc và lâu dài, chung quanh quỹ đạo đó có thể sắp xếp những quyết định và hành động chính xác của doanh nghiệp.

Khái niệm thị trường

Ở góc độ vĩ mô, thị trường là một tập phức hợp và liên tục các nhân tố môi trường kinh doanh cũng như các quan hệ trao đổi hàng hóa được thực hiện trong một không gian hữu hạn gồm các chủ thể cung, cầu và các phương thức tương tác giữa chúng để tạo điều kiện tồn tại và phát triển sản xuất, kinh doanh hàng hóa.

Ở góc độ vi mô, thị trường là một tập hợp khách hàng và người cung ứng hiện thực và tiềm năng có nhu cầu thị trường về hàng hóa mà công ty kinh doanh trong mối quan hệ với các nhân tố của môi trường kinh doanh đó.

Khái niệm chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược phát triển thị trường là một chiến lược tăng trưởng kinh doanh tập trung vào việc giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp hiện đang sản xuất, kinh doanh đến các thị trường mới.

Các doanh nghiệp thường sử dụng chiến lược phát triển thị trường để xác định và phát triển các cơ hội mới để bán sản phẩm/ dịch vụ của họ ở những thị trường chưa được khám phá trước đây. Chẳng hạn như: một công ty sản xuất điện thoại di động và bán cho khách hàng ở Hoa Kỳ có thể quyết định bắt đầu quảng cáo và bán điện thoại di động tương tự ở Canada để tiếp cận khách hàng mới.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có thể sử dụng chiến lược phát triển thị trường để tạo ra một dòng sản phẩm mới để bán cho khách hàng mới hoặc bán thêm cho khách hàng hiện tại. Ví dụ như, cùng một công ty sản xuất điện thoại di động có thể quyết định bắt đầu sản xuất đồng hồ thông minh. Đây là một sản phẩm mới mà họ có thể bán cho khách hàng hiện tại và quảng cáo cho khách hàng mới.

Chiến lược phát triển thị trường được áp dụng trong bối cảnh doanh nghiệp đang có hệ thống phân phối, hoạt động marketing có hiệu quả, đồng thời doanh nghiệp cũng phải có đủ nguồn lực để mở rộng quy mô sản xuất. Để chiến lược phát triển thị trường đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp chỉ nên sử dụng chiến lược này khi các thị trường mới mà doanh nghiệp sẽ tham gia chưa bão hòa. Có ba cách thực hiện chiến lược phát triển thị trường, bao gồm:

- Tìm thị trường trên các địa bàn mới
- Tìm các thị trường mục tiêu mới
- Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm

5.2.2.2. Đặc trưng cơ bản của chiến lược phát triển thị trường

Cần xác định rõ các mục tiêu cơ bản và phương hướng kinh doanh trong khoảng thời gian nhất định và tương đối dài như 5 năm, 10 năm,...

Cần có tính định hướng và quán triệt một cách đầy đủ các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để đảm bảo doanh nghiệp phát triển bền vững trong thị trường đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt.

Phải đảm bảo huy động tối đa kết hợp với tối ưu việc khai thác, sử dụng các nguồn lực doanh nghiệp ở hiện tại và trong tương lai để nắm bắt cơ hội giành ưu thế trong cạnh tranh phát triển và chiếm lĩnh thị trường.

Cần duy trì và được phản ánh trong suốt quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá thường xuyên để kịp thời điều chỉnh chiến lược phù hợp với thực tế của thị trường.

Chiến lược phát triển thị trường cần xây dựng trên cơ sở lợi thế so sánh. Trong đó, doanh nghiệp phải đánh giá đúng thực trạng sản xuất kinh doanh của mình để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu và xem xét các yếu tố nội tại khi thực thi chiến lược.

5.2.2.3. Vai trò của chiến lược phát triển thị trường

➤ Vai trò của chiến lược phát triển thị trường ở cấp vi mô

Chiến lược phát triển thị trường phù hợp tạo điều kiện cho doanh nghiệp tận dụng tối đa các cơ hội mở rộng tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của mình, thu hút thêm nhiều khách hàng mới, khách hàng tiềm năng, từ đó thu về doanh thu và lợi nhuận cao hơn. Không những thế, doanh nghiệp cũng có thể xây dựng các chiến lược phát triển thị trường nước ngoài thông qua xuất khẩu hàng hóa, dịch vụ. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp mở rộng được thị trường tiêu thụ vì rõ ràng là thị trường nước ngoài lớn hơn nhiều so với thị trường trong nước. Từ đó, doanh nghiệp cũng sẽ mở rộng được đầu tư, đặc biệt là đầu tư nước ngoài.

Chiến lược phát triển thị trường hiệu quả tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ, khai thác tối đa lợi thế giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh. Trong trường hợp thị trường nội địa không thể tiêu thụ hết hàng hóa, dịch vụ thì thị trường quốc tế được xem là lối thoát duy nhất của doanh nghiệp. Xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài giúp giảm bớt gánh nặng hàng hóa dư thừa, tạo điều kiện để doanh nghiệp có thể phân bổ chi phí cố định cho nhiều sản phẩm, hạ thấp giá thành, nâng cao lợi nhuận.

Chiến lược phát triển thị trường khuyến khích nâng cao trình độ quản lý, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Để tồn tại trong thị trường mà ở đó sự cạnh tranh đang ngày càng trở nên khốc liệt, doanh nghiệp cần phải có sự quan tâm đặc biệt đến việc phát triển nguồn nhân lực, nâng cao trình độ kỹ thuật công nghệ, đổi mới trang thiết bị, máy móc để nâng cao khả năng sản xuất, giảm giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh. Từ đó, doanh nghiệp có thể tạo ra nhiều lợi nhuận hơn để tái đầu tư, mở rộng sản xuất, kinh doanh, tạo thêm công ăn việc làm và tăng thu nhập cho người lao động.

Chiến lược phát triển thị trường hiệu quả còn tạo điều kiện để doanh nghiệp nâng cao vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường trong nước và quốc tế.

➤ Vai trò của chiến lược phát triển thị trường ở cấp vĩ mô

Việc phát triển thị trường tạo ra nguồn vốn quan trọng để tích lũy phát triển sản xuất trong nước và thỏa mãn nhu cầu nhập khẩu những tư liệu sản xuất thiết yếu phục vụ công nghiệp hoá đất nước.

Phát triển thị trường ở nước ngoài cũng được xem là một yếu tố quan trọng để kích thích sự tăng trưởng nền kinh tế quốc gia. Việc các doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài cho phép mở rộng quy mô sản xuất, nhiều ngành nghề mới ra đời phục vụ cho xuất khẩu.

Phát triển thị trường giúp kích thích đổi mới trang thiết bị và công nghệ sản xuất đối với các doanh nghiệp trong nước. Để có thể xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài, doanh nghiệp phải đáp ứng yêu cầu cao về quy cách, chủng loại sản phẩm của thị trường thế giới. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như nâng cao tay nghề, chất lượng người lao động. Có như vậy, sản phẩm mới có thể ổn định về chất lượng để xuất khẩu.

Chiến lược phát triển thị trường thông qua việc tăng cường xuất khẩu góp phần tích cực vào việc cải thiện và nâng cao mức sống của người dân; Tăng cường hợp tác quốc tế giữa các nước và nâng cao vai trò vị trí của nước xuất khẩu trên thị trường khu vực và quốc tế.

5.2.2.4. Quy trình triển khai chiến lược phát triển thị trường

Bước 1: Thiết lập mục tiêu chiến lược phát triển thị trường

Mục tiêu chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác hoàn thiện chiến lược của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải xây dựng và xác định mục tiêu chiến lược tổng thể của mình trong dài hạn và nhận dạng những vấn đề đặt ra đối với mục tiêu phát triển thị trường mà doanh nghiệp hướng tới. Các mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới bao gồm: Nâng cao doanh thu, duy trì khách hàng cũ và tìm kiếm khách hàng mới, nâng cao vị thế cạnh tranh.

Bước 2: Phân tích tình thế thị trường

Công tác nhận dạng tình thế thị trường đóng vai trò quan trọng trong sự thành bại của doanh nghiệp trong việc triển khai chiến lược phát triển thị trường. Việc nhận dạng chính xác tình thế sẽ giúp gắn kết một cách khoa học các khía cạnh về môi trường vào quá trình ra quyết định. Để phân tích tình thế thị trường, doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ phân tích để tận dụng các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu trong nội tại doanh nghiệp từ đó nắm bắt thời cơ và giảm thiểu các nguy cơ.

Bước 3: Lựa chọn và thực thi chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược phát triển theo chiều rộng: Tức là việc mở rộng quy mô thị trường theo vùng địa lý hoặc mở rộng đối tượng tiêu dùng. Việc mở rộng thị trường theo vùng địa lý thì sản phẩm của doanh nghiệp phải phù hợp và có khả năng tiêu chuẩn nhất định đối với khu vực thị trường mới. Mở rộng thị trường theo đối tượng tiêu dùng cần quan tâm đến việc phát triển các sản phẩm mới hoặc thu hút thêm đối tượng sử dụng các sản phẩm đã có của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển thị trường theo chiều sâu: Để phát triển thị trường theo hướng này, doanh nghiệp có thể thực hiện các công việc như phân đoạn, lựa chọn thị trường mục tiêu, đa dạng hóa sản phẩm, phát triển về phía trước, phát triển ngược,...

Trong bước này, doanh nghiệp cũng cần triển khai các chính sách thực thi để phát triển thị trường như chính sách sản phẩm, chính sách giá, chính sách phân phối, xúc tiến thương mại,...

Bước 4: Xác định nguồn lực cần cho chiến lược phát triển thị trường

Phân bổ nguồn nhân lực: Phân bổ nhân lực cần phù hợp với chính sách nhân sự chung của doanh nghiệp trong đó chú ý đến chính sách tuyển dụng và đãi ngộ nhân viên.

Phân bổ ngân sách: Bất kỳ hoạt động nào muốn triển khai cần có chi phí hoạch định phân bổ ngân sách theo quy trình cụ thể.

Phát huy văn hóa doanh nghiệp và lãnh đạo chiến lược: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến khả năng lãnh đạo chiến lược và phản ánh nhiệm vụ kinh doanh chiến lược của doanh nghiệp. Chiến lược phải phù hợp với văn hóa.

Bước 5: Kiểm soát đánh giá kết quả thực hiện

Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với các tiêu chuẩn của từng bước, từng mục tiêu đã đề ra. Sau đó, nếu có sai lệch và nguyên nhân, cần điều chỉnh để làm cho kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đã xác định. Kiểm soát vừa là quá trình kiểm tra vừa là việc theo dõi các ứng xử của đối tượng. Các nguyên tắc kiểm soát bao gồm: Đảm bảo tính chiến lược và hiệu quả, đúng lúc đúng đối tượng, công khai minh bạch, linh hoạt và đa dạng,...

5.2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp

➤ Các yếu tố môi trường nội bộ doanh nghiệp

Nguồn nhân lực: Các bộ phận trong doanh nghiệp thống nhất và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau sẽ giúp cho quá trình thực hiện chiến lược trở nên thông suốt. Để thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá khen thưởng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.

Tài chính: Một doanh nghiệp có nguồn tài chính dồi dào sẽ đầu tư mạnh vào các chiến lược phát triển sản phẩm, kênh phân phối cũng như thực hiện quảng bá sản phẩm được tốt hơn. Một doanh nghiệp có vốn tài chính lớn, dễ huy động sẽ tạo lợi thế so với đối thủ.

Cơ sở vật chất, công nghệ: Cơ sở vật chất và công nghệ vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Trụ sở làm việc, kho chứa hàng, máy móc thiết bị, hệ thống thông tin liên lạc, ... sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến công tác phát triển thị trường của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và tác động tới công tác hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường.

Định hướng và tầm nhìn của doanh nghiệp: Việc xây dựng tầm nhìn và định hướng phát triển của doanh nghiệp là điều vô cùng quan trọng vì đây là kim chỉ nam cho hoạt động kinh

doanh và là cơ sở hoạch định các chiến lược. Một tầm nhìn chính xác sẽ giúp doanh nghiệp nắm bắt thời cơ và phát triển nhanh chóng.

Kinh nghiệm, danh tiếng của doanh nghiệp: Các doanh nghiệp đã có kinh nghiệm phát triển thị trường và rút ra được bài học trong các quá trình triển khai trước sẽ giúp hoàn thiện chiến lược hiện đại của doanh nghiệp. Danh tiếng hay thương hiệu của doanh nghiệp là tài sản vô hình nhưng có giá trị lớn. Nếu doanh nghiệp xây dựng được thương hiệu mạnh cho mình tức là doanh nghiệp đã xây dựng được chỗ đứng, vị trí trong tâm trí khách hàng.

➤ *Các yếu tố môi trường bên ngoài*

Yếu tố kinh tế: Trong một nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định là dấu hiệu tốt cho việc kinh doanh của công ty. Ngoài ra, các công ty cũng quan tâm đến xu hướng phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế để vươn mình ra thị trường quốc tế.

Yếu tố về văn hóa, xã hội: Văn hóa, xã hội tác động lớn đến thói quen, thị hiếu tiêu dùng của khách hàng. Khi nắm rõ các yếu tố này thì công ty mới có thể cung cấp được các sản phẩm phù hợp với văn hóa quốc gia đó để chiếm được lòng tin của khách hàng.

Yếu tố môi trường cạnh tranh ngành sản xuất kinh doanh: Các doanh nghiệp khi tham gia vào thị trường cần quan tâm đến yếu tố môi trường ngành kinh doanh vì điều này sẽ giúp công ty xác định được vị thế của mình trong ngành từ đó xây dựng các chiến lược phát triển phù hợp. Môi trường ngành kinh doanh là môi trường gắn liền với mọi hoạt động của doanh nghiệp, các yếu tố môi trường ngành sẽ quyết định môi trường đầu tư, cường độ cạnh tranh cũng như mức lợi nhuận trong ngành.

5.2.2.6. Một số chiến lược phát triển thị trường phổ biến

Mở rộng địa lý – Một cách để tiếp cận đối tượng mới với sản phẩm của bạn là mở rộng địa lý. Ví dụ: Nếu bạn hiện chỉ nhắm mục tiêu khách hàng Hoa Kỳ, hãy nghiên cứu xem công ty của bạn có thể cần những gì để mở rộng đối tượng của bạn trên phạm vi toàn cầu. Hoặc, nếu bạn hiện chỉ phục vụ các công ty công nghệ ở Thành phố New York, hãy nghiên cứu xem liệu việc nhắm mục tiêu các công ty công nghệ ở San Francisco có hợp lý hay không.

Bán hàng cao cấp cho khách hàng hiện tại – Nếu tất cả hoặc một số cơ sở khách hàng hiện tại của bạn có thể hưởng lợi từ việc cung cấp sản phẩm mới của bạn, hãy xem xét sử dụng mối quan hệ của bạn với họ như một cánh cổng để giới thiệu giải pháp mới của bạn.

Thu hút những người không phải là người dùng – Cùng với (hoặc tách biệt với) việc bán thêm cho khách hàng hiện tại, bạn cũng có thể phát triển một kế hoạch để nhắm mục tiêu những người không phải là người dùng sản phẩm của bạn. Điều này có thể đạt được thông qua nhiều phương pháp, bao gồm cung cấp bản dùng thử miễn phí, tiếp cận cộng đồng, quảng cáo, v.v.

Thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh – Còn ai khác đang làm ra một sản phẩm giống như sản phẩm của bạn? Và làm thế nào bạn có thể thuyết phục khách hàng của họ chuyển sang bạn? Có thể bạn có thể điều chỉnh giá của mình, cung cấp các ưu đãi hoặc giảm giá, sử dụng đối tượng trông giống như trong quảng cáo hoặc mang lại trải nghiệm người dùng vượt trội.

5.3. CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG SỬ DỤNG NGUỒN LỰC TỪ BÊN NGOÀI

Chiến lược tăng trưởng ngoại sinh dựa vào việc thiết lập mối quan hệ và huy động nguồn lực từ các đối tác bên ngoài thông qua các hình thức như mua lại, sáp nhập, liên minh chiến lược, liên doanh, cấp bản quyền và nhượng quyền. Trong đó, liên doanh, cấp bản quyền và nhượng quyền là những sự lựa chọn chiến lược mà các doanh nghiệp sử dụng để vừa gia nhập thị trường nước ngoài. Đặc điểm của chiến lược này là tốc độ tăng trưởng nhanh hơn, cùng với cách tiếp cận hướng về tăng trưởng hơn là tốc độ tăng trưởng chậm hơn chiến lược nội sinh, như phát triển sản phẩm mới và mở rộng thị trường nước ngoài.

5.3.1. Chiến lược hội nhập (Integration strategy)

Chiến lược hội nhập là một trong những chiến lược thuộc nhóm chiến lược tăng trưởng được cấp doanh nghiệp xây dựng, mang tính định hướng và là căn cứ để xây dựng chiến lược ở cấp thấp hơn.

Nhìn chung về cơ bản, chiến lược hội nhập được hiểu là những nỗ lực nhằm sở hữu (một phần hoặc hoàn toàn) hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp, nhà phân phối hoặc đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chiến lược hội nhập này cũng nằm trong xu thế chung của hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (Mergers and acquisitions - M&A).

Chiến lược hội nhập được chia thành hội nhập dọc và hội nhập ngang căn cứ vào chiều hướng của hoạt động hội nhập trong chuỗi giá trị của ngành kinh doanh.

- Hội nhập dọc về phía trước
- Hội nhập dọc về phía sau
- Hội nhập ngang

5.3.1.1. Chiến lược hội nhập về phía trước (Forward integration strategy)

Khái niệm chiến lược hội nhập về phía trước

Chiến lược hội nhập về phía trước là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà phân phối hoặc người bán lẻ.

Hội nhập về phía trước là để một công ty tiến lên trong chuỗi cung ứng. Đáp ứng nhiều hơn các tham gia vào quá trình sản xuất và kinh doanh. Thực hiện các giai đoạn một cách chủ động và sáng tạo. Trực tiếp thực hiện công việc vì lợi ích của doanh nghiệp. Tăng quyền sở hữu tổng thể của họ đối với ngành khi đa dạng hóa các tham gia trong hoạt động của ngành. Các vai trò được thể hiện nhiều hơn bên cạnh các nghĩa vụ và khả năng trong tiến hành phân phối.

Các ngành công nghiệp tiêu chuẩn được tạo thành từ 5 bước trong chuỗi cung ứng: nguyên liệu thô; hàng hóa trung gian; sản xuất; tiếp thị và bán hàng; dịch vụ sau bán hàng. Doanh nghiệp sản xuất có thể tiến hành thêm khâu tiếp thị và bán hàng hoặc cũng có thể thực hiện thêm các chiến lược hội nhập khác nếu thấy các khả năng trong quản lý và vận hành của mình được đảm bảo. Khi đó, các chiến lược khác cũng có thể được tiến hành đồng thời.

Để phân phối sản phẩm hiệu quả, doanh nghiệp cần có một dây chuyền quản lý và hoạt động chuyên nghiệp. Bên cạnh các chiến lược truyền thông và tiếp cận, phục vụ nhu cầu thị trường, nếu doanh nghiệp có đủ khả năng và tự tin trong đảm bảo lợi ích, các chiến lược này có thể được áp dụng.

Các trường hợp áp dụng hội nhập dọc về phía trước

Theo Fred. R. David, chiến lược hội nhập dọc về phía trước có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây:

- Khi các nhà phân phối hiện tại có chi phí cao, không đáng tin cậy, hoặc không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp trong việc phân phối hàng hóa, dịch vụ.
- Khi các nhà phân phối hiện có chất lượng và mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhưng có giới hạn về năng lực.
- Khi doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành đang tăng trưởng có triển vọng tăng trưởng rõ ràng trong tương lai. Điều này là cần thiết bởi vì việc hội nhập dọc về phía trước là giảm khả năng đa dạng hóa của doanh nghiệp, nhất là trong trường hợp ngành chính có biến động.
- Khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản lý tốt lĩnh vực kinh doanh mới là hoạt động phân phối sản phẩm, dịch vụ của chính doanh nghiệp.
- Khi kinh doanh ổn định là một lợi thế căn bản, bởi vì doanh nghiệp có thể tăng khả năng dự đoán cầu thị trường khi hội nhập dọc về phía trước.
- Khi nhà phân phối hoặc người bán lẻ có lợi nhuận cận biên cao, trường hợp này cho thấy rằng một công ty có thể thu được lợi nhuận lớn hơn nếu tự phân phối hàng hóa và dịch vụ mình sản xuất và bán với mức giá cạnh tranh hơn thông qua việc hội nhập dọc về phía trước.

Ví dụ ngày nay ngày càng có nhiều nhà sản xuất theo đuổi chiến lược hội nhập về phía trước bằng cách thiết lập các website bán hàng trực tiếp tới người tiêu dùng.

Hãng máy tính Dell (Dell Computer) là một ví dụ. Dell theo đuổi chiến lược hội nhập dọc về phía trước bằng cách thiết lập hệ thống cửa hàng bên trong cửa hàng (stores-within-store) ở Sear, Roebuck.

Chiến lược này chủ trương thiết lập một hệ thống các điểm trưng bày nhỏ cho phép người khách hàng có thể tham quan và dùng thử sản phẩm trước khi chính thức đặt mua. Nhưng kể cả các ki-ốt hay cửa hàng của Dell thì đều không lưu kho các loại máy tính.

Khách hàng của Dell có thể gọi điện đặt hàng hoặc đặt hàng thông qua Internet một cách dễ dàng và thuận tiện. Điều này về cơ bản đã làm cho Dell trở nên khác biệt hoàn toàn so với các hãng máy tính khác.

5.3.1.2. Chiến lược hội nhập về phía sau (Backward integration strategy)

Khái niệm chiến lược hội nhập về phía sau

Chiến lược hội nhập về phía sau là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với nhà cung cấp.

Chiến lược hội nhập về phía sau đặc biệt thích hợp trong trường hợp nhà cung cấp hiện tại của doanh nghiệp ở mức giá cao, không đáng tin cậy hoặc không đáp ứng được các yêu cầu nhất định.

Tuy nhiên, trong một số ngành, thay vì hội nhập dọc theo cách truyền thống nhằm sở hữu các nhà cung ứng, các doanh nghiệp lại chủ trương đàm phán với các nhà cung ứng bên ngoài một cách rộng rãi để thu được lợi ích lớn nhất. Khi đó, các doanh nghiệp mua sắm các yếu tố đầu vào từ khắp nơi, so sánh các nhà cung ứng với nhau để có thể đạt được thỏa thuận tốt nhất.

Cạnh tranh toàn cầu thúc đẩy các doanh nghiệp giảm số lượng các nhà cung ứng và yêu cầu cao hơn về chất lượng và dịch vụ với các nhà cung ứng mà họ lựa chọn. Mặc dù về truyền thống, có nhiều nhà cung cấp có thể đảm bảo cho doanh nghiệp mức giá cạnh tranh và tránh được sự gián đoạn sản xuất, các doanh nghiệp Hoa Kỳ ngày nay cũng đã học tập phương pháp của các doanh nghiệp Nhật Bản. Các doanh nghiệp Nhật Bản là những người tiên phong theo chủ trương lựa chọn càng ít nhà cung cấp càng tốt nhưng thiết lập mối quan hệ rất gần gũi và dài hạn.

Chiến lược hội nhập về phía sau là một chiến lược được doanh nghiệp tiến hành trong sản xuất. Khi mà các giai đoạn tạo thành phẩm trải qua nhiều khâu trung gian. Trong khi các chi phí quá tốn kém hoặc lợi ích không được đảm bảo tuyệt đối nếu doanh nghiệp làm việc cùng đối tác. Khi chiến lược được áp dụng, doanh nghiệp có thể thu tóm các hoạt động trong các giai đoạn một cách chủ động. Từ đó tìm kiếm các lợi ích mong muốn một cách ổn định và bền vững. Ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất bánh ngọt cần các máy móc tham gia trong quá trình sản xuất. Cũng như không thể thiếu nguyên liệu lúa mì làm bột mì. Do đó với giải thích ý nghĩa chiến lược, doanh nghiệp có thể tiến hành mua máy chế biến lúa mì hoặc một trang trại lúa mì. Thay vì phải làm việc với đối tác trong tìm kiếm và đàm phán nguồn cung cấp. Trong trường hợp này, một nhà cung cấp bán lẻ đang mua một trong những nhà sản xuất của họ. Do đó mang lại lợi thế cắt bỏ khâu trung gian và cản trở cạnh tranh.

Các trường hợp áp dụng chiến lược hội nhập dọc về phía sau

Theo Fred R. David, chiến lược hội nhập về phía sau có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây:

- Khi các nhà cung ứng hiện tại của doanh nghiệp không đáng tin cậy, chi phí cao hoặc không đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, về các linh kiện, thành phần, nguyên liệu thô.
- Khi số lượng các cung cấp thì ít và số lượng các đối thủ cạnh tranh thì nhiều.
- Khi các doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành có tốc độ tăng trưởng cao, điều này là cần thiết vì các loại chiến lược hội nhập (về phía trước, về phía sau, ngang) đều làm giảm khả năng đa dạng hóa của doanh nghiệp trong ngành suy giảm.
- Khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản lý tốt lĩnh vực kinh doanh mới là hoạt động cung ứng nguyên vật liệu cho chính doanh nghiệp.

- Khi có sự ổn định về giá cả mang lại lợi thế cho doanh nghiệp, bởi vì doanh nghiệp có thể ổn định được giá cả và các yếu tố đầu vào và tổng giá thành sản xuất sản phẩm khi hội nhập dọc về phía sau.

- Khi nhà cung ứng hiện tại của doanh nghiệp có lợi nhuận cận biên cao, điều này cho thấy rằng hoạt động cung ứng hàng hóa và dịch vụ trong ngành là phát đạt.

- Khi một doanh nghiệp cần cung ứng các yếu tố đầu vào cần thiết một cách nhanh chóng.

5.3.1.3. Chiến lược hội nhập ngang (Horizontal integration strategy)

Khái niệm chiến lược hội nhập ngang

Chiến lược hội nhập ngang là chiến lược nhằm sở hữu hoặc gia tăng khả năng kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược hội nhập ngang giúp doanh nghiệp củng cố vị thế của nó trong ngành. Các hoạt động trong hội nhập chỉ được hướng đến mở rộng quy mô hay phát triển các lợi thế khác. Ví dụ như đặt chân lên các thị trường khác, cải thiện hiệu quả sản xuất và kinh doanh. Một công ty thực hiện loại chiến lược này thường sáp nhập hoặc mua lại một công ty khác đang trong cùng giai đoạn sản xuất.

Với tính chất loại bỏ các yếu tố cạnh tranh. Thường hướng đến thu tóm các doanh nghiệp lớn để biến đổi giá trị phản ánh của thị trường. Khi mà khách hàng là các nhóm đối tượng lớn, doanh nghiệp sẽ có một lượng khách hàng tiềm năng để tiếp cận.

Việc mua lại Gillette vào năm 2005 của Procter & Gamble là một ví dụ điển hình về chiến lược hội nhập ngang. Các hoạt động nhằm tạo ra lợi thế kinh tế theo quy mô, khi mà mục đích sản xuất được đẩy mạnh trên các hình thức đa dạng. Cả hai doanh nghiệp này đều hướng đến sản xuất các sản phẩm liên quan đến dao cạo râu và kem đánh răng. Cho nên trên thị trường, đây là hai doanh nghiệp cạnh tranh khi có phân khúc khách hàng giống nhau. Việc sáp nhập đã giảm chi phí tiếp thị và phát triển sản phẩm trên mỗi sản phẩm.

Chiến lược hội nhập ngang là một chiến lược tăng trưởng. Đây là một ý nghĩa trong quản trị chiến lược, với các tính chất mạnh lên về quy mô hay yếu tố sản xuất, kinh doanh. Các hoạt động được tiến hành nhằm thu tóm khách hàng và thị trường, có thể là xây dựng vị thế độc quyền. Tất cả đều hướng đến đẩy mạnh các nhu cầu trên khách hàng và tìm kiếm lợi nhuận bền vững. Thực hiện thông qua các hoạt động mua bán, sáp nhập. Từ đó gia tăng kiểm soát hoặc giành quyền sở hữu các đối thủ cạnh tranh. Sự thu tóm diễn ra phản ánh năng lực cạnh tranh. Cho phép tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và cho phép doanh nghiệp chuyển giao các nguồn lực.

Chiến lược mang đến các lợi ích doanh nghiệp nhận được từ sự hợp lực, khi các lợi ích riêng được thực hiện triệt để trong doanh nghiệp sau đó. Một doanh nghiệp bán lẻ bán quần áo có thể quyết định cung cấp cả phụ kiện, hoặc nó có thể hợp nhất với một doanh nghiệp tương tự ở một quốc gia khác để có được chỗ đứng ở đó và tránh phải xây dựng mạng lưới phân phối từ đầu, mang đến các thị trường được mở rộng, tìm kiếm các đối tượng khách hàng mới.

Các trường hợp áp dụng chiến lược hội nhập ngang

Theo Fred. R. David, chiến lược hội nhập ngang có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây:

- Khi doanh nghiệp có thể độc quyền kinh doanh trong một khu vực hay một vùng nhất định mà không bị đe dọa bởi chính phủ làm giảm sự cạnh tranh.

- Khi ngành kinh doanh có tốc độ tăng trưởng cao.

- Khi doanh nghiệp có đủ nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để quản lý thành công doanh nghiệp sau khi qui mô đã mở rộng.

- Khi các đối thủ cạnh tranh có biến động chẳng hạn như thiếu nhân sự quản lý cấp cao hoặc thiếu một nguồn lực nhất định nào đó mà doanh nghiệp đang sở hữu; cần chú ý rằng chiến lược hội nhập theo chiều ngang không thích hợp trong trường hợp đối thủ cạnh tranh hoạt động kém hiệu quả vì trong trường hợp đó ngành đang suy giảm.

5.3.2. Chiến lược liên kết

5.3.2.1. Liên doanh (Joint venture)

Liên doanh là hình thức liên minh chiến lược trong đó các bên tham gia liên doanh (từ hai bên trở lên) cùng đóng góp nguồn lực và năng lực của mình để hình thành một chủ thể kinh tế độc lập về mặt pháp lý. Liên doanh là hình thức rất hiệu quả để thiết lập mối quan hệ hợp tác mang tính dài hạn và chuyên giao các kiến thức và kỹ năng phi văn bản. Các kiến thức và kỹ năng này không thể văn bản hóa được và chỉ có thể chuyển giao cùng với kinh nghiệm, thông qua quá trình làm việc và hợp tác chung giữa các thành viên cùng làm việc trong liên doanh. Thực tế đã chỉ ra rằng liên doanh có thể được xem là hình thức hợp tác phù hợp nhất trong trường hợp các bên tham gia liên doanh cần kết hợp các nguồn lực và khả năng của nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh mới, khác biệt hoàn toàn so với lợi thế cạnh tranh mà từng đối tác tham gia liên doanh sở hữu; và trong trường hợp mục đích của các bên tham gia nhằm xâm nhập vào một thị trường có nhiều biến động và thiếu ổn định.

Một doanh nghiệp có tư duy chiến lược liên doanh nếu ngay từ ngày đầu thành lập, với các điều kiện thực tế của lĩnh vực kinh doanh thị trường và các đối thủ kinh doanh đã vạch sẵn chiến lược liên doanh để phát triển sản phẩm/dịch vụ mà bản thân những người sáng lập thấy có thể triển khai nhưng chỉ riêng doanh nghiệp sẽ không có khả năng biến thành hiện thực. Đồng thời, phải có ý thức theo đuổi tư duy chiến lược đó để biến ý tưởng thành hiện thực. Tính chủ động có tính chiến lược này là điểm khác biệt giữa người có tư duy chiến lược liên doanh và người bình thường khác.

Cần chú ý là chiến lược liên doanh cũng cần có những điều kiện nhất định mà trước hết là ở tư duy nhìn xa, trông rộng; tư duy lường trước trong chiến lược liên doanh và sau nữa, các nhà quản trị phải rất am hiểu luật pháp và có kỹ năng khi liên doanh với các đối tác khác.

5.3.2.2. Liên minh chiến lược

Một doanh nghiệp có tư duy liên minh chiến lược nếu ngay từ ngày đầu thành lập, với các điều kiện thực tế của lĩnh vực kinh doanh, thị trường và các đối thủ kinh doanh đã vạch sẵn chiến lược liên minh để phát triển sản phẩm/dịch vụ hoặc mở rộng thị trường mà bản thân những người sáng lập thấy có thể triển khai nhưng chỉ riêng doanh nghiệp sẽ không có khả năng biến thành hiện thực. Đồng thời, phải có ý thức theo đuổi tư duy chiến lược đó để biến ý tưởng thành hiện thực. Tính chủ động có tính chiến lược này là điểm khác biệt giữa người có tư duy chiến lược liên doanh và người bình thường khác.

Những doanh nghiệp nước ta thường là những doanh nghiệp không có sức cạnh tranh như các doanh nghiệp mạnh ở các nước khác; mặt khác, doanh nghiệp mới thành lập lại càng hạn chế hơn. Trừ một vài ngoại lệ, chiến lược thích hợp nhất với các doanh nghiệp mới thành lập ở nước ta là có tư duy liên minh chiến lược ngay từ đầu để có thể hội nhập được vào chuỗi giá trị toàn cầu đã có. Trong trường hợp này, được tham gia vào một chuỗi giá trị toàn cầu đã là thành công lớn của doanh nghiệp nên chiến lược ban đầu chỉ là được tham gia với vai trò phụ. Sau khi đã phát triển công nghệ - kỹ thuật cũng như kỹ năng quản trị các doanh nghiệp nước ta mới có thể nghĩ đến các chiến lược liên minh to tát hơn.

Có thể có các hình thức liên minh chiến lược sau:

Thứ nhất, liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần (Equity strategic alliance)

Liên minh chiến lược thông qua hình thức sở hữu cổ phần là hình thức liên minh trong đó các bên đối tác sở hữu một tỷ lệ phần trăm nhất định cổ phần của doanh nghiệp nhằm kết hợp các nguồn lực và năng lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và mang lại lợi ích cho các bên tham gia liên minh. Rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng và các tổ chức tín dụng, đã lựa chọn hình thức này để tiến hành đầu tư trực tiếp vào các quốc gia như Trung Quốc, Việt Nam... trong thời gian qua. Trong trường hợp này, các doanh nghiệp mới thành lập có thể có chiến lược liên minh để huy động nguồn vốn và các nguồn lực khác từ nước

ngoài. Khi đã phát triển hơn, các doanh nghiệp cần nghĩ đến chiến lược liên minh mà mình chủ động cung ứng vốn để chiếm quyền sở hữu doanh nghiệp khác.

Thứ hai, liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần (Nonequity strategic alliance)

Liên minh chiến lược không thông qua sở hữu cổ phần là hình thức liên minh trong đó các bên tham gia liên minh thiết lập và phát triển các mối quan hệ thông qua các hợp đồng hợp tác để chia sẻ các nguồn lực riêng biệt nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Đối với hình thức liên minh này, các bên tham gia liên minh không thành lập chủ thể kinh tế độc lập và cũng không nắm giữ cổ phần của nhau. Do đó, so với hình thức liên doanh và liên minh thông qua sở hữu cổ phần, hình thức liên minh này ít chính thống hơn và đòi hỏi ít hơn sự cam kết và ràng buộc giữa các bên tham gia liên minh. Sự thiếu chính thống trong quan hệ và mức độ ràng buộc thấp hơn khiến cho hình thức liên minh này không phù hợp với các dự án kinh doanh phức tạp mà sự thành công của nó đòi hỏi sự hợp tác và chuyên giao một cách hiệu quả các kiến thức và kỹ năng phi văn bản.

Tuy nhiên, ngày nay các doanh nghiệp vẫn có xu hướng tăng cường sử dụng hình thức liên minh này dưới các dạng thức khác nhau chẳng hạn như hợp đồng licence, thỏa thuận phân phối hay hợp đồng cung ứng (outsourcing).

Một nguyên nhân quan trọng khiến cho hình thức liên minh chiến lược ngày càng trở nên phổ biến là do sự phức tạp và không ổn định của thị trường các ngành công nghiệp cũng như dịch vụ trong xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới. Chính sự không ổn định và đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng đã dẫn đến mỗi doanh nghiệp dù lớn cũng rất khó thành công nếu không hợp tác với các doanh nghiệp khác. Vì thế, ngày nay đã xuất hiện các chuỗi giá trị toàn cầu và sẽ rất tốt nếu ngay từ đầu các doanh nghiệp mới thành lập nước ta có chiến lược liên minh trong một chuỗi giá trị cụ thể nào đó.

5.3.2.3. Nhượng quyền thương mại

Hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại đã xuất hiện và phát triển từ lâu ở những nước có nền kinh tế phát triển. Theo thông lệ quốc tế, nhượng quyền thương mại được coi là một hoạt động thương mại, trong đó, bên nhượng quyền (franchisor) sẽ chuyển mô hình kinh doanh, nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo cho bên nhận quyền (franchisee). Bên nhận quyền sau khi ký hợp đồng nhượng quyền (uniform franchise offering circular - UFOC) được phép khai thác trên một không gian địa lý nhất định và phải trả phí nhượng quyền (franchise fee) và tỷ lệ phần trăm doanh thu định kỳ (loyalty fee) cho bên nhượng quyền trong một khoảng thời gian nhất định. Nhượng quyền thương mại cũng đã du nhập vào Việt Nam và được dự đoán sẽ phát triển bùng nổ trong một vài năm tới. Hiện nay có rất nhiều thương hiệu nổi tiếng đã vào Việt Nam theo con đường này như KFC, McDonald's, Qualitea, Starbuck Cafe, Lotteria, Jollibee, The Body Shop... Các thương hiệu Việt đi tiên phong phát triển mô hình này cũng có thể kể đến như Cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Bánh Kinh đô, thời trang Foci, chuỗi cửa hàng tiện lợi G7 Mart...

Việc phát triển một thương hiệu nhượng quyền hay kinh doanh nhượng quyền thương mại tương đối phức tạp và chịu sự tác động của nhiều nhân tố:

Thứ nhất, về phía người nhượng quyền

Khi quyết định tiến hành nhượng quyền để mở rộng kinh doanh, doanh nghiệp phải đảm bảo rằng các sản phẩm/dịch vụ của nó phải đáp ứng một số tiêu chí nhất định; nếu không hệ thống nhượng quyền sẽ không mang lại kết quả và hiệu quả như mong muốn. Cụ thể, sự thành công của việc kinh doanh phụ thuộc vào:

- Bản sắc thương hiệu: đây chính là giá trị cốt lõi, là phần hồn của thương hiệu giúp tạo dấu ấn trong tâm trí khách hàng, giúp tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Chính bản sắc thương hiệu tạo ra lợi thế cạnh tranh tuyệt đối cho người nhận nhượng quyền bắt đầu khởi sự hoạt động kinh doanh.

- Tính độc đáo của sản phẩm/dịch vụ: tính độc đáo có thể đem lại giá trị cho khách hàng, là yếu tố điển hình cần thiết cho khả năng mở rộng kinh doanh.

- Tính ổn định về lợi nhuận: trước khi nhượng quyền doanh nghiệp nên mở một số cửa hàng để thử nghiệm trước và đảm bảo tính khả thi của ý tưởng kinh doanh. Luôn phải nhớ rằng, người ta chỉ sẵn sàng trả phí cho mô hình, cách thức kinh doanh đã được chứng minh là hiệu quả.

- Tính chất không mùa vụ của hoạt động kinh doanh: doanh nghiệp phải có lợi nhuận đều trong năm, chứ không chỉ tập trung vào một mùa. Những doanh nghiệp có sản phẩm mang tính mùa vụ thường phải bổ sung thêm hàng hóa dịch vụ để bán trong những mùa vắng khách; nếu không người ta sẽ không lựa chọn nhượng quyền để kinh doanh.

- Tính chất rõ ràng về quy trình kinh doanh của doanh nghiệp: hệ thống và chu trình vận hành kinh doanh phải hoàn thiện, tất cả các quy trình phải được văn bản hóa. Tất cả các hệ thống và quy trình phải dễ hiểu, dễ truyền đạt cho bên được nhượng quyền.

Đối với người nhượng quyền, kinh doanh theo mô hình nhượng quyền thương mại có nhiều ưu điểm sau:

- Mở rộng thị trường nhanh chóng, chi phí thấp vì bên nhận nhượng quyền chịu phần lớn chi phí cho mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh được mở rộng tương đối nhanh chóng mà không cần vốn đầu tư quá lớn.

- Có thu nhập từ phí nhượng quyền: gồm có hai loại là phí nhượng quyền ban đầu, thứ hai là phí nhượng quyền hàng tháng; mức phí tùy thuộc vào từng nhãn hiệu nhượng quyền và hình thức nhượng quyền.

- Động cơ và thái độ tích cực của bên nhận nhượng quyền do phải bỏ vốn ra kinh doanh nên họ buộc phải cố gắng kinh doanh thành công.

- Tiếp cận được các ý tưởng và đề xuất mới từ bên nhận nhượng quyền; lựa chọn và áp dụng các đề xuất này cho toàn hệ thống các cửa hàng.

- Giảm chi phí: bên được nhượng quyền cùng chia sẻ nhiều chi phí cho doanh nghiệp, như chi phí quảng cáo, chi phí phát triển thị trường...

- Tăng sức khả năng gây sức ép lên nhà cung cấp: nhượng quyền làm quy mô kinh doanh tăng lên, bên nhượng quyền mua hàng hóa đầu vào với số lượng lớn làm tăng sức mạnh trong thương lượng của doanh nghiệp với nhà cung cấp.

Song song với các ưu điểm trên, mô hình kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại cũng có một số nhược điểm dưới đây:

- Chia sẻ lợi nhuận: bên nhượng quyền chấp nhận chia sẻ lợi nhuận từ việc khai thác sản phẩm và dịch vụ của họ với bên nhận nhượng quyền.

- Mất kiểm soát: bên nhượng quyền thường khó kiểm soát được hoạt động của bên nhận nhượng quyền hơn so với việc kiểm soát hoạt động của nhân viên của mình mặc dù bị ràng buộc bởi các quy tắc trong hệ thống nhượng quyền.

- Mâu thuẫn giữa hai bên nhượng quyền: xung đột giữa 2 bên nhượng quyền thường xuyên xảy ra ở các vấn đề như chi trả phí nhượng quyền, giờ giấc hoạt động, vi phạm trong hợp đồng nhượng quyền, các cuộc thanh tra.

- Quản trị sự phát triển: công ty nhượng quyền hoạt động trong ngành kinh doanh có tốc độ tăng trưởng nhanh và có thương hiệu mạnh thường đạt mức tăng trưởng nhanh nhưng phát triển nhanh thì lại khó quản trị. Nếu hệ thống nhượng quyền phát triển quá nhanh thì bên nhượng quyền phải tuyển thêm nhân viên đảm bảo việc cung cấp các hỗ trợ cho bên được nhượng quyền.

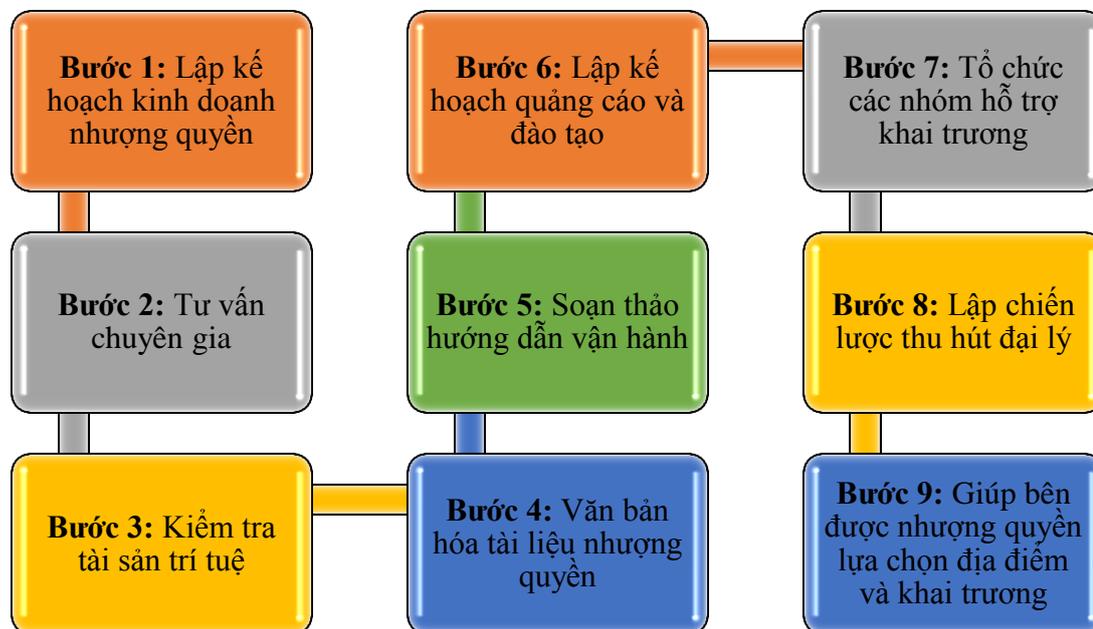
- Sự khác biệt trong kỹ năng kinh doanh: kỹ năng cần thiết để điều hành kinh doanh thành công hoàn toàn khác với kỹ năng đòi hỏi để vận hành hệ thống nhượng quyền.

- Chi phí dịch vụ pháp lý: mỗi quốc gia/vùng có luật riêng về nhượng quyền. Nếu doanh nghiệp muốn nhượng quyền ở nhiều vùng khác nhau thì cần thuê dịch vụ pháp lý để tiến hành kinh doanh theo đúng pháp luật.

Để nhượng quyền thành công, cần phải tuân thủ 9 bước thiết lập hệ thống nhượng quyền như mô tả trong Hình 5.2.

Bước 1: Lập kế hoạch nhượng quyền

Kế hoạch nhượng quyền cũng có kết cấu giống như kế hoạch kinh doanh tuy nhiên cần nhấn mạnh tới tính hợp lý của hình thức nhượng quyền với hoạt động kinh doanh của công ty, được sử dụng như kim chỉ nam cho tổ chức hoạt động nhượng quyền sau này. Cần chú ý đặc biệt tới mô tả vị trí đặt các đại lý nhượng quyền dự kiến và cách thức tổ chức quản lý hệ thống nhượng quyền.



Hình 5.2. Các bước thiết lập hệ thống nhượng quyền

Nguồn: Bruce R. Barringer và R. Duane Ireland, Entrepreneurship - Successfully Launching New Venture, 4th Global Edition, Pearson Education, 2012

Bước 2: Xin ý kiến tư vấn của các chuyên gia

Nên hỏi ý kiến của các nhà tư vấn, chuyên gia và những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực nhượng quyền trước khi tiến hành những bước đầu tiên. Nếu bản thân doanh nghiệp, hoặc lĩnh vực kinh doanh không/chưa thích hợp với nhượng quyền, thì lời khuyên của các chuyên gia sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, tiền bạc và tránh những thất bại có thể xảy ra.

Bước 3: Đăng ký bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ

Tất cả các văn bản, tài liệu tiếng và hình, các hướng dẫn hoạt động, đào tạo, quảng cáo... của công ty đều phải đăng ký bản quyền. Nếu công ty có mô hình, phương thức kinh doanh độc đáo thì cũng phải đăng ký bảo hộ. Việc đăng ký bảo hộ quyền sở hữu này tối quan trọng với công ty, vì sau khi nhượng quyền, thương hiệu, phương thức và mô hình kinh doanh của công ty không còn là bí mật với các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cũng cần kiểm tra đảm bảo rằng nhãn hiệu của công ty không bị dễ nhầm lẫn với nhãn hiệu các công ty khác.

Bước 4: Soạn thảo các văn bản nhượng quyền

Cần lưu ý rằng, ngay ở bước đầu tiên trong quy trình đánh giá nhượng quyền, bên nhượng quyền đã phải chuẩn bị văn bản đề xuất nhượng quyền và thỏa thuận nhượng quyền. Nội dung và hình thức của các văn bản này có thể được tư vấn từ những luật sư chuyên về nhượng quyền.

Bước 5: Soạn thảo quy chế hoạt động

Hệ thống nhượng quyền phải có quy chế hoạt động rõ ràng để phổ biến cho bên được nhượng quyền hiểu và tuân thủ trong suốt thời gian nhận nhượng quyền. Để tạo điều kiện cho bên nhận nhượng quyền thì bên nhượng quyền phải văn bản hóa tất cả các quy định đó.

Bước 6: Lập chiến lược quảng cáo và chương trình đào tạo đại lý

Bên được nhượng quyền thường yêu cầu cho biết về chiến lược quảng cáo và đào tạo của doanh nghiệp. Phạm vi của các chương trình trên phải phù hợp với tốc độ phát triển của hệ thống nhượng quyền.

Bước 7: Thành lập đội hỗ trợ đại lý nhượng quyền mới

Phải thành lập một tổ, nhóm chuyên trách hỗ trợ các doanh nghiệp được nhượng quyền mới gia nhập hệ thống. Thành viên của đội này phải được đào tạo và có đủ kỹ năng để đào tạo và hướng dẫn các đại lý mới.

Bước 8: Lập kế hoạch thu hút đại lý

Bên nhượng quyền có thể sử dụng nhiều kênh thông tin để thu hút doanh nghiệp khác làm đại lý nhượng quyền cho mình như hội chợ, quảng cáo báo chí, các tạp chí về nhượng quyền, các phương tiện thông tin đại chúng và internet.

Bước 9: Giúp bên được nhượng quyền lựa chọn địa điểm và khai trương

Đối với ngành kinh doanh bán lẻ, địa điểm cửa hàng là rất quan trọng. Bên nhượng quyền sẽ cùng phối hợp với bên được nhượng quyền lựa chọn địa điểm và hỗ trợ lễ khai trương cửa hàng.

Bên cạnh đó, bên nhượng quyền cũng cần quan tâm duy trì mối quan hệ tốt với bên được nhượng quyền để đảm bảo thành công của hệ thống, đảm bảo thực hiện các cam kết về nghĩa vụ, cũng như xây dựng danh tiếng của mình trong kinh doanh nhượng quyền.

Vấn đề là ở chỗ hoặc doanh nghiệp làm ăn theo kiểu “được chăng, hay chớ”, không dự định trước sẽ hoàn toàn khác với doanh nghiệp chủ động có chiến lược ngay từ đầu:

- Kinh doanh theo phương thức nhượng quyền và gia nhập thị trường theo phương thức nhượng quyền thương mại.

- Doanh nghiệp mới ra đời với việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ mới có nhiều lợi thế trên thị trường nên ngay từ khi mới thành lập đã có chiến lược từng bước bán quyền kinh doanh sản phẩm/dịch vụ của mình cho các doanh nghiệp khác bằng phương thức nhượng quyền thương mại.

Ở nước ta cũng xuất hiện nhiều doanh nghiệp có tư duy liên minh chiến lược dưới hình thức nhượng quyền thương mại thành công như hệ thống các doanh nghiệp kinh doanh gà rán, Phở 24; cũng có những bức tranh do thiếu chiến lược liên minh đúng đắn mà lúc đầu tưởng chừng thành công, sau vượt tầm kiểm soát của doanh nghiệp bán quyền thương mại như cà phê Trung Nguyên,...

5.3.3. Phát triển hệ thống kinh doanh

Để phát triển kinh doanh, các doanh nghiệp có thể lựa chọn theo các phương thức khác nhau. Doanh nghiệp có thể tự mở hệ thống cửa hàng của mình. Tuy nhiên, nếu lựa chọn theo cách này thì doanh nghiệp phải đối mặt với thách thức là phải huy động được đủ vốn tài trợ cho hoạt động mở rộng. Doanh nghiệp phải đi vay, kêu gọi đầu tư hoặc bỏ vốn tự có, tất cả các nguồn này đều huy động không hề dễ với một doanh nghiệp mới thành lập. Cách thức thứ hai là tiến hành nhượng quyền. Đây là cách đặc biệt hấp dẫn với các doanh nghiệp trẻ, vì phần lớn tiền để mở rộng kinh doanh là từ các doanh nghiệp được nhượng quyền. Nhượng quyền phù hợp với doanh nghiệp có tiềm năng hoặc có thương hiệu mạnh, có mô hình kinh doanh được thiết kế tốt và mong muốn phát triển. Các thức này đã được trình bày rất chi tiết ở trên.

Tuy nhiên, hệ thống nhượng quyền sẽ thất bại nếu các đại lý nhượng quyền không tạo ra được giá trị gia tăng cho khách hàng và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp không được tổ chức tốt. Thậm chí ngay cả khi hoạt động kinh doanh tốt và mô hình hoạt động của doanh nghiệp rất phù hợp thì hoạt động kinh doanh nhượng quyền vẫn có thể thất bại chỉ vì lý do rất cơ bản là lĩnh vực kinh doanh đó không phù hợp với hình thức kinh doanh nhượng quyền. Do đó, với những lĩnh vực kinh doanh không phù hợp với hình thức nhượng quyền thì doanh nghiệp phải tự mình phát triển hệ thống kinh doanh là điều cần thiết. Đặc biệt là trong những ngành mạnh mún hay những ngành có tính phi tập trung hóa cao thì doanh nghiệp thường lựa chọn hình thức phát triển hệ thống kinh doanh.

Việc doanh nghiệp có chiến lược tự mình phát triển hệ thống kinh doanh được hiểu là sử dụng chiến lược tăng trưởng tập trung hay tăng trưởng nội bộ. Với chiến lược này, doanh nghiệp có thể chủ động tốc độ và hướng phát triển hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với rất nhiều áp lực, trong đó có hai áp lực cơ bản là áp lực tài chính và áp lực quản trị.

Đối với áp lực tài chính, doanh nghiệp phải huy động đủ tiền để tài trợ cho các hoạt động tăng trưởng trong đó có 3 nguồn cơ bản là nguồn tài chính cá nhân, nguồn vốn vay từ các tổ chức tín dụng, nguồn vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm và một số cách thức huy động vốn khác.

Nguồn tài chính cá nhân được hiểu là nguồn tài chính từ cá nhân một/các chủ sở hữu doanh nghiệp hoặc được huy động từ thành viên gia đình, bạn bè, người thân. Việc sử dụng vốn của (các) thành viên sáng lập để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh không chịu áp lực về thời hạn thanh toán cũng như chi phí vốn như sử dụng vốn vay. Quyền kiểm soát doanh nghiệp nằm trong tay (các) thành viên sáng lập, không phải chia sẻ cho người ngoài như trường hợp kêu gọi góp vốn. Tuy nhiên, cũng không nên bỏ ra những đồng tiền cuối cùng vào kinh doanh để đề phòng trường hợp cần tiền gấp mà không thể huy động nhanh từ các nguồn khác.

Vốn vay từ bạn bè, gia đình, người thân thường là những khoản vốn không lớn nhưng rất hữu ích trong giai đoạn đầu khi doanh nghiệp khó tiếp cận các nguồn vốn khác. Hình thức này thường đến dưới dạng những khoản vay và đầu tư, nhưng cũng có thể bao gồm những khoản biếu tặng, người làm công (bạn hoặc thành viên trong gia đình) từ chối hay trì hoãn nhận thù lao hoặc các khoản giảm trừ hay miễn phí tiền thuê tài sản, thiết bị.

Khi lượng vốn mà một doanh nghiệp mới khởi nghiệp cạn lại vượt quá ngân quỹ cá nhân, tiền huy động từ bạn bè và gia đình thì vay nợ và tìm kiếm thêm người góp vốn là hai nguồn quỹ thông dụng nhất. Điều quan trọng nhất một nhà kinh doanh phải làm vào thời điểm đó là xác định chính xác những gì doanh nghiệp cần và nguồn nào phù hợp nhất để đạt được những khoản tiền này. Một cách tiếp cận được lên kế hoạch chu đáo để huy động tiền làm tăng cơ hội thành công và tiết kiệm được đáng kể thời gian huy động. Trong đó, có thể cân nhắc việc vay vốn từ các ngân hàng thương mại hoặc tìm kiếm các khoản vay được bảo lãnh.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn vay từ các quỹ đầu tư mạo hiểm, đầu tư mạo hiểm từ doanh nghiệp hoặc các cách thức huy động vốn sáng tạo khác như thuê tài chính, tín dụng từ người bán, bán hàng trả trước hoặc tìm đối tác chiến lược trong kinh doanh,...

Áp lực quản trị sẽ trở nên rất quan trọng đối với doanh nghiệp khi quy mô và phạm vi hoạt động của kinh doanh tăng nhanh, vượt quá tầm kiểm soát của chủ doanh nghiệp hoặc người điều hành doanh nghiệp. Đây cũng là vấn đề dẫn đến khủng hoảng trong pha 3 - khủng hoảng về kiểm soát hoạt động trong doanh nghiệp và mối quan hệ giữa người sở hữu với người điều hành và mối quan hệ giữa người điều hành và nhân viên dưới quyền. Để giải quyết được vấn đề này, doanh nghiệp cần xác định rõ công việc và nhiệm vụ của từng vị trí, trao cho họ những quyền hạn tương xứng với nhiệm vụ để họ có đủ điều kiện cần thiết giải quyết công việc một cách chủ động và sáng tạo.

5.4. CHIẾN LƯỢC THU HOẠCH VÀ RÚT LUI

5.4.1. Chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình và ngoài gia đình

Việc chuyển giao quyền sở hữu và điều hành doanh nghiệp giữa các thành viên trong hoặc ngoài gia đình được hiểu như sự tiếp nối và chuyển giao thế hệ hoặc mở rộng hoạt động kinh doanh. Các tập đoàn công ty, doanh nghiệp tồn tại hàng trăm năm sẽ phải trải qua nhiều lần chuyển giao thế hệ. Trong đó, truyền thống và thế mạnh của doanh nghiệp là những yếu tố được kế thừa nhưng sự chuyển giao có yếu tố bên ngoài cũng đảm bảo cho sự sáng tạo, sự đổi mới trong quản trị và điều hành doanh nghiệp.

Việc chuyển giao giữa các thành viên trong gia đình dưới dạng chuyển giao thế hệ sẽ đảm bảo cho sự nối tiếp truyền thống trong khi đó sự chuyển giao sở hữu hoặc điều hành giữa các thành viên trong gia đình khi mở rộng hoạt động kinh doanh sẽ đảm bảo sự thấu hiểu, thông cảm và hỗ trợ lẫn nhau.

Tuy chưa có những bằng chứng xác thực chứng minh hiệu quả của việc hợp tác và chuyên giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình nhưng những yếu tố dưới đây đã cho thấy việc chuyển giao này có nhiều ưu điểm.

Thứ nhất, sự cam kết

Việc chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình sẽ đảm bảo sự cam kết và lòng tin giữa các thành viên.

Thứ hai, kiến thức, thông tin

Việc chuyển giao giữa các thành viên trong gia đình sẽ đảm bảo những thông tin được chuyển giao một cách chi tiết và bảo mật. Các bí mật kinh doanh, các quan hệ đối tác sẽ được bảo vệ trong phạm vi gia đình.

Thứ ba, chiến lược dài hạn

Việc chuyển giao kinh doanh giữa các thành viên và thế hệ trong gia đình sẽ đảm bảo cho việc chuyển giao cả những giá trị vô hình, những mục tiêu dài hạn và chiến lược xuyên suốt trong một thời kỳ dài, đảm bảo sự phát triển bền vững và trường tồn của doanh nghiệp.

Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa các thành viên trong gia đình được phát triển qua một thời gian dài do đó những giá trị văn hóa và giao tiếp trong doanh nghiệp cũng vì thế mà được thiết lập chắc chắn và ổn định.

Thứ năm, rút ngắn quá trình xử lý thông tin và ra quyết định

Quá trình xử lý thông tin và ra quyết định nhanh chóng do mối quan hệ chặt chẽ và tính trách nhiệm giữa các thành viên trong gia đình.

Thứ sáu, duy trì lòng tin và niềm tự hào

Cuối cùng, sự chuyển giao trong gia đình sẽ giúp duy trì lòng tin và niềm tự hào về các giá trị đối với khách hàng của doanh nghiệp. Các khách hàng và đối tác sẽ có cơ sở nhiều hơn về hoạt động kinh doanh và hình ảnh của doanh nghiệp.

Việc chuyển giao hoạt động kinh doanh giữa các thành viên trong gia đình như vậy là tương đối phổ biến, đặc biệt là trong các lĩnh vực kinh doanh cần nhiều uy tín cá nhân hoặc lòng tin người tiêu dùng được xây dựng dựa phần lớn vào chuyên môn, tay nghề, phong cách hay hình ảnh cá nhân của nhà kinh doanh.

5.4.2. Chuyển doanh nghiệp thành công ty đại chúng (IPO)

Cách thức thứ hai để chuyển giao doanh nghiệp và rút lui khỏi ngành kinh doanh là phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO). Các chủ sở hữu doanh nghiệp lựa chọn hình thức này với hai mục đích, thứ nhất để thoái vốn khỏi doanh nghiệp mà mình đã đầu tư, thứ hai là tìm cách huy động thêm vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

IPO được hiểu là việc bán chứng khoán của một công ty đến công chúng lần đầu tiên. Bất kỳ việc phát hành cổ phiếu nào sau đó đều được gọi là phát hành cổ phiếu thứ cấp. Khi một công ty trở thành công ty đại chúng, chứng khoán của nó thường được giao dịch ở một trong những sở giao dịch chứng khoán chủ chốt. Thông thường, một công ty không thể trở thành công ty đại chúng cho đến khi nó chứng minh được tính khả thi và tương lai tương sáng của mình.

Những công ty quyết định trở thành công ty đại chúng vì một số lý do. Đầu tiên, đây là một cách để huy động vốn chủ sở hữu để đầu tư vào những hoạt động hiện hành hay tương lai. Hai là, IPO nâng cao uy tín xã hội của một công ty, khiến việc thu hút những khách hàng cao cấp đối tác hợp tác và nhân viên dễ dàng hơn. Ba là, IPO là một hình thức thoái vốn đối với những cổ đông công ty và các nhà đầu tư muốn thu hồi lại khoản đầu tư của mình. Cuối cùng, bằng cách trở thành công ty đại chúng một công ty tạo nên những cơ hội tài chính khác để phát triển công ty.

Mặc dù có nhiều lợi thế khi trở thành công ty đại chúng song đây là một quá trình phức tạp và bắt buộc các công ty dành ra khoảng chi phí đáng kể liên quan đến quá trình này.

Bước đầu tiên trong việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng là công ty thuê một tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành. Tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành là tổ chức hoạt động với tư cách một người bảo hiểm hay người đại diện cho chứng khoán của công ty phát hành. Tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành hoạt động như người ủng hộ và người hướng dẫn đồng thời cùng đồng hành với công ty trong suốt giai đoạn trở thành công ty đại chúng. Vấn đề quan trọng nhất mà công ty và tổ chức tư vấn của nó cần thống nhất là lượng vốn công ty cần, loại chứng khoán phát hành, giá của chứng khoán khi nó phát hành ra công chúng và chi phí công ty cần bỏ ra để phát hành cổ phiếu.

Ngoài việc làm cho hoạt động phát hành được chấp nhận, tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành còn phải chịu trách nhiệm hỗ trợ cho việc phát hành. Là một phần của quá trình này, tổ chức tư vấn và bảo lãnh phát hành thường tổ chức các buổi họp công bố thông tin về doanh nghiệp sắp phát hành.

5.4.3. Bán lại doanh nghiệp

Bán lại doanh nghiệp hay đóng cửa được hiểu là bán toàn bộ tài sản của doanh nghiệp căn cứ vào giá trị hữu hình của chúng. Chiến lược đóng cửa có thể hiểu là sự thừa nhận thất bại và thường là một chiến lược rất khó khăn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp việc đóng cửa doanh nghiệp còn có lợi hơn nhiều so với tiếp tục hoạt động với những khoản thua lỗ ngày càng lớn.

Hàng năm có một tỷ lệ rất lớn các doanh nghiệp nhỏ phải đóng cửa do việc khởi sự và vận hành thành công một doanh nghiệp nhỏ là không hề đơn giản. Ngoài ra, ở Trung Quốc, Nga và cả Việt Nam hàng năm cũng có hàng ngàn các doanh nghiệp nhà nước đóng cửa do những quốc gia này đang chủ trương cổ phần hóa và củng cố lại các ngành công nghiệp.

Theo Fred R. David, chiến lược đóng cửa có thể trở thành một chiến lược cạnh tranh rất hữu hiệu trong một số trường hợp sau đây: khi một doanh nghiệp đã theo đuổi cả chiến lược cắt giảm và chiến lược bán bớt nhưng đều không mang lại kết quả như mong đợi; khi doanh nghiệp chỉ có một sự lựa chọn duy nhất là phá sản thì đóng cửa doanh nghiệp là sự lựa chọn thể hiện sự chủ động và có kế hoạch nhằm thu lại số tiền lớn nhất có thể được từ những tài sản của doanh nghiệp; khi việc bán tài sản của doanh nghiệp có thể bù đắp cho các chủ sở hữu một phần các khoản thiệt hại về tài chính.

Việc đóng cửa doanh nghiệp theo hình thức bán lại cho một chủ sở hữu mới đồng nghĩa với việc bán tất cả các nguồn thu và nghĩa vụ tài chính có liên quan. Trong khi đó, việc phá sản doanh nghiệp lại bắt nguồn từ việc doanh nghiệp không còn khả năng thanh toán và chi trả các nghĩa vụ tài chính đến hạn.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 5

Câu 1. Trong quá trình phát triển doanh nghiệp sẽ gặp phải những thách thức gì từ môi trường kinh doanh và từ nội bộ doanh nghiệp?

Câu 2. Trình bày khái niệm và quy trình chiến lược phát triển sản phẩm?

Câu 3. Trình bày khái niệm và quy trình chiến lược phát triển thị trường? Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp?

Câu 4. Trình bày chiến lược hội nhập? Trong điều kiện nào chiến lược hội nhập sẽ phát huy tác dụng tốt nhất?

Câu 5. Trình bày các hình thức của chiến lược liên kết?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đặng Tuấn Minh (2019). *Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo: Tư duy và công cụ*. Nhà xuất bản phụ nữ.
2. Nguyễn Ngọc Huyền, Ngô Thị Việt Nga (2016). *Giáo trình khởi sự kinh doanh*. NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
3. Ngô Kim Thành (2018). *Giáo trình Quản trị chiến lược*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Bộ Giáo dục và Đào tạo, *Tài liệu tham khảo về hỗ trợ khởi nghiệp*
5. Allan Afuah (2019). *Quản trị quá trình đổi mới và sáng tạo: Chiến lược, quy trình phương pháp triển khai và lợi nhuận*. Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Bill Aulet (2017). *Kinh điển về khởi nghiệp: 24 bước khởi sự kinh doanh thành công*. Nhà xuất bản Lao Động.