TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ
KHOA KINH TẾ QUẢN TRỊ KINH DOANH

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

(Dành cho sinh viên không chuyên kinh tế)



GIẢNG VIÊN: TRƯƠNG HÒA BÌNH
ĐỖ THỊ TUYẾT

THÁNG 12 - 2003

MỤC LỤC

Trang

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH VÀ NHIỆM VỤ CHỦ YẾU CỦA NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP **1**

I. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP

1. Các quan điểm về doanh nghiệp ……. 1
2. Định nghĩa doanh nghiệp …… 2

II. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP

1. Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp …… 2
2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân …….. 10
3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp …… 10

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

1. Bản chất của kinh doanh ……. 10
2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh ……. 11
3. Các yếu tố sản xuất ……. 12

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

1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất ……. 12
2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối …….. 13

V. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

1. Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp ……... 13
2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh ……... 14

VI. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

1. Mục đích của doanh nghiệp ……. 22
2. Mục tiêu của doanh nghiệp ……. 23

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

1. Tạo lập doanh nghiệp mới ……..... 23
2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có ……... 24
3. Đại lý đặc quyền …… 24
4. Phá sản doanh nghiệp …….. 25

CÂU HỎI ÔN TẬP 25

CHƯƠNG II: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP **26**

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

1. Khái niệm và vai trò của quản trị …… 26
2. Quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật …… 29
3. Các chức năng quản trị …… 29

II. KẾ HOẠCH

1. Khái niệm ……... 30
2. Tầm quan trọng của kế hoạch ……. 30
3. Phân loại kế hoạch …….. 31
4. Các bước lập kế hoạch chiến lược …….. 32

III. TỔ CHỨC

1. Khái niệm …… 33
2. Một số cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp …… 33
3. Phân chia quyền lực trong tổ chức ……. 36

IV. LÃNH ĐẠO

1. Khái niệm ……... 37
2. Vai trò của lãnh đạo …… 37

V. KIỂM TRA

1. Khái niệm …… 38
2. Nội dung công tác kiểm tra và các dạng kiểm tra ……... 39

VI. PHÂN CẤP TRONG QUẢN TRỊ
1. Theo cấp quản trị kinh doanh …….. 39
2. Quản trị theo chức năng trong doanh nghiệp …….. 40
VI. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ ……
1. Kỹ năng chuyên môn……... 40
2. Kỹ năng nhân sự ……. 40
3. Kỹ năng tư duy…….. 40
VII. VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ
1. Nhóm vai trò quan hệ với con người ……. 41
2. Nhóm vai trò thông tin ……..…….. 42
3. Nhóm vai trò quyết định ……. 42
VIII. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ
1. Lý thuyết quản trị cổ điển ……... 43
2. Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh …… 45
3. Lý thuyết định lượng trong quản trị …… 47
4. Lý thuyết quản trị hiện đại …….. 47
IX. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ
1. Khái niệm …… 48
2. Các kiểu ra quyết định …… 48
3. Tiến trình ra quyết định ……... 49
CÂU HỎI ÔN TẬP 50

CHƯƠNG III: QUẢN TRỊ MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP 51
I. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA MARKETING
1. Khái niệm về marketing……..... 51
2. Vai trò của marketing……. 52
3. Quá trình phát triển của marketing……. 53
II. MARKETING HỖN HỢP……..
1. Khái niệm…….. 55
2.Thành phần của marketing hỗn hợp……. 56
3. Những yếu tố ảnh hưởng đến marketing hỗn hợp…… 57
III. HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG…….
1. Nhu cầu của người tiêu dùng……. 58
2. Động cơ thúc đẩy tiêu dùng…… 59
3. Hành vi của người tiêu dùng……. 59
IV. PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU
1. Khái niệm…….. 61
2. Ưu điểm của phân khúc thị trường..... 62
3. Lựa chọn thị trường mục tiêu…….. 62
V. CHÍNH SÁCH SẢN PHẨM
1. Định nghĩa về sản phẩm trong marketing…… 63
2. Vai trò, vị trí của chiến lược sản phẩm……. 63
3. Chu kỳ đời sống sản phẩm……. 64
4. Nhãn hiệu – dấu hiệu – thương hiệu sản phẩm…… 66
VI. CHÍNH SÁCH GIÁ CẢ
1. Tầm quan trọng của giá cả…….. 67
2. Những yếu tố ảnh hưởng đến giá cả…….. 67
3. Mục tiêu định giá……. 67
4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc định giá……. 68
5. Phương pháp định giá…… 69
VI. CHÍNH SÁCH PHÂN PHỐI
1. Vai trò phân phối…… 70

2. Khái quát về kênh phân phối…… 70
VII. CHÍNH SÁCH XÚC TIẾN BÁN HÀNG (CHIÊU THỊ)
1. Khái niệm và bản chất của chiêu thị…….. 73
2. Tầm quan trọng của hoạt động chiêu thị……. 73
3. Quá trình thông đạt trong chiêu thị…… 74
4. Sự pha trộn trong chiêu thị…… 74
5. Quảng cáo…… 74
6. Khuyến mãi…….. 76
7. Marketing trực tiếp – Chào hàng cá nhân…….. 77
8. Tuyên truyền – Quan hệ với công chúng…… 78
CÂU HỎI ÔN TẬP 79

CHƯƠNG IV: QUẢN TRỊ CHI PHÍ KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP 80
I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM KẾ TOÁN …….
1. Các hệ thống kế toán trong doanh nghiệp ……... 80
2. Tài sản trong doanh nghiệp ……. 82
II. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI CHI PHÍ KINH DOANH
1. Khái niệm ……..…….. 85
2. Phân loại chi phí kinh doanh ……... 86
III. GIÁ THÀNH SẢN PHẨM/DỊCH VỤ
1. Khái niệm …… 89
2. Mối quan hệ giữa chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm ……. 89
3. Các loại giá thành sản phẩm/dịch vụ …….. 90
4. Đối tượng hạch toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm …….. 91
5. Xác định phương pháp hạch toán chi phí sản xuất phát sinh vào đối tượng hạch toán chi phí sản xuất hoặc đối tượng tính giá thành ……. 91
6. Xác định kỳ tính giá thành và phương pháp đánh giá sản phẩm dở dang 92
7. Phương pháp tính giá thành …… 93
IV. ĐỊNH NGHĨA VÀ VAI TRÒ NGÂN SÁCH
1. Định nghĩa ngân sách …….. 96
2. Tầm quan trọng của lập ngân sách …….. 98
3. Các ứng dụng khác của hoạch định ngân sách …… 98
CÂU HỎI ÔN TẬP 99

CHƯƠNG V: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP 100
I. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
1. Khái niệm ……..……... 100
2. Tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự …….. 101
II. MỤC TIÊU VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP
1. Mục tiêu của quản trị nhân sự ……. 102
2. Các chức năng của bộ phận / phòng nhân sự …….. 103
III. KHÁI NIỆM Ý NGHĨA VÀ TÁC DỤNG CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC
1. Khái niệm …… 104
2. Ý nghĩa ……..……... 104
3. Tác dụng của phân tích công việc ……... 104
4. Thông tin cần thu thập, nội dung các bước phân tích công việc …… 105
5. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc ……... 106
IV. KHAI THÁC CÁC NGUỒN KHẢ NĂNG LAO ĐỘNG
1. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp ……... 108
2. Phân tích các khả năng thu hút nhân sự từ bên ngoài ……. 108
V. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

1. Khái niệm…….. ……. 110
2. Hiệp tác lao động và phân công lao động …….. 110
VI. ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN
1. Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên ……. 112
2.Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự ……... 113
VII. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
1. Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá ……. 114
2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc ……. 115
3. Phỏng vấn đánh giá ……. 115
4. Phương pháp đánh giá ……. 115
5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá ……... 118
VIII. TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG
1. Khái niệm ……..…….. 119
2. Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ …… 119
3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương …… 121
4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương …… 121
5. Các hình thức tiền lương ……. 124
CÂU HỎI ÔN TẬP 130

CHƯƠNG VI: QUẢN TRỊ CUNG ỨNG 131
I. KHÁI NIỆM VÀ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH LỰA CHỌN CUNG ỨNG
1. Khái niệm ……. 131
2. Phương pháp phân tích lựa chọn cung ứng ……. 131
II. QUẢN LÝ MUA SẮM
1. Dự đoán nhu cầu ……. 134
2. Phân tích nhu cầu …….……... 134
3. Soạn thảo một kế hoạch mua sắm ……... 134
III QUẢN TRỊ DỰ TRỮ (TỒN KHO)
1. Các quan điểm đối lập về tồn kho ……... 135
2. Bản chất của tồn kho ……... 136
3. Quản trị hiện vật của dự trữ …… 136
4. Quản trị kế toán dự trữ …… 137
5. Quản trị kinh tế của dự trữ …….. 137
IV. HỆ THỐNG LƯỢNG ĐẶT HÀNG CỐ ĐỊNH
1. Xác định lượng đặt hàng ……. 140
2. Xác định điểm đặt hàng …….. 144
CÂU HỎI ÔN TẬP 146

CHƯƠNG VI: HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP 147
I . HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ VAI TRÒ CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP
1. Khái niệm, bản chất của hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh ... 147
2. Kinh doanh có hiệu quả - Điều kiện sống còn của mọi doanh nghiệp … 148
II. HỆ THỐNG CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP TÍNH TOÁN HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP
1. Mức chuẩn và hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh ……. 150
2. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh .. 150
III. CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH
1. Tăng cường quản trị chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp 156
2. Lựa chọn quyết định sản xuất kinh doanh có hiệu quả ……... 157
3. Phát triển trình độ đội ngũ lao động và tạo động lực cho tập thể và cá nhân người lao động …… 157

4. Công tác quán trị và tổ chức sản xuất ……. 158
5. Đối với công nghệ kỹ thuật ……. 158
6. Tăng cường mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp với xã hội …. 159
CÂU HỎI ÔN TẬP 159

CHƯƠNG VIII: QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG DOANH NGHIỆP 160
I. KHÁI NIỆM VỀ SẢN PHẨM, CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM
1. Khái niệm sản phẩm …… 160
2. Khái niệm chất lượng sản phẩm …….. 160
II. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC QUAN NIỆM QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG …….. 162
III. ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG VÀ CÁC HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG
1. Đảm bảo chất lượng …… 163
2. Hệ thống đảm bảo chất lượng ……. 164
IV. CÔNG CỤ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG
1. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC) ……... 172
2. Vòng tròn DEMING ……... 173
3. Nhóm chất lượng (Quality circle) ……... 174
CÂU HỎI ÔN TẬP 175
TÀI LIỆU THAM KHẢO

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

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

I. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP (DN)

1. Một số quan điểm về doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Định nghĩa doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

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

II. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP.

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

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

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

1.1.1 Khái niệm: *Điều1 luật DNNN được Quốc hội thông qua ngày 20.4.1995 đã nêu: DNNN là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội Nhà nước quy định. Doanh nghiệp có tư cách hợp pháp có cách pháp nhân có các quyền và nghĩa vụ dân sự, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh*

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

chức, cơ quan khác của Chính phủ. DNNN được phân biệt các loại hình doanh nghiệp khác bởi các đặc điểm sau đây: (bảng 1.1)

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

DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC	CÁC LOẠI HÌNH DN KHÁC
-Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ra quyết định thành lập, thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội đảm bảo tính định hướng XHCN	- Cơ quan Nhà nước cho phép thành lập trên cơ sở đăng ký kinh doanh của các chủ thể kinh doanh
-Tài sản là một bộ phận của tài sản Nhà nước, thuộc thuộc sở hữu của Nhà nước (vì DNNN do Nhà nước đầu tư vốn để thành lập). DNNN không có quyền sở hữu đối với tài sản mà chỉ là người quản lý kinh doanh trên số tài sản của Nhà nước (không có quyền sở hữu nhưng có quyền chiếm hữu, định đoạt và sử dụng	- Chủ thể kinh doanh là chủ sở hữu đối với tài sản kinh doanh của họ
- DNNN do Nhà nước tổ chức Bộ máy quản lý của doanh nghiệp Nhà nước bổ nhiệm các cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp, phê duyệt chiến lược, qui hoạch, kế hoạch...	

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.1 Khái niệm Công ty.

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

1.2.2 Đặc điểm công ty:

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

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

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

1.2.3 Các loại hình công ty ở Việt Nam.

1.2.3.1 Công ty hợp danh.

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

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

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

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

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

- Việc chấm dứt tư cách thành viên:

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

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

1.2.3.2 Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH).

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

- *Đặc điểm:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Thuận lợi và khó khăn của công ty TNHH

+ Thuận lợi:

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

+ Khó khăn:

- Khó khăn về kiểm soát: Mỗi thành viên đều phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của bất cứ thành viên nào trong công ty. Tất cả các hoạt động dưới danh nghĩa công ty của một thành viên bất kỳ đều có sự ràng buộc với các thành viên khác mặc dù họ không được biết trước. Do đó, sự hiểu biết và mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết, bởi sự ủy quyền giữa các thành viên mang tính mặc nhiên và có phạm vi rất rộng lớn
- Thiếu bền vững và ổn định, chỉ cần một thành viên gặp rủi ro hay có suy nghĩ không phù hợp là công ty có thể không còn tồn tại nữa; tất cả các hoạt động kinh doanh dễ bị đình chỉ.

Sau đó nếu muốn thì bắt đầu công việc kinh doanh mới, có thể có hay không cần một công ty TNHH khác.

• Công ty TNHH còn có bất lợi hơn so với DNTN về những điểm như phải chia lợi nhuận, khó giữ bí mật kinh doanh và có rủi ro chọn phải những thành viên bất tài và không trung thực.

1.2.3.3 *Công ty cổ phần.*

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

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

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

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

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

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

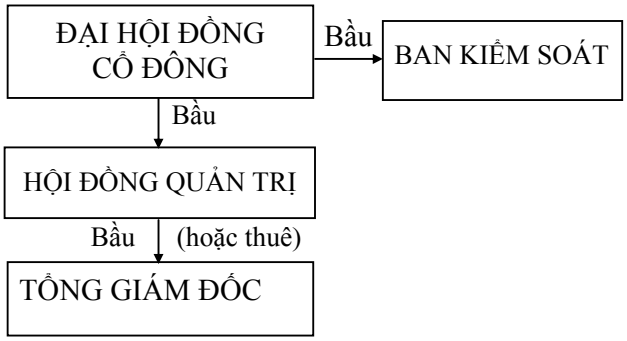
+ Công ty cổ phần thường có đông thành viên (cổ đông) vì nó được phát hành cổ phiếu, ai mua cổ phiếu sẽ trở thành cổ đông.

- Tổ chức quản lý công ty cổ phần:

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

+ Đại hội đồng cổ đông:

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



Sơ đồ 1.1: Tổ chức của công ty cổ phần.

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

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

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

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

+ Hội đồng quản trị: (HĐQT)

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

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

+ Ban kiểm soát :

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

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

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

- Trình Đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết năm tài chính cuả công ty;

- Báo cáo về sự kiện tài chính bất thường xảy ra về những ưu khuyết điểm trong quản lý tài chính cuả HĐQT.

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

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

- Thuận lợi khó khăn của công ty cổ phần

+ Thuận lợi:

- Trách nhiệm pháp lý có giới hạn: trách nhiệm của các cổ đông chỉ giới hạn ở số tiến đầu tư của họ.
- Công ty cổ phần có thể tồn tại ổn định và lâu bền
- Tính chất ổn định, lâu bền, sự thừa nhận hợp pháp, khả năng chuyển nhượng các cổ phần và trách nhiệm hữu hạn, tất cả cộng lại, có nghĩa là nhà đầu tư có thể đầu tư mà không sợ gây nguy hiểm cho những tài sản cá nhân khác và có sự đảm bảo trong một chừng mực nào đo

giá trị vốn đầu tư sẽ tăng lên sau mỗi năm. Điều này đã tạo khả năng cho hầu hết các công ty cổ phần tăng vốn tương đối dễ dàng.

- Được chuyển nhượng quyền sở hữu.

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

+ Khó khăn:

- Công ty cổ phần phải chấp hành các chế độ kiểm tra và báo cáo chặt chẽ.

- Khó giữ bí mật: vì lợi nhuận của các cổ đông và để thu hút các nhà đầu tư tiềm tàng, công ty thường phải tiết lộ những tin tức tài chính quan trọng, những thông tin này có thể bị đối thủ cạnh tranh khai thác.

- Phía các cổ đông thường thiếu quan tâm đúng mức, rất nhiều cổ đông chỉ lo nghĩ đến lãi cổ phần hàng năm và ít hay không quan tâm đến công việc của công ty. Sự quan tâm đến lãi cổ phần này đã làm cho một số ban lãnh đạo chỉ nghĩ đến mục tiêu trước mắt chứ không phải thành đạt lâu dài. Với nhiệm kỳ hữu hạn, ban lãnh đạo có thể chỉ muốn bảo toàn hay tăng lãi cổ phần để nâng cao uy tín của bản thân mình.

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

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

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

1.3.2 Đặc điểm.

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

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

- DNTN phải có mức vốn không thấp hơn mức vốn đăng ký.

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

1.3.3 Thuận lợi và khó khăn của DNTN.

- *Thuận lợi.*

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

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

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

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

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

- *Khó khăn*

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

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

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

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

1.4 Hợp tác xã

1.4.1 Khái niệm và đặc điểm:

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

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

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

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

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

+ Tự nguyện gia nhập và ra khỏi HTX.

+ Tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi.

+ Quản lý dân chủ và bình đẳng.

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

+ Hợp tác và phát triển cộng đồng

Vai trò cuả kinh tế hợp tác và HTX.

Kinh tế hợp tác (KTHT) và HTX là nhu cầu tất yếu khách quan trong quá trình phát triển nền kinh tế nhiều thành phần theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Tổ chức và phát triển KTHT và HTX không chỉ giúp những người sản xuất nhỏ có đủ sức cạnh tranh, chống lại sự chèn ép của các doanh nghiệp lớn, mà về lâu dài Đảng ta chủ trương phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều

thành phần, trong đó kinh tế HTX là một bộ phận quan trọng cùng với kinh tế Nhà nước dần trở thành nền tảng của nền kinh tế đó cũng là nền tảng chính trị-xã hội của đất nước để đạt mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng văn minh.

2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân.

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

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

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

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

- Doanh nghiệp hoạt động dịch vụ: Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, lĩnh vực dịch vụ càng được phát triển đa dạng, những doanh nghiệp trong ngành dịch vụ đã không ngừng phát triển nhanh chóng về mặt số lượng và doanh thu mà còn ở tính đa dạng và phong phú của lĩnh vực này như: ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, bưu chính viễn thông, vận tải, du lịch, khách sạn, y tế v.v... .

3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp:

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

* Doanh nghiệp quy mô lớn.

* Doanh nghiệp quy mô vừa.

* Doanh nghiệp quy mô nhỏ.

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

- Tổng số vốn đầu tư của doanh nghiệp.

- Số lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Doanh thu của doanh nghiệp.

- Lợi nhuận hàng năm.

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

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

1. Bản chất của kinh doanh.

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

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

Bản chất của kinh doanh:

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

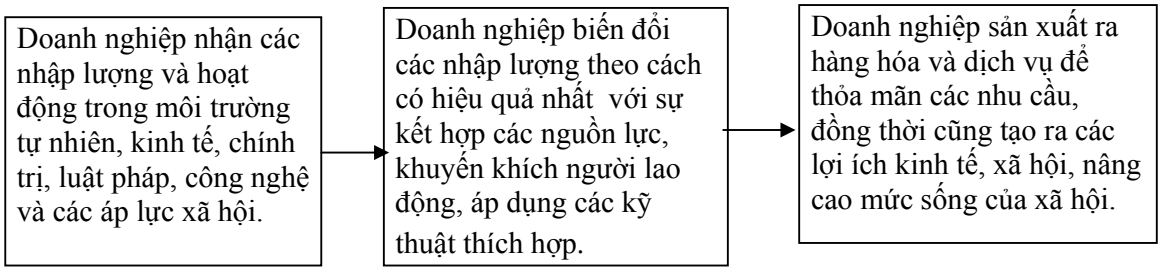
- Doanh nghiệp sử dụng các nhập lượng theo cách thức hiệu quả nhất.

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

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

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

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



Sơ đồ 1.2: Hệ thống kinh doanh

2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh

2.1 Sự phức tạp và tính đa dạng:

Hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực. Mỗi khu vực do nhiều ngành tạo nên. Mỗi ngành lại được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh mà các tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn hình thức sở hữu, qui mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động. Chẳng hạn: khu vực sản xuất được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ôtô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassetle, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính,...). Khu vực dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng, các dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công ty vận tải được tạo thành bởi các ngành: đường sắt, vận tải biển, vận tải ôtô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ bao gồm các đại lý vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, kiến trúc sư, bác sĩ, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản... Trong mỗi ngành công nghiệp này, một số công ty chỉ hoạt động có tính chất cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều quốc gia như Morgan Stanley - Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba - Geigy, Hilton, Holiday Inn...

2.2 Sự phụ thuộc lẫn nhau:

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

2.3 Sự thay đổi và đổi mới:

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

3. Các yếu tố sản xuất

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

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

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

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

3.4 Đội ngũ các nhà kinh doanh: Là những người chấp nhận rủi ro tham gia vào hoạt động kinh doanh. Nhà kinh doanh có thể tự quản lý doanh nghiệp của họ hoặc đối với các tổ chức kinh doanh lớn giới chủ có thể thuê mướn một đội ngũ các nhà quản trị chuyên nghiệp thay mặt họ điều hành doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất.

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

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

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

2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối.

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

- Chi trả cho người cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thiết bị; nhiên liệu, năng lượng
- Chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động;
- Chi sửa chữa tài sản cố định;
- Chi cho quản lý: thông tin, liên lạc, văn phòng phẩm, hội nghị khách hàng, tiếp khách...
- Chi cho bán hàng, đại lý, quảng cáo, khuyến mãi.
- Trả lãi vốn vay,
- Chi bảo hiểm xã hội;
- Chi xây dựng cơ bản;
- Nộp thuế và đóng góp cho xã hội
- Lập quỹ dự trữ và quỹ phát triển sản xuất – kinh doanh
- Lập quỹ phúc lợi

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

V. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

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

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

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

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

Các yếu tố, điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định một cách tĩnh tại mà thường xuyên vận động, biến đổi. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động

của doanh nghiệp, các nhà quản trị phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh.

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

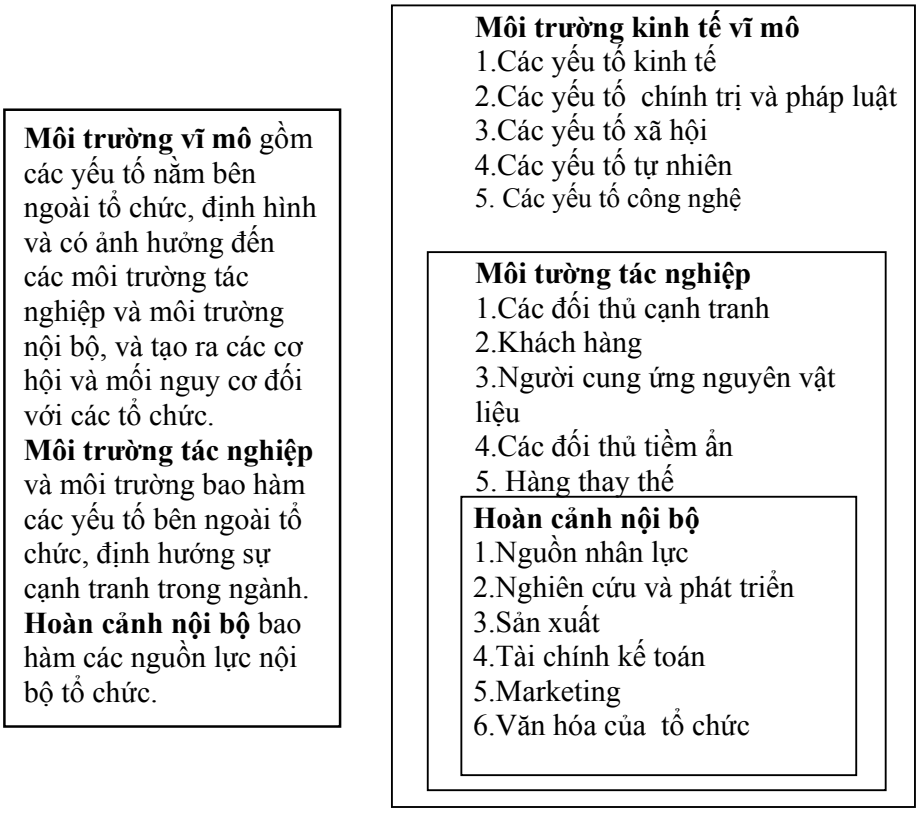
Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:

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

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

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

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



Sơ đồ 1.3 : Các yếu tố môi trường

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

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

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

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

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

Các doanh nghiệp cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường. Thứ nhất là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nổ lực của doanh nghiệp. Môi trường càng phức tạp thì càng khó đưa ra các quyết định hữu hiệu. Thứ hai là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi trường ổn định mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng và khó mà dự báo trước được. Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

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

2.1 Môi trường vĩ mô

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

2.1.1 Các yếu tố kinh tế.

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

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

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

Mức độ lạm phát: lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của

các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiểu phát cũng làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Một số doanh nghiệp thường sử dụng các mô hình dự báo thay vì dựa vào các số liệu dự báo sẵn có. Đối với các doanh nghiệp chưa xây dựng được mô hình đó cũng cần phải xác định các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất đối với tổ chức.

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

2.1.2 Yếu tố chính trị và luật pháp

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

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

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

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

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

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

những đảo lộn lớn trong quá trình vận hành, duy trì và đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong kinh doanh. Vấn đề then chốt là cần phải tuân thủ các quy định có thể được ban hành.

2.1.3 Yếu tố văn hóa - xã hội.

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

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

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

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

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

2.1.4 Yếu tố tự nhiên

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

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

2.1.5 Yếu tố công nghệ.

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

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

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

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

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

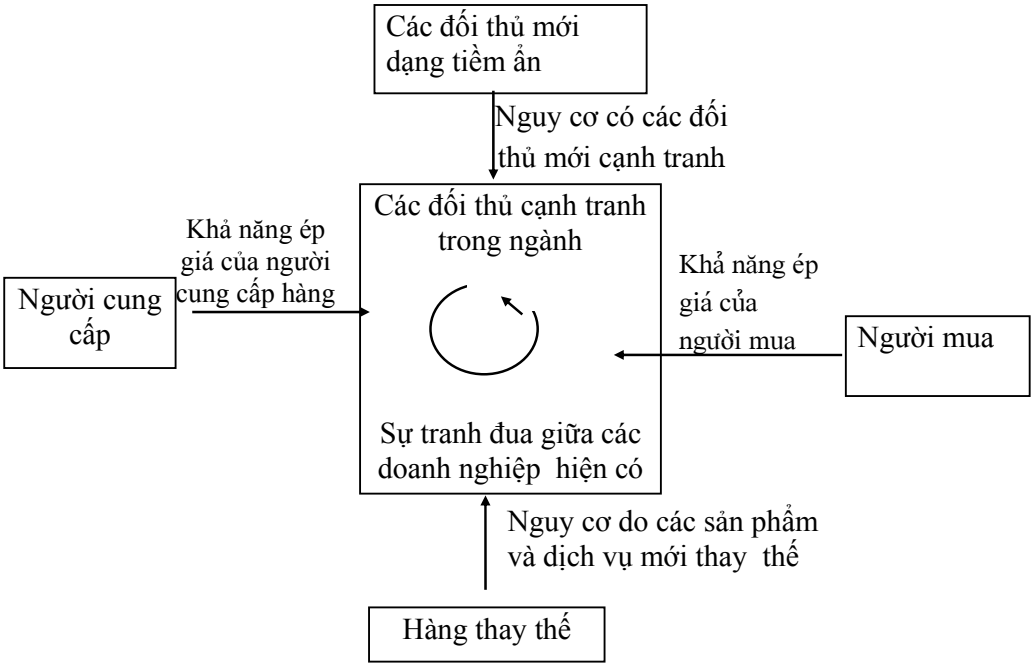
2.2 Môi trường tác nghiệp

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

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

2.2.1 Các đối thủ cạnh tranh.

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



Sơ đồ 1.4: Môi trường tác nghiệp trong ngành.

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

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

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

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

- Mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ.
- Khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược.
- Sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí dụ, khi các hãng khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược, các hoạt động về marketing...).
- Tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

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

- Các mục đích về tài chính;

- Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;

- Cơ cấu tổ chức;

- Các hệ thống kiểm soát;

- Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;

- Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;

- Thành phần Hội đồng quản trị;

- Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;

- Những hạn chế liên quan đến các qui định điều chỉnh, qui định về chống độc quyền và các quy định khác của chính phủ hoặc xã hội.

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

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

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

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

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

- Các năng lực của họ gia tăng tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng;

- Khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề của người lao động và công nghệ;

- Mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

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

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

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

2.2.2 Khách hàng.

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Nhà cung ứng.

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

2.2.3.1 Người bán vật tư, thiết bị.

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

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

2.2.3.2 Người cung cấp vốn:

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

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

2.2.3.3 Nguồn lao động:

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

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

2.2.4 Đối thủ tiềm ẩn mới:

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

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

2.2.5 Sản phẩm thay thế.

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

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

VI. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

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

1. Mục đích của doanh nghiệp

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

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

2. Mục tiêu của doanh nghiệp

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

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

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

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

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

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

1. Tạo lập doanh nghiệp mới.

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

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

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

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

- Từ kinh nghiệm nghề nghiệp tích luỹ được ở doanh nghiệp khác.
- Sáng chế hoặc mua được bằng sáng chế để sản xuất san phẩm mới
- Từ những ý tưởng bất ngờ xuất hiện trong khi làm việc khác hoặc đang vui chơi giải trí.

- Từ các tìm tòi nghiên cứu.

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

2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có.

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Đại lý đặc quyền.

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

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

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

Đại lý đặc quyền có những lợi thế sau:

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

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

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

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

4. Phá sản doanh nghiệp.

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

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

CHƯƠNG II: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sau khi đọc chương này người đọc có thể :

- Hiểu tổng quát về quản trị
  + Khái niệm và vai trò của quản trị
  + Quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật
  + Các chức năng quản trị
- Kế hoạch hóa
  + Khái niệm, vai trò và nội dung công tác kế hoạch hóa
  + Phân loại kế hoạch, các bước lập kế hoạch
- Tổ chức
  + Khái niệm, nguyên tắc và nội dung của công tác tổ chức
  + Một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý: trực tuyến, chức năng, trực tuyến – chức năng, ma trận
- Lãnh đạo
  + Khái niệm, vai trò của chức năng lãnh đạo
  + Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người và quan tâm đến con người
- Chức năng kiểm tra
  + Khái niệm, sự cần thiết của công tác kiểm tra
  + Nội dung công tác kiểm tra và các dạng kiểm tra.

- Các kỹ năng cần thiết của quản trị, vai trò của nhà quản trị, trên cơ sở đó thảo luận về những tiêu chuẩn, đức tính của nhà quản trị ngày nay.

- Hiểu và thảo luận về sự phát triển của các lý thuyết quản trị.

- Nắm được quá trình giải quyết vấn đề và tiến trình ra quyết định quản trị.

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

1. Khái niệm và vai trò của quản trị

1.1 Khái niệm

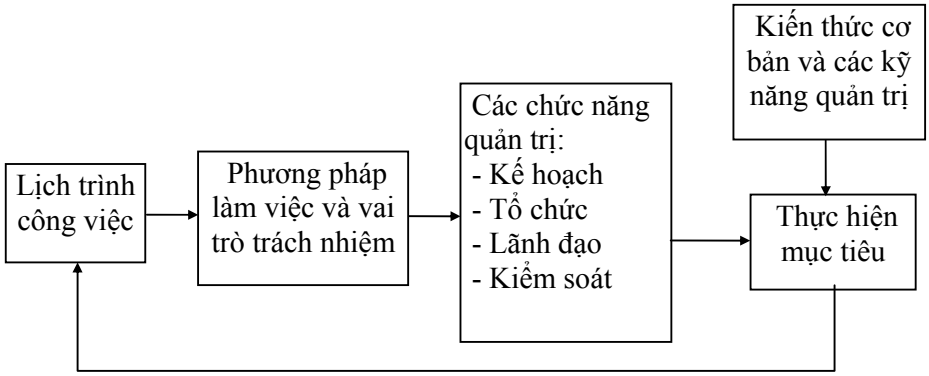
Quản trị là quá trình thực hiện các tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để phối hợp hoạt động của các cá nhân và tập thể nhằm đạt các mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Quản trị là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.

Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm người để thực hiện những mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách cá nhân riêng lẻ, thì quản trị đã trở thành một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp các hoạt động của các cá nhân.

Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.



Sơ đồ 2.1:Mô hình quản trị của Stephen J.Caroll và Dennis J.Gillen

- *Theo quá trình quản trị kinh doanh:* công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên , các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

- *Theo quan điểm hệ thống quản trị*: quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

1.2 Nhà quản trị và nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp.

- *Nhà quản trị trong doanh nghiệp*.

Các nhà quản trị là những người thực hiện các hoạt động để quản trị một doanh nghiệp, một bộ phận trong một doanh nghiệp (phòng, ban, phân xưởng, ngành, tổ, đội, nhóm), có trách nhiệm tiến hành các hoạt động, các chức năng quản trị làm cho doanh nghiệp cũng như cho mọi thành viên trong đó hướng vào việc đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Các chức danh quản trị được đặt ra tương ứng với các cấp quản trị, thường bao gồm các chức danh: tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc, các trưởng phó các phòng ban, quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng, bộ phận trưởng ngành trong các phân xưởng, các đội trưởng, nhóm trưởng, tổ trưởng...

- *Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp*.

Mục tiêu của quản trị doanh nghiệp là đảm bảo sự bền vững và đạt lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh, như vậy nhiệm vụ then chốt của nhà quản trị trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải tập trung thực hiện là :

- Xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo hướng chiến lược.

- Phân bổ và xắp xếp các nguồn lực, nâng cao chất lượng quản trị, nỗ lực về tổ chức**,** tạo ra sự hoàn hảo trong các hoạt động và điều hành.

Các nhiệm vụ này giúp nhà quản trị xác định phạm vi công việc, đặt ra các thứ tự ưu tiên và nhận ra các mối quan hệ quan trọng giữa chúng.

1.3 Vai trò của quản trị

Trong thế giới ngày nay, chắc không ai phủ nhận vai trò quan trọng và to lớn của quản trị trong việc bảo đảm sự tồn tại và hoạt động bình thường của đời sống kinh tế xã hội. Đối với sự phát triển của từng đơn vị hay cộng đồng và cao hơn nữa của cả một quốc gia, quản trị càng có vai trò quan trọng. Sự nhận thức của tuyệt đại đa số trong dân cư về vai trò của quản trị cho tới nay hầu hết đều thông qua cảm nhận từ thực tế. Muốn nâng cao nhận thức về vai trò của quản trị, một mặt cần nâng cao nhận thức đầy đủ và sâu sắc hơn về vai trò của quản trị, làm cơ sở cho việc hiểu biết về quản trị và thực hành quản trị, và nâng cao trình độ quản trị.

Qua phân tích về những nguyên nhân thất bại trong hoạt động kinh doanh của cá nhân và của các doanh nghiệp, cũng như thất bại trong hoạt động của các tổ chức kinh tế - chính trị - xã hội nhiều năm qua cho thấy nguyên nhân cơ bản vẫn là do quản trị kém hoặc yếu .Nghiên cứu các công ty kinh doanh của Mỹ trong nhiều năm, đã phát hiện ra rằng các công ty luôn thành đạt chừng nào chúng được quản trị tốt. Ngân hàng châu Mỹ đã nêu trong bản công bố Báo cáo về kinh doanh nhỏ rằng "Theo kết quả phân tích cuối cùng, hơn 90% các thất bại trong kinh doanh là do thiếu năng lực và thiếu kinh nghiệm quản trị".

Trong khi nền văn minh của chúng ta được đặc trưng bởi những cải tiến có tính chất cách mạng trong khoa học vật lý, sinh học, điện tử, viễn thông, tin học, tự động hóa... thì các ngành khoa học xã hội tụt hậu rất xa. Vấn đề đặt ra, nếu chúng ta không biết cách khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp hoạt động của con người, kém hiểu biết và lãng phí trong áp dụng những phát minh kỹ thuật vẫn sẽ tiếp tục. Sự cần thiết khách quan và vai trò của quản trị xuất phát từ những nguyên nhân sau đây:

- Từ tính chất xã hội hóa của lao động và sản xuất
- Từ tiềm năng sáng tạo to lớn của quản trị
- Từ những yếu tố làm tăng vai trò của quản trị trong nền sản xuất và kinh tế hiện đại
- Từ những yêu cầu xây dựng và phát triển kinh tế và xã hội trong quá trình đổi mới chuyển sang nền kinh tế thị trường và tiến hành công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước ở Việt Nam.

Tăng cường xã hội hoá lao động và sản xuất – một quá trình mang tính qui luật của sự phát triển kinh tế và xã hội

Ta biết rằng để tạo ra sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của đời sống và phát triển kinh tế, nhất thiết phải tiến hành phân công lao động và hiệp tác sản xuất. Sự xuất hiện của quản trị như là kết quả tất nhiên của việc chuyển các quá trình lao động cá biệt, tản mạn, độc lập với nhau thành các quá trình lao động phải có sự phối hợp. Sản xuất và tiêu thụ mang tính tự cấp, tự túc do một cá nhân thực hiện không đòi hỏi quản trị. Ở một trình độ cao hơn, khi sản xuất và kinh tế mang tính xã hội rõ nét và ngày càng sâu rộng hơn, khi đó quản trị là điều không thể thiếu.

Theo C. Mác, "Bất cứ lao động xã hội hay lao động chung nào mà tiến hành trên một qui mô khá lớn đều yêu cầu phải có một sự chỉ đạo để điều hòa những hoạt động cá nhân. Sự chỉ đạo đó phải làm chức năng chung, tức là chức năng phát sinh từ sự khác nhau giữa sự vận động chung của cơ sở sản xuất với sự vận động cá nhân của những khí quan độc lập hợp thành cơ sở sản xuất đó. Một nhạc sĩ độc tấu tự điều khiển lấy mình, nhưng một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng".

Do đó, quản trị là thuộc tính tự nhiên, tất yếu khách quan của mọi quá trình lao động xã hội, bất kể trong hình thái kinh tế xã hội nào, nếu không thực hiện các chức năng và nhiệm vụ của quản trị, không thể thực hiện được các quá trình hợp tác lao động, sản xuất, không khai thác sử dụng được các yếu tố của lao động sản xuất có hiệu quả.

Quản trị có khả năng sáng tạo to lớn. Điều đó có nghĩa là cùng với các điều kiện về con người và về vật chất kỹ thuật như nhau nhưng quản trị lại có thể khai thác khác nhau, đem lại hiệu quả kinh tế khác nhau . Nói cách khác, với những điều kiện về nguồn lực như nhau, quản lý tốt sẽ phát huy có hiệu quả những yếu tố nguồn lực đó, đưa lại những kết quả kinh tế - xã hội mong muốn, còn quản lý tồi sẽ không khai thác được, thậm chí làm tiêu tan một cách vô ích những nguồn lực có được, dẫn đến tổn thất.

Có thể nói quản trị tốt suy cho cùng là biết sử dụng có hiệu quả những cái đã có để tạo nên những cái chưa có trong xã hội. Vì vậy, quản trị chính là yếu tố quyết định nhất cho sự phát triển của mỗi quốc gia và các tổ chức trong đó.

Khi con người người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động và những việc quản trị khác thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật

liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

Hiệu quả = Kết quả - Chi phí

Hiệu quả sẽ tăng trong các trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi; giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.
- Tăng kết quả với tốc độ cao hơn tốc độ giảm chi phí.

Muốn đạt được như đã nêu ở trên đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh, người nào luôn tìm cách giảm chi phí và tăng kết quả tức là luôn tìm cách tăng hiệu quả. Có thể nói rằng, lý do cần thiết của hoạt động quản trị chính là muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị.

2. Quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật

***2.1 Quản trị là khoa học*:**

Quản trị là một lĩnh vực hoạt động khoa học kinh tế - xã hội phức tạp và có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội. Tính khoa học của quản trị dựa trên một số các yếu tố:

- Dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về quy luật tự nhiên, kỹ thuật và xã hội. Ngoài ra quản trị phải dựa trên cơ sở lý luận của triết học, kinh tế học, ứng dụng các thành tựu của khoa học, toán học, công nghệ…
- Tính khoa học đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên nguyên tắc quản trị.
- Tính khoa học còn đòi hỏi quản trị phải dựa trên sự định hướng cụ thể, đồng thời đòi hỏi phải nghiên cứu toàn diện.

2.2 Quản trị là nghệ thuật:

Việc tiến hành các hoạt động quản trị trong thực tế, trong những điều kiện cụ thể được xem vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Trong bối cảnh kinh tế xã hội của thế giới hiện đại ngày nay, công tác quản trị trên hầu hết các lĩnh vực không thể không vận dụng các nguyên tắc, phương pháp quản lý, đòi hỏi cán bộ quản trị phải có được một trình độ đào tạo nhất định. Nghệ thuật quản trị các yếu tố nhằm đạt mục tiêu đề ra cho toàn hệ thống hay tổ chức được xem xét. Nghệ thuật quản trị là những "bí quyết" biết làm thế nào đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao. Chẳng hạn, nghệ thuật dùng người, nghệ thuật ra quyết định, nghệ thuật giải quyết các vấn đề ách tắc trong sản xuất, nghệ thuật bán hàng, nghệ thuật giải quyết mâu thuẫn…

Với nội dung trình bày như trên, có thể thấy hai yếu tố khoa học và nghệ thuật của quản trị không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau và cả hai đều cần thiết và có ý nghĩa quan trọng. Khoa học về quản trị ngày càng tiến triển và hoàn thiện sẽ tạo cơ sở tốt hơn cho nâng cao trình độ và hiệu quả của nghệ thuật quản trị.

3. Các chức năng quản trị

Việc phân loại các chức năng quản trị doanh nghiệp dựa vào những căn cứ sau:

3.1 Căn cứ vào các lĩnh vực hoạt động quản trị:

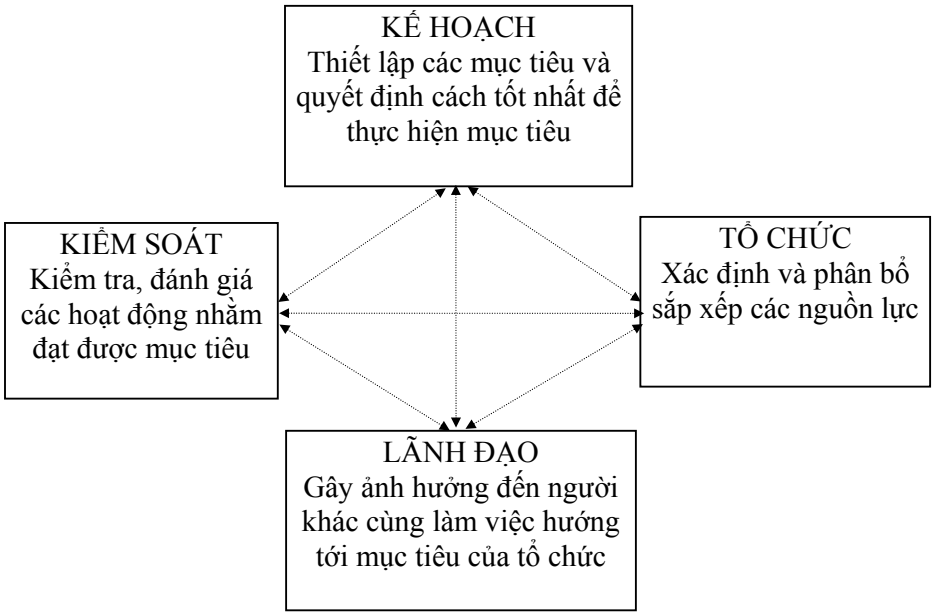
- Chức năng marketing
- Chức năng hậu cần cho sản xuất (mua sắm vật tư cho sản xuất)
- Chức năng sản xuất
- Chức năng tài chính, kế toán
- Chức năng nhân sự
- Chức năng hành chính, bảo vệ

3.2 Căn cứ vào quá trình quản trị:

- Chức năng hoạch định (kế hoạch hóa)
- Chức năng tổ chức

- Chức năng lãnh đạo (chỉ huy, phối hợp và điều hành)
- Chức năng kiểm tra

Các chức năng sản xuất, tổ chức lao động tiền lương, tài chính, kế toán được nghiên cứu trong các môn học riêng. Ở đây xin trình bày chi tiết các chức năng kế hoạch hóa, tổ chức, lãnh đạo và chức năng kiểm tra kiểm soát. Các chức năng quản trị doanh nghiệp và mối quan hệ giữa chúng có thể được khái quát qua sơ đồ 2.2 như sau:



Sơ đồ 2.2: Các chức năng quản trị

II. KẾ HOẠCH

1. Khái niệm.

Kế hoạch là một nội dung và là một chức năng quan trọng nhất của quản lý. Bởi lẽ, kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, của một doanh nghiệp. Kế hoạch hóa cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước. Kế hoạch là xác định mục tiêu và quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu.

Kế hoạch bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một công ty hoặc cơ sở nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo. Kế hoạch có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Việc làm kế hoạch là bắc một nhip cầu từ trạng thái hiện tại của ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai

2. Tầm quan trọng của kế hoạch.

Tầm quan trọng của kế hoạch hóa bắt nguồn từ những căn cứ sau đây:

- Kế hoạch hóa là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người đi đến chỗ vô mục đích và phó thác may rủi, trong việc thiết lập một môi trường cho việc thực hiện nhiệm vụ, không có gì quan trọng và cơ bản hơn việc tạo khả năng cho mọi người biết được mục đích và mục tiêu của họ, biết được những nhiệm vụ để thực hiện, và những đường lối chỉ dẫn để tuân theo trong khi thực hiện các công việc.

Những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác kế hoạch hóa trở thành tất yếu. Chúng ta biết rằng tương lai thường ít khi chắc chắn, tương lai càng xa, tính bất định càng lớn. Ví dụ, trong tương lai khách hàng có thể hủy bỏ các đơn đặt hàng đã ký kết, có những biến động

lớn về tài chính và tiền tệ, giá cả thay đổi, thiên tai đến bất ngờ... Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ, các nhà quản lý khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và đơn vị sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra.

- Kế hoạch hóa sẽ chú trọng vào việc thực hiện các mục tiêu, vì kế hoạch hóa bao gồm xác định công việc, phối hợp hoạt động của các bộ phân trong hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Nếu muốn nỗ lực của tập thể có hiệu quả, mọi người cần biết mình phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể nào.

Kế hoạch hóa sẽ tạo ra hiệu quả kinh tế cao, bởi vì kế hoạch hóa quan tâm đến mục tiêu chung đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Nếu không có kế hoạch hóa, các đơn vị bộ phận trong hệ thống sẽ hoạt động tự do, tự phát, trùng lặp, gây ra những rối loạn và tốn kém không cần thiết.

- Kế hoạch hóa có vai trò to lớn làm cơ sở quan trọng cho công tác kiểm tra và điều chỉnh toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nói chung cũng như các bộ phần trong hệ thống nói riêng.

3. Phân loại kế hoạch

Hiện nay người ta chia ra 2 loại kế hoạch: Kế hoạch chiến lược (Strategic plans) và kế hoạch tác nghiệp (Operational plans)

3.1 Kế hoạch chiến lược là các chương trình hành động tổng quát, là kế hoạch triển khai và phân bố các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu cơ bản toàn diện và lâu dài của tổ chức. Kế hoạch chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm như thế nào để đạt được mục tiêu, mà nó cho ta một đường lối hành động chung nhất để đạt được mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thể hiện viễn cảnh của doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng thể hiện sự nhận thức và đánh giá thế giới bên ngoài (môi trường) của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược vạch ra bởi những nhà quản lý cấp cao của tổ chức. Khi xây dựng kế hoạch chiến lược cần căn cứ vào sứ mệnh của tổ chức (Mission Statement), hoặc nhiệm vụ, chức năng, lĩnh vực hoạt động chung của tổ chức , căn cứ vào cương lĩnh hoạt động đã đề ra khi thành lập tổ chức hoặc luật pháp cho phép. Kế hoạch dài hạn 15 năm, 10 năm, 5 năm ... thuộc về kế hoạch chiến lược.

Bảng 2.1 Các tính chất của kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

TÍNH CHẤT	KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP
Ảnh hưởng	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại	Nặng nề, có thể làm phá sản doanh nghiệp	Có thể khắc phục
Rủi ro	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỷ

Có hai yếu tố chính khi nói đến chiến lược của một doanh nghiệp, đó là:

- Chiến lược là sự xác định vị trí của doanh nghiệp (sự thích ứng).
- Chiến lược là tương lai của doanh nghiệp

3.2 Kế hoạch tác nghiệp là kế hoạch cụ thể hóa chương trình hoạt động của tổ chức theo không gian (cho các đơn vị trong tổ chức) và thời gian (kế hoạch hàng năm, kế hoạch hàng quí, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần, kế hoạch ngày, đêm, ca, giờ). Kế hoạch tác nghiệp được xây dựng trên cơ sở kế hoạch chiến lược, là kế hoạch cụ thể hóa của kế hoạch chiến lược. Theo cấp quản lý kế hoạch thì có kế hoạch chung của doanh nghiệp, kế hoạch của bộ phận, kế hoạch của

từng đội sản xuất, kế hoạch của từng nhóm thiết bị... Bảng 2.1 trình bày những đặc điểm chủ yếu phân biệt kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp.

4. Các bước lập kế hoạch chiến lược

Bước 1: xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời câu hỏi "chúng ta là ai ?", "Mục tiêu định hướng cho chúng ta là gì?" Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và nó không thay đổi trong nhiều năm.

Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội, những điểm mạnh và điểm yếu

Chúng ta phải phân tích được các yếu tố của môi trường kinh doanh, đánh giá các cơ hội và đe dọa có thể có trong tương lai. Nhờ xem xét một cách toàn diện và rõ ràng, chúng ta có thể biết được ta đang đứng ở đâu trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu gì, hiểu rõ tại sao chúng ta phải giải quyết những điều không chắc chắn, và biết được chúng ta hy vọng thu được những gì.

Bước 3: Xác định các tiền đề cho kế hoạch

Bước 4:Xây dựng các phương án chiến lược

Sau khi phân tích, đánh giá doanh nghiệp một cách toàn diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức.

Có thể có các dạng chiến lược sản xuất – kinh doanh sau:

- *Chiến lược thâm nhập thị trường*: tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa hoặc dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng các biện pháp Marketing như giảm giá, quảng cáo bán hàng có thưởng, có quà tặng... Từ đó doanh nghiệp có thể biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại của mình.
- *Chiến lược mở rộng thị trường*: tìm kiếm những thị trường mới cho sản phẩm hiện có.
- *Chiến lược phát triển sản phẩm*: phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm hiện có về tính năng tác dụng, cải tiến bao bì, vải tiến nhãn hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm...
- *Chiến lược đa dạng hóa trong kinh doanh*: doanh nghiệp có thể mở ra các lĩnh vực sản xuất – kinh doanh mới, vừa sản xuất ra sản phẩm, vừa mở ra nhiều dịch vụ mới để hấp dẫn khách hàng, bỏ vốn đầu tư vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.
- *Chiến lược tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ*: chiến lược tạo ra sự khác biệt về sản phẩm hoặc dịch vụ là một chiến lược có sức cạnh tranh rất lớn. Các doanh nghiệp cần tạo ra những hàng hóa – dịch vụ mà các đối thủ không có. Ví dụ các hiệu ăn có các món ăn đặc biệt, có cách phục vụ đặc biệt, sản phẩm có chất lượng đặc biệt, kiểu dáng đặc biệt có màu sắc riêng mà không đối thủ nào có.
- *Chiến lược dẫn đầu về giá thấp*: Muốn có hàng hóa – dịch vụ giá thấp, các doanh nghiệp phải tổ chức sản xuất với số lượng lớn, áp dụng công nghệ có năng suất cao, sử dụng nhân công có giá thấp, đưa vào áp dụng các loại vật liệu mới rẻ tiền, tăng cường quản lý để hạ thấp chi phí trong sản xuất – kinh doanh.

Bước 5: Đánh giá các phương án

Sau khi xây dựng được các phương án, tiến hành đánh giá các phương án.

Bước 6. Chọn phương án tối ưu

Phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu đã đề ra với chi phí thấp nhất hoặc với lợi nhuận cao nhất là phương án sẽ được chọn

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch phụ trợ để thực hiện kế hoạch chính

Một kế hoạch chính cần phải có các kế hoạch phụ trợ. Ví dụ, bên cạnh kế hoạch sản xuất chính của công ty đã đề ra là sản xuất sản phẩm A, cần có rất nhiều các kế hoạch phụ trợ như kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch lao động tiền lượng, kế hoạch sửa chữa thiết bị, kế hoạch cung cấp năng lượng, kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi...

Bước 8: Lượng hóa các kế hoạch bằng việc lập kế hoạch ngân quỹ

Sau khi quyết định đã được công bố. kế hoạch đã được xây dựng xong, bước cuối cùng làm cho các kế hoạch có ý nghĩa đó là lượng hóa chúng bằng cách chuyển chúng sang dạng các chỉ tiêu về tài chính (các khoản thu, chi, lợi nhuận ...) và nguồn vốn để thực hiện kế hoạch đã đề ra.

III. TỔ CHỨC

1. Khái niệm

Tổ chức có nghĩa là quá trình sắp xếp và bố trí các công việc, giao quyền hạn và phân phối các nguồn lực của tổ chức sao cho chúng đóng góp một cách tích cực và có hiệu quả vào mục tiêu chung của doanh nghiệp

Công tác tổ chức gồm có 2 nội dung cơ bản:

- *Tổ chức cơ cấu*: tổ chức cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản lý);
- *Tổ chức quá trình*: tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất – kinh doanh;

Tổ chức có nội dung rất rộng lớn liên quan đến công tác xây dựng một doanh nghiệp như xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp (có bao nhiêu cấp quản lý, tổ chức các phòng ban chức năng, phân công trách nhiệm và quyền hạn của phòng ban cũng như của mỗi cá nhân...), xây dựng hệ thống sản xuất và kinh doanh (có những bộ phận sản xuất kinh doanh nào, phân công chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận ...).

Tổ chức về cơ cấu bộ máy là việc phân chia hệ thống quản lý thành các bộ phận và xác định các mối quan hệ giữa chúng với nhau, tức là chúng ta xác định chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy và lựa chọn, bố trí cán bộ vào các cương vị phụ trách các bộ phận đó.

Tổ chức cơ cấu bộ máy gồm có các nội dung sau:

+ Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức
+ Nhóm gộp các hoạt động này thành các phòng ban hoặc các bộ phận
+ Giao cho một người quản lý một phòng ban hoặc một bộ phận
+ Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động
+ Qui định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức

Công tác tổ chức đòi hỏi đội ngũ cán bộ có đủ trình độ, kinh nghiệm và những phẩm chất cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Một trong những nhiệm vụ của công tác tổ chức là xác định biên chế. Xác định biên chế bao gồm việc bổ nhiệm và duy trì các chức vụ đã bổ nhiệm theo yêu cầu đặt ra bởi cơ cấu tổ chức, nó gắn liền với việc đặt ra những yêu cầu cần làm cho một công việc hoặc nghề nghiệp, và nó bao gồm cả việc tuyển chọn những người đảm nhận các chức vụ.

Bộ máy quản trị doanh nghiệp được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

- Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh
- Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp
- Qui mô của doanh nghiệp
- Các yếu tố về kỹ thuật, công nghệ sản xuất
- Trình độ của người quản lý, nhân viên và trang thiết bị quản lý
- Một số yếu tố khác: các qui định của pháp luật, phạm vị hoạt động của doanh nghiệp, thị trường của doanh nghiệp...

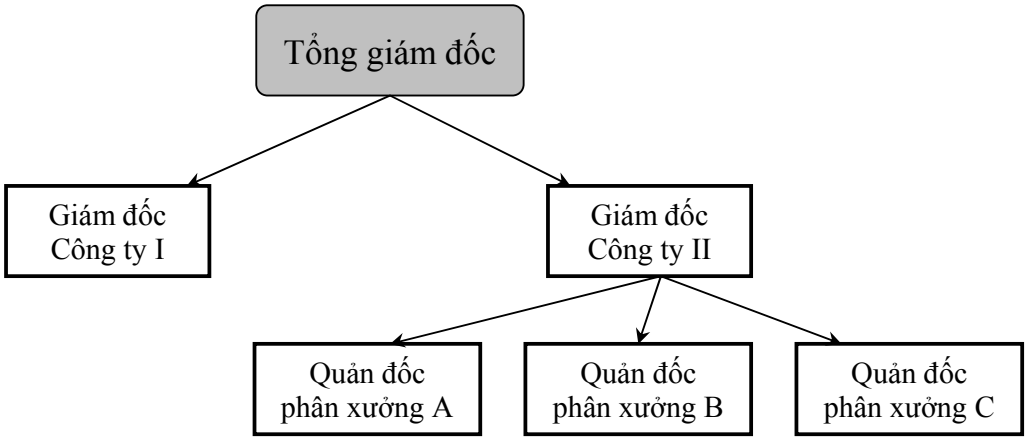
Trong phạm vi giới hạn của chương này chỉ trình bày một số kiểu cơ cấu quản trị chủ yếu như cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu trực tuyến – chức năng, cơ cấu ma trận.

2. Một số cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp:

2.1 Cơ cấu quản trị trực tuyến

Cơ cấu quản lý trực tuyến là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền

ra lệnh, trách nhiệm và lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng. Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người quản trị ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực.



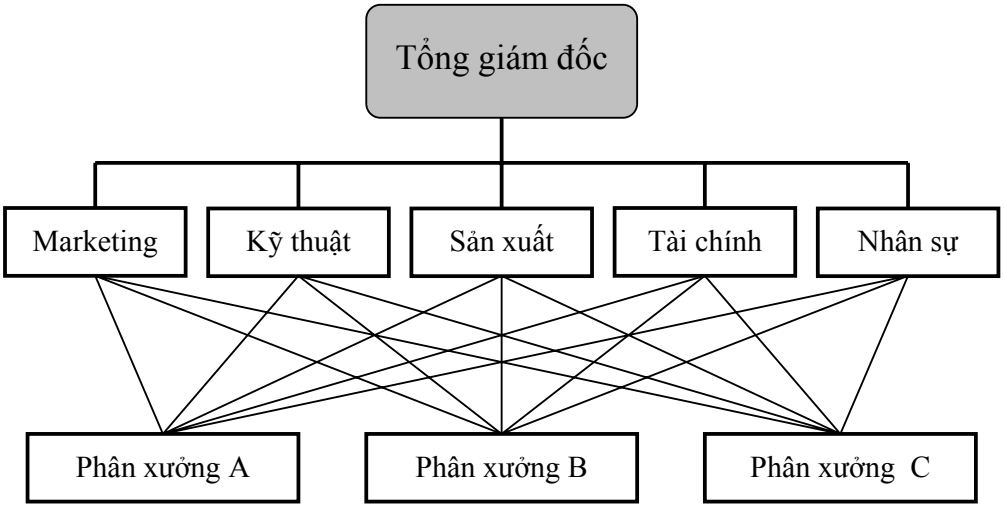
Sơ đồ 2.3: Cơ cấu quản lý theo trực tuyến của một tổng công ty

Hệ thống quản trị theo trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản trị cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần thông qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những doanh nghiệp hoặc tổ chức lớn, người đứng đầu tổ chức trước khi ra mệnh lệnh cần tham khảo ý kiến của các bộ phận chức năng.

2.2 Cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng

Trong cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng, các bộ phận quản lý cấp dưới nhận mệnh lệnh từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau. Đôi khi các mệnh lệnh này có thể trái ngược nhau hoặc mâu thuẫn với nhau, gây khó khăn cho cấp thừa hành. Có thể phân chia các bộ phận theo các chức năng (sơ đồ 2-4) cơ bản như:

- Chức năng sản xuất
- Chức năng kỹ thuật
- Chức năng marketing
- Chức năng tài chính
- Chức năng nhân sự



Sơ đồ 2.4: Cơ cấu quản lý theo chức năng của một tổng công ty

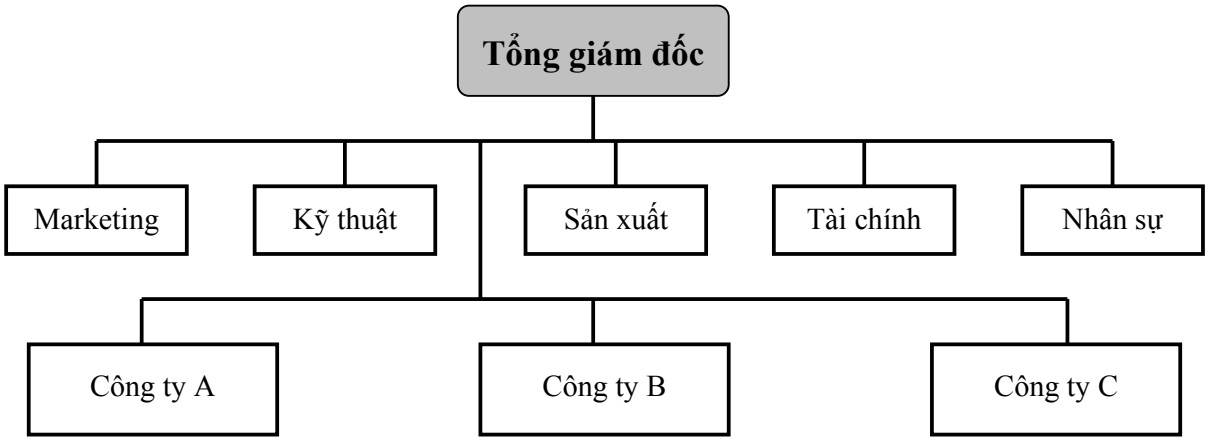
Ưu điểm của cơ cấu theo chức năng:

- Phản ánh lôgic các chức năng
- Nhiệm vụ được phân định rõ ràng
- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hóa ngành nghề
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất

Nhược điểm của cơ cấu quản lý theo chức năng:

- Chỉ có cấp quản lý cao nhất có trách nhiệm vè hiệu quả cuối cùng của toàn thể công ty
- Qua chuyên môn hóa và tạo ra cách nhìn quá hẹp với các cán bộ chủ chốt
- Hạn chế sự phát triển của người quản lý chung
- Gặp nhiều khó khăn khi cần có sự phối hợp giữa các chức năng

2.3 Cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến – chức năng



Sơ đồ 2.5: Cơ cấu quản lý theo trực tuyến – chức năng của một tổng công ty

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu nhược điểm riêng nên hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo trực tuyến – chức năng, tức là một cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong hệ thống trực tuyến – chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, nhưng để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính – kế toán, quản lý kỹ thuật – công nghệ sản xuất...

2.4 Cơ cấu quản lý ma trận

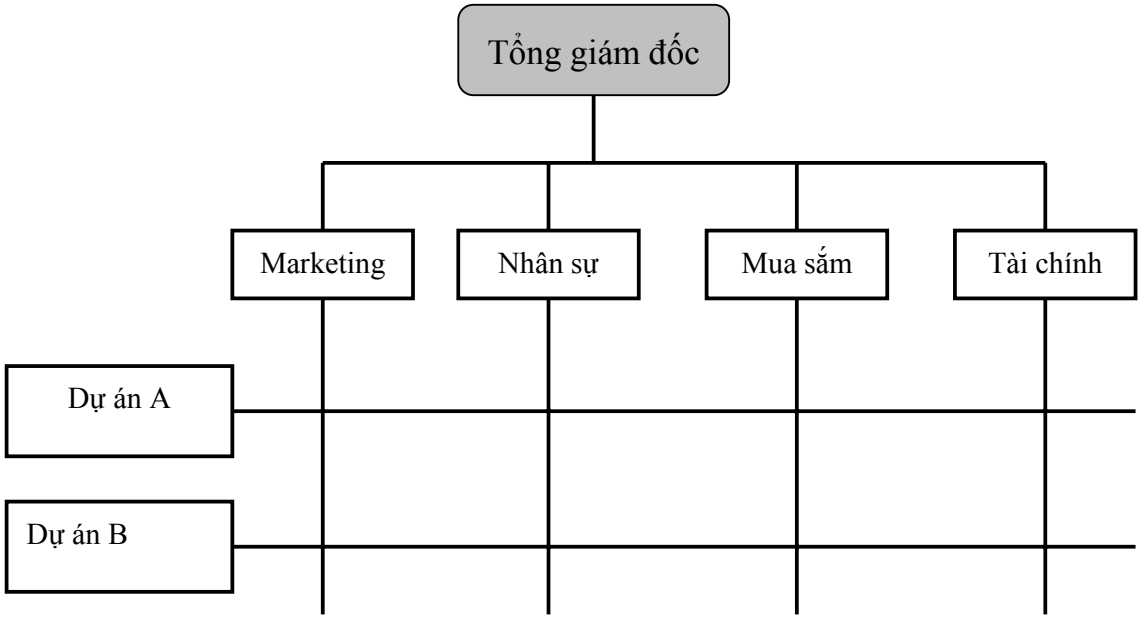
Các doanh nghiệp lớn, có địa bàn hoạt động rộng đều tổ chức bộ máy hoạt động của mình theo kiểu ma trận, Trong cơ cấu quản lý theo ma trận, cấp quản lý cấp dưới vừa chịu sự quản lý theo chiều dọc từ trên xuống dưới, đồng thời chịu sự quản lý theo chiều ngang.

Ưu điểm của cơ cấu tổ chức ma trận:

- Định hướng theo kết quả cuối cùng rõ ràng
- Phát huy được sức mạnh của các chuyên gia ở trong các lĩnh vực chuyên môn
- Xác định rõ ràng quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích

Nhược điểm của cơ cấu tổ chức ma trận:

- Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức
- Có nguy cơ không thống nhất về mệnh lệnh theo chiều dọc và theo chiều ngang.



Sơ đồ 2.7: Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận (theo chức năng và theo dự án)

3. Phân chia quyền lực trong tổ chức

3.1 Khái niệm

Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho một người để tạo ra khả năng sử dựng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền lực nên tập trung hay phân tán trong một tổ chức? Tập trung hay phân tán ở mức nào?

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Trong mỗi doanh nghiệp đều có một sự phân quyền nào đó . Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những người quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình thì cương vị quản lý của họ sẽ mất đi, vị trí của họ phải loại bỏ, và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức. Ngược lại cũng có thể có sự tập trung quyền hạn (tập quyền) vào một người trong tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp càng thấp trong tổ chức, và có những ảnh hưởng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Sự phân quyền càng lớn nếu các quyết định của cấp dưới không cần phải tham khảo ý kiến của cấp trên. Càng phải xin ý kiến ít người khi ra quyết định ở cấp bậc quản lí càng thấp thì sự phân quyền càng lớn.

3.2 Uỷ quyền

3.2.1 Khái niệm: Uỷ quyền là giao một phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.

Việc giao quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản lý bị thất bại do sự giao quyền quá dở, chứ không phải do bất kỳ nguyên nhân nào khác, Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật giao quyền

3.2.2 Những nguyên tắc giao quyền

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao cho từng người quản lý cần phải tương ứng, nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn và nhắm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.

- Nguyên tắc xác định theo chức năng: Mỗi đơn vị được trao những quyền hạn trong phạm vi chức năng quản lý của mình.

- Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc bậc thang nói về mỗi chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Quyền hạn từ người quản lý cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: các quyết định trong phạm vị quyền hạn của từng người phải được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Thống nhất từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.

- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm, nên chẳng có một cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền.

- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn. Quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng nhau.

Nhóm tự quản là một hình thức trao quyền ở cấp độ cao, thay thế cho hệ thống cấp bậc truyền thống, nơi có một chuỗi mệnh lệnh từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Nhóm được chịu trách nhiệm về các công việc thường ngày của mình.

IV. LÃNH ĐẠO

1. Khái niệm

Lãnh đạo là sự cố gắng tác động vào người khác để đảm bảo đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Đó là quá trình thu hút, lôi cuốn, động viên, thuyết phục, hướng dẫn thúc đẩy các thành viên trong tổ chức làm việc đáp ứng theo yêu cầu công việc. Chức năng lãnh đạo bao hàm các công tác chỉ huy, phối hợp và điều hành, biểu hiện mối quan hệ giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, giữa người ra mệnh lệnh và người thực hiện mệnh lệnh.

Mục đích của chức năng lãnh đạo là làm cho tất cả mọi người, mọi thành viên nhận thức đầy đủ vai trò , trách nhiệm và thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, góp phần quan trọng vào việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Chức năng lãnh đạo thực chất đó là một loại hoạt động của chủ thể quản trị, bao gồm:

- Hoạt động ra quyết định và mệnh lệnh
- Hoạt động hướng dẫn của người chỉ huy
- Hoạt động phối hợp và điều hành
- Hoạt động đôn đốc, nhắc nhở
- Hoạt động động viên và khuyến khích.

2. Vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo là một chức năng cơ bản của quản trị, tất cả các chức năng quản trị sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong các hoạt động của họ và không biết lãnh đạo con người để đạt được các kết quả như mong muốn.

Lãnh đạo là quá trình tác động và quan tâm đến con người.

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo không đứng đằng sau để thúc đẩy hay thúc giục, họ đặt mình lên trước, động viên mọi người hoàn thành các mục tiêu đã đề ra. Bất kể một người quản lý lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra kết quả có tốt đến đâu, người đó vẫn phải hỗ trợ những hoạt động đó bằng cách đưa ra những chỉ dẫn cho mọi người, thông tin đầy đủ và lãnh đạo tốt. Việc lãnh đạo phải dựa trên sự hiểu biết về **động cơ của con người** là gì và điều gì làm cho họ thỏa mãn khi họ góp sức vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

"Thuật lãnh đạo không chỉ đơn thuần là khả năng lôi cuốn người khác, vì đôi khi đó chỉ là sự mị dân. Đó cũng không phải là khả năng gây cảm tình và thuyết phục người khác vì đây chỉ là kỹ năng của người phụ trách bán hàng. Lãnh đạo là nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, đưa việc thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn, và phát triển tính cách của con người vượt qua những giới hạn thông thường. Để có được khả năng lãnh đạo như thế thì không gì tốt hơn là một môi trường doanh nghiệp được xây dựng trên những quy định chặt chẽ về quy định và trách nhiệm, những tiêu chuẩn cao trong thực hiện công việc, và sự tôn trọng của từng cá nhân cũng như công việc của họ" (Peter.F.Drucker, Cách thức quản lý, Butter-heinemann, trang 157).

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhóm nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả. Ngoài những yếu tố khác, người lành đạo phải là:

- Một huấn luyện viên: khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của của nhân viên
- Người điều phối và hỗ trợ: giúp phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

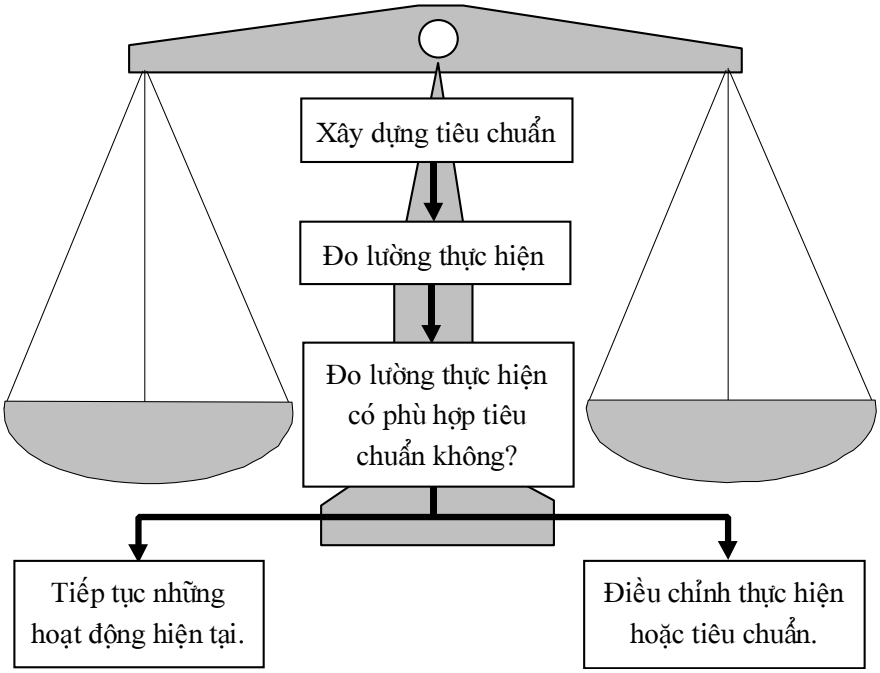
Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

V. KIỂM TRA

1. Khái niệm.

Kiểm tra là quá trình so sánh giữa mục tiêu và chỉ tiêu kế hoạch với kết quả thực tế đã đạt được trong từng khoảng thời gian bảo đảm cho hoạt động thực tế phù hợp với kế hoạch đã đề ra.

Đó là quá trình kiểm tra theo dõi quá trình hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin quản trị, các tiêu chuẩn đo lường, đánh giá và thu thập các thông tin nhằm xử lý điều chỉnh các hoạt động của tổ chức sao cho quá trình thực hiện phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp. Để có thể thực hiện các điều chỉnh cần thiết, nhà quản trị cần theo dõi các hoạt động đang diễn ra, so sánh kết quả với tiêu chuẩn.



Sơ đồ 2.8: Quá trình kiểm soát

2. Nội dung công tác kiểm tra và các dạng kiểm tra.

2.1 Kiểm tra gồm có 4 ***nội dung*** chính:

- Xây dựng các tiêu chuẩn hoặc các chỉ tiêu hoạt động
- Đo lường các kết quả thực tế đã xảy ra
- So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn hoặc các chỉ tiêu
- Điều chỉnh các hoạt động nếu phát hiện ra những sai lệch.

2.2 Các dạng kiểm tra chủ yếu:

- Kiểm tra đầu vào, kiểm tra trong quá trình hoạt động, kiểm tra kết quả đầu ra (kiểm tra kết quả cuối cùng).
- Kiểm tra chủ động (kiểm tra có thể ngăn ngừa trước các sai sót, người ta còn gọi đây là dạng kiểm tra phòng ngừa) và kiểm tra bị động (kiểm tra kết quả cuối cùng, nếu có sai sót có thể sửa chữa được hoặc không sửa chữa được)
- Kiểm tra toàn bộ các công việc hoặc toàn bộ lô sản phẩm sản xuất và kiểm tra xác xuất (kiểm tra theo lấy mẫu ngẫu nhiên).
- Kiểm tra về tài chính (kiểm tra tình hình thu, chi và tiền tồn quĩ) kiểm tra phi tài chính (các số liệu hoặc chỉ tiêu kiểm tra không thể hiện bằng tiền)
- Kiểm tra thường xuyên định kỳ theo kế hoạch và kiểm tra đột xuất
- Kiểm tra phương pháp và kiểm tra kết quả
- Kiểm tra trực tiếp (kiểm tra trực tiếp ở đối tượng kiểm tra không qua khâu trung gian) và kiểm tra gián tiếp (tiến hành kiểm tra thông quan khâu trung gian nào đó, ví dụ kiểm tra chất lượng phục vụ của một tổ chức thông qua đánh giá của khách hàng).

VI. PHÂN CẤP TRONG QUẢN TRỊ

1. Theo cấp quản trị kinh doanh.

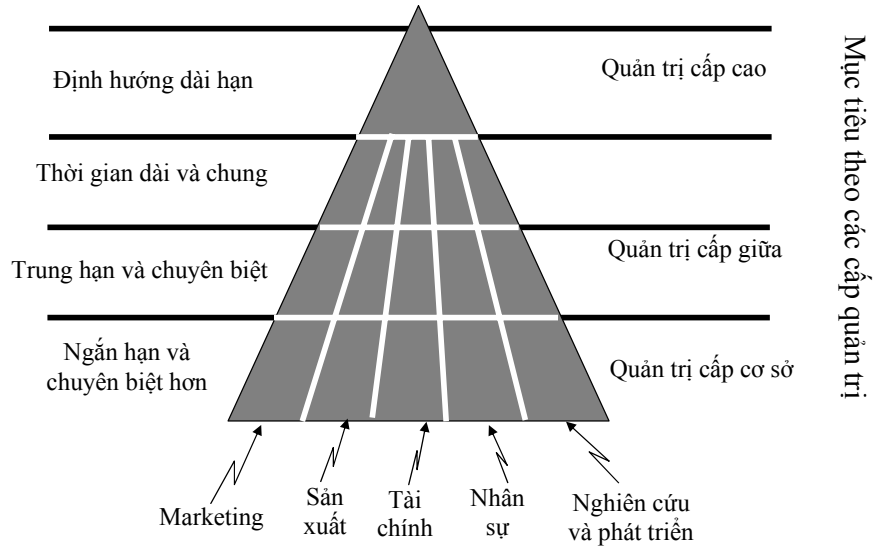
1.1 Quản trị cấp cao*:* Quản trị chung tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, người quản trị ở cấp này gọi là nhà quản trị cấp cao nhất (chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc...)

Nội dung quản trị chủ yếu ở cấp cao nhất là:

- Hoạch định các mục tiêu, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, cảm nhận những vấn đề khó khăn lớn và những nguyên nhân của chúng để tìm biện pháp giải quyết.

- Xác định kết quả cuối cùng mong muốn, phê duyệt những đường lối, các chính sách lớn trong doanh nghiệp.

- Phê duyệt cơ cấu tổ chức, các kế hoạch chương trình hành động lớn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.



Sơ đồ 2.9: *Các cấp quản trị, mục tiêu và các lĩnh vực trách nhiệm.*

- Xác định các nguồn nhân sự cần thiết và cung cấp kinh phí hoạt động theo yêu cầu công việc.

- Lựa chọn các quản trị viên chấp hành, giao trách nhiệm, ủy quyền.

- Phối hợp mọi hoạt động của ban tham mưu và chức năng điều hành.

- Phê duyệt chương trình kế hoạch nhân sự bao gồm: tuyển dụng, mức lương, thăng cấp, đề bạt, kỷ luật.

- Dự liệu các biện pháp kiểm soát như báo cáo, kiểm tra, đánh giá hiệu quả của tổ chức .

- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về những ảnh hưởng tốt xấu của các quyết định.

1.2 Cấp quản trị trung gian(giữa): Là một khái niệm rộng dùng để chỉ những cấp chỉ huy trung gian, đứng trên những nhà quản trị cấp cơ sở và dưới các nhà quản trị cấp cao. Với cương vị này, họ vừa quản trị các nhà quản trị cấp cơ sở thuộc quyền vừa đồng thời điều khiển các nhân viên khác.

Ở cấp giữa có thể có nhiều cấp, điều này phụ thuộc vào loại hình tổ chức của doanh nghiệp, người làm quản trị ở cấp này là các trưởng, phó phòng; ban; các quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng...

Nội dung quản trị: tổ chức quản trị các hoạt động chức năng, nghiệp vụ trong phạm vi nhiệm vụ quyền hạn được phân công nhằm thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp.

- Nắm vững những mục tiêu của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận, cảm nhận những khó khăn chính của bộ phận và những nguyên nhân trong phạm vi hoạt động của mình.

- Nắm vững trách nhiệm và phạm vi quyền hạn được giao, xác định các hoạt động cần thiết phải thực hiện để đạt được kết quả, đề nghị những vấn đề liên quan đến bộ phận để hoàn thành nhiệm vụ.

- Đề nghị những chương trình kế hoạch hành động của bộ phận và mô hình tổ chức thích hợp nhất để thực hiện công việc.

- Lựa chọn nhân viên, giao công việc theo chức năng cho các thành viên, xây dựng tinh thần đồng đội và lòng trung thành, phê chuẩn các thủ tục làm việc trong phạm vi bộ phận trên cơ sở đường lối chung của doanh nghiệp.

- Thường xuyên xét lại tính hiệu quả trong công tác của bộ phạn để kịp thời uốn nắn những sai sót.

- Báo cáo kết quả đạt được của bộ phận lên cấp trên theo đúng sự ủy quyền.

1.3 Cấp quản trị cơ sở (thấp nhất): Là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của quản trị trong cùng tổ chức. Người quản trị cấp này là đốc công, nhóm trưởng, tổ chức trưởng, là những người không còn cấp quản trị nào bên dưới.

Nội dung quản trị: quản trị quá trình làm việc, các hoạt động cụ thể hàng ngày của công nhân, nhân viên trong tổ, nhóm. Với tư cách là nhà quản trị nhiệm vụ, họ là những người hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công viêc sản xuất kinh doanh cụ thể như các nhân viên khác dưới quyền họ.

2. Quản trị theo chức năng trong doanh nghiệp

Khái niệm chức năng: chức năng thường là nhóm các hoạt động có tính chất tương tự nhau, liên quan đến nhau trong một bộ phận nhất định trong một tổ chức. Các chức năng chủ yếu trong quản trị kinh doanh gồm có:

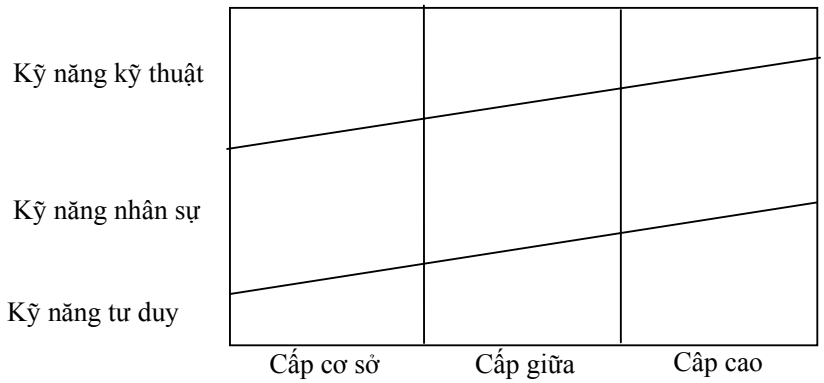
- Chức năng quản trị cung ứng.
- Chức năng quản trị nhân sự.
- Chức năng quản trị tài chính - kế toán.

- Chức năng quản trị tác nghiệp.
- Chức năng quản trị Marketing...

Người quản trị chức năng là người quản trị trực tiếp các hoạt động cụ thể của từng chức năng trong một tổ chức. Họ có thể là những người quản trị các phòng hay các bộ phận chức năng. Đó cũng chính là những người làm các công việc mang tính chuyên môn hóa.

VII. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Dù ở cấp bậc nào (hay lĩnh vực nào), các nhà quản trị cần phải có những kỹ năng cần thiết, đó là : kỹ năng kỹ thuật (chuyên môn); kỹ năng con người (nhân sự); kỹ năng nhận thúc (tư duy)



Sơ đồ 2.10: Các kỹ năng quản trị tương ứng với các cấp quản trị.

1. Kỹ năng kỹ thuật: Là kiến thức khả năng cần thiết để hiểu và thông thạo trong lĩnh vực chuyên môn. Thí dụ, đối với nhà quản trị cần phải có các kỹ năng trong lĩnh vực kế toán, tài chính; Marketing; sản xuất v.v... Kỹ năng này có được qua việc học ở trường hay các lớp bồi dưỡng, kinh nghiệm thực tế.

2. Kỹ năng về nhân sự: Là khả năng cùng làm việc, điều khiển và lôi cuốn những người xung quanh, là thành viên của tổ chức và là nhà lãnh đạo điều hành công việc được trôi chảy. Nhờ đó, nhà quản trị có thể thúc đẩy người khác làm việc theo đuổi mục tiêu của tổ chức. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt (viết, nói...) một cách hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng bầu không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên nhân viên dưới quyền.

3. Kỹ năng tư duy: Là khả năng theo dõi tổ chức và hiểu được làm thế nào để tổ chức thích ứng được với hoàn cảnh. Nhà quản trị cần nhận ra được những yếu tố khác nhau và hiểu được mối quan hệ phức tạp của công việc để có thể đưa ra những cách giải quyết đúng đắn nhất có lợi cho tổ chức. Kỹ năng tư duy là cái khó tiếp thu nhất và đặc biệt quan trong đối với các nhà quản trị.

Ba kỹ năng trên đòi hỏi các nhà quản trị đều phải có, tuy nhiên mức độ quan trong của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc quản trị trong cấu trúc tổ chức

VIII. VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ.

Vai trò là toàn bộ những cách ứng xử được thiết lập sao cho phù hợp với chức vụ hoặc bộ phận, cơ quan riêng biệt

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động của nhà quản trị và cho rằng mỗi nhà quản trị đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau và được phân thành 3 nhóm như sau:

1. Nhóm vai trò quan hệ với con người

Nhóm vai trò quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trò đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trò lãnh đạo đòi hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự, tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trò liên hệ tập trung vào

việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

2. Nhóm vai trò thông tin.

Vai trò thông tin gắn liện với việc tiếp nhân thông tin và truền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện một trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Vai trò truyền đạt hoạt động theo hai cách: *cách thứ nhất*, nhà quản trị truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này; *thứ hai*, nhà quản trị giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những ngời có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất. Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản trị tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định. (Xem bảng 2.2)

Bảng 2.2: 10 vai trò quản trị của Minztberg

Vai trò	Nội dung
Quan hệ con người	
1.Đại diện	Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức
2.Lãnh đạo.	Xây dựng mối quan hệ với cấp dưới, động viên, thúc đẩy nhân viên
3.Liên hệ	Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộvới bên ngoài và giúp cung cấp thông tin
Thông tin	
4.Thu thập thông tin	Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức
5.Truyền đạt.	Truyền đạt những thông tin cả bên trong và bên ngoài cho nội bộ
6.Phát ngôn	Truyền đạt những thông tin của tổ chức cho bên ngoài
Quyết định	
7.Doanh nhân	Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới
8.Giải quyết những xáo trộn	Có những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khó khăn bất ngờ.
9.Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự
10.Đàm phán	Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán

3. Nhóm vai trò quyết định.

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trong có ảnh hưởng đến tổ chức. Có bốn vai trò mô tả nhà quản trị là người quyết định. Vai trò cách tân hay còn gọi là vai trò doanh nhân, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới. Vai trò thứ 2 trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được. Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức. Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy

theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản trị. Trong các cuuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản trị phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

IX. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về quản trị các hoạt động kinh doanh. Các học thuyết về quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành nhưng lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhóm lý thuyết khác nhau. Có thể chia thành ba nhóm lý thuyết quản trị học:

1. Lý thuyết quản trị cổ điển.

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quan trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

1.1. Lý thuyết quản trị khoa học

1.1.1 Frederich Taylor (1856 - 1915): Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:

- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân

- Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc

- Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp

- Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà quản trị

Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:

- Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.

- Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hóa.

- Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động tăng lên rất nhanh và khối lượng sản phẩm tăng nhiều. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" con người, sức lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về quản trị.

1.1.2 Herny L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.

- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản trị tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản trị như phương pháp đường găng (CPM -Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Revie Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý nhiều hơn.

1.1.3 Frank B (1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 -1972).

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, phát triển kỹ năng quản trị qua phân công, chuyên môn hóa quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như "máy móc hóa con người", gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để quản trị và tăng năng suất lao động.

1.2 Lý thuyết quản trị hành chính

Trường phái quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này có các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

1.2.1 Henry Fayol (1841 - 1925): Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa ra và yêu cầu các nhà quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm.
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc .
- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Lãnh đạo tập trung
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể , lợi ích chung.
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Quản trị thống nhất
- Phân quyền và định rõ cơ cấu quản trị trong tổ chức
- Trật tự
- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức .

1.2.2 Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm

vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.

- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động quản trị.

- Định rõ quyền lực và thừa hành trong quản trị.

1.2.3 Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- Sự sẵn sàng hợp tác.

- Có mục tiêu chung.

- Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

+ Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
+ Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
+ Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới
+ Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

* Trường phái quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành quản trị: những nguyên tắc quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

2. **Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh.**

Nhóm lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

2.1 Tác giả của *lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức* là Mary Parker Pollet (1868 - 1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân

- Quan hệ giữa công nhân với các nhà quản trị

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

2.2 *Những quan điểm về hành vi con người:* các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ đó mà có thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

Điển hình trong quan điểm này là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đó, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà quản trị chú ý đến như:

- Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).

- Thay đổi về tiền lương.

- Thay đổi thời gian làm việc.

Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người: các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.



Sơ đồ 2.11: Mô hình các cấp độ nhu cầu của Abraham Maslow.

2.2.1 Abraham Maslow (1908 - 1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao. Lý thuyết này được vận dụng trên nguyên tắc: Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì nó không còn là xung động mạnh để thôi thúc nữa, một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn, tác phong con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu khác cao hơn. Như vậy, muốn quản trị hữu hiệu phải chú ý đáp ứng nhu cầu của con người.

2.2.2 Doughlas Mc Gregor (1906 - 1964) đã phát triển lý thuyết tác phong trong quản trị, ông cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất. Vì vậy các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đó là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

2.2.3 Thuyết hai yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng những yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không mâu thuẫn trực tiếp với những yếu tố tạo ra sự bất mãn đối với với công việc. Những yếu tố tạo động lực làm việc theo quan điểm của Herzberg là cảm nhận của con người về bản thân công việc: sự hoàn thành công việc, sự công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm, cơ hội phát triển. Những yếu tố duy trì liên quan đến môi trường làm việc: điều kiện làm việc, sự quản lý và chính sách của doanh nghiệp, sự giám sát, các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân , lương, địa vị, công việc ổn định. Những điều Herzberg khám phá rất có ý nghĩa đối với các nhà quản trị. Chúng hướng sự chú ý vào một thực tế là nội dung công việc có ảnh hưởng lớn đến hành vi của con người tại nơi làm việc, và bản thân những yếu tố như lương bổng và điều kiện làm việc không hẳn là động lực làm việc.

2.2.4 Chris Argyris: nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà quản trị đối với việc kiểm sóat nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên có thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý đó họ sẽ cảm thấy bất bình và có thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong mối quan tâm và

khả năng tự chủ. Nhà quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thànhvà điều đó chỉ có lợi chho tổ chức.

* Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nó cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn trong lý thuyết và thực hành quản trị, giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đốivới tác phong cũng như các vấn đề tâm lý quản trị.

3. Lý thuyết định lượng trong quản trị.

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp quản trị, dùng các mô hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

3.1 Quản trị khoa học: Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, nhưng khác với quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. Ở đây khoa học quản trị là đường lối quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mô hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

3.2 Quản trị tác nghiệp**:** là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống

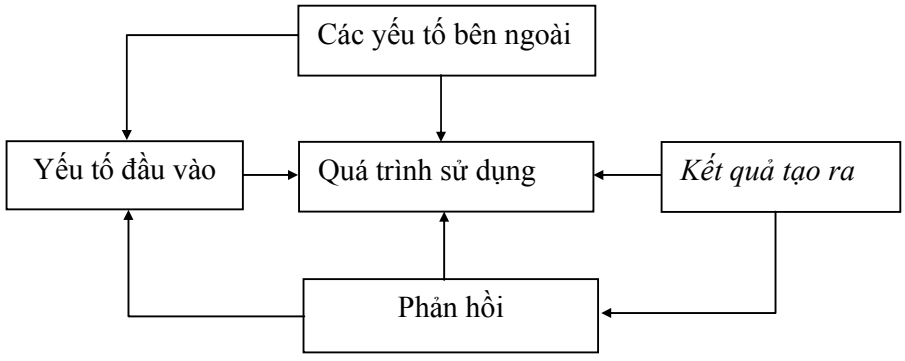
3.2 Quản trị hệ thống thông tin: là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng có sự công nhận sức mạnh và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin rất quan trọng cho các nhà quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt dộng.

4. Lý thuyết quản trị hiện đại.

4.1 Trường phái tiếp cận theo hệ thống.

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động quản trị:



Sơ đồ 2.12: Quá trình quản trị.

- *Phân hệ trong quản trị*: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

- *Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể*: là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

4.2 Khảo hướng ngẫu nhiên

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức có thể rất khác nhau, điều đó phụ thuộc vào từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do đó, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật quản trị khác nhau, không thể có lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện, hoàn cảnh, bởi vì mỗi vấn đề nó là riêng biệt, độc đáo.

4.3 Khảo hướng quá trình.

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình quản trị, trọng tâm trong các quan điểm đó là hoạt động và hiệu quả trong quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà quản trị. Trong quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết vào trong từng tình huống cụ thể và quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.
- Vấn đề toàn cầu hóa và quản trị.
- Sáng tạo trong kinh doanh.
- Sự khác biệt về văn hóa trong quản trị.
- Quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.

IX. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.

1. Khái niệm.

Ra quyết định quản trị là sự lựa chọn một trong số các phương án hành động. Các nhà quản trị xem việc ra quyết định là công việc trung tâm của họ bởi vì họ phải thường xuyên lựa chọn phải làm cái gì, ai làm, làm khi nào, ở đâu. Không nên nhầm lẫn việc ra quyết định và lập kế hoạch. Trong thực tế đôi khi quyết định được thực hiện một cách nhanh chóng, ít đòi hỏi về thời gian hay sự nỗ lực, hay có khi nó chỉ chi phối hành động trong ít phút. Trong khi đó có những quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đối với doanh nghiệp, đòi hỏi nhiều công sức của người ra quyết định

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm đưa ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề trên cơ sở hiểu rõ quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và thông tin đầy đủ, chính xác

2. Các kiểu ra quyết định.

Trong bất cứ tổ chức nào, tất cả các nhà quản trị đều phải ra các quyết định. Tuy nhiên, các loai quyết định sẽ thay đổi tùy theo cấp bậc và chức vụ quản trị của mỗi người. Có hai kiểu ra quyết định cơ bản: kiểu ra quyết định được lập chương trình và kiểu ra quyết định không được lập chương trình

2.1 Các quyết định theo chương trình.

Là loại quyết định tghường ngày và lặp đi lặp lại, vì loại quyết định này không phải là quyết định mới, cho nên một tổ chức thường có những nguyên tắc chỉ đạo riêng biệt để xử lý chúng.

2.2 Các quyết định không được lập chương trình.

Là loại quyết định không có tính lặp lại, ít được làm và không mang tính cấu trúc. Chúng thường được ban lãnh đạo cấp cao của tổ chức soạn thảo và có ảnh hưởng rộng lớn đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, nhà quản trị marketing sẽ quyết định có nên tăng ngân sách quảng cáo để tăng doanh số bán nhân dịp tết cổ truyền sắp đến hay không. Giám đốc doanh nghiệp sẽ quyết định có cần phải mở rộng nhà máy để đối phó với sự gia tăng nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp hay không.

Dựa vào các kiểu quyết định và mức độ ảnh hưởng của chúng đối với doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể phân biệt được nhiệm vụ của mình trong việc ra quyết định.

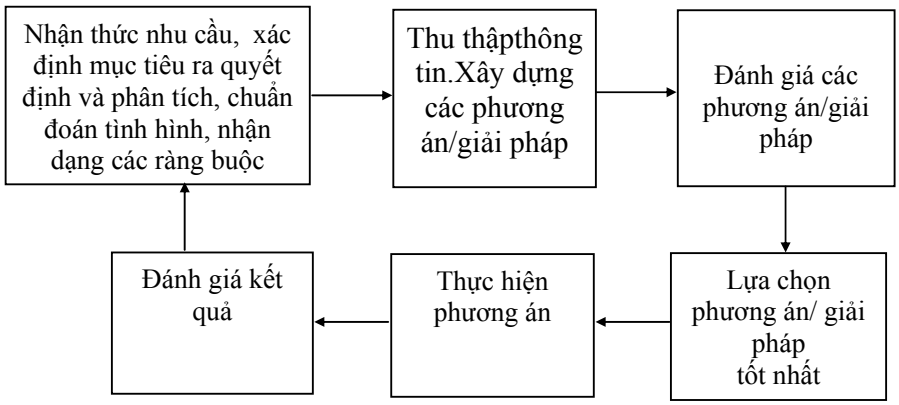
3. Tiến trình ra quyết định.

Ra quyết định quản trị như trên đã đề cập, có thể được định nghĩa là một sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn, điểm trọng tâm là phải nhận thức được nhu cầu, xác định mục tiêu của ra quyết định. Tiến trình giải quyết vấn đề và ra quyết định được biểu hiện trong sơ đồ 2.13

Việc ra quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý, có nghĩa nhằm cố gắng đạt được mục tiêu nào đó và muốn đạt được phải hành động tích cực.

Bước thứ nhất: Khi doanh nghiệp có hoặc sẽ có những vấn đề phát sinh trong công việc, thì việc nhận biết được những vấn đề đó như thế nào là một bước rất quan trọng. Bởi vì nó đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản trị đã hiểu bản thực chất thực sự của vấn đề chứ không phải chỉ nhận biết được những dấu hiệu của vấn đề đó. Trên cơ sở đó, nhà quản trị phải cụ thể hóa, phân tích và phát triển những mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt tới. Khi vấn đề đã được phân tích tỷ mỷ, xác định được những điều kiện tiên quyết, những thuận lợi và khó khăn; nhận dạng cho được các ràng buộc... Ví dụ: xác định những vấn đề về tài chính, yêu cầu về môi trường, các chính sách và chế độ của doanh nghiệp... nhà quản trị sẽ có được những dữ liệu cần thiết cho việc ra đời một quyết định. Các quyết định bao giờ cũng bị hạn chế bởi những ràng buộc - những giới hạn của nhiều loại đối với quyết định quản trị. Ràng buộc là những khó khăn, hạn chế các phương án lựa chọn khi nhà quản trị cân nhắc giải pháp cho vấn đề và ra quyết định.

Bước thứ hai: Xây dựng phương án. Trên cơ sở những dữ liệu có được, thông qua bước xác định tình hình, nhà quản trị tiến hành xây dựng các tình huống và phương án có thể xảy ra. Có thể mô tả chúng và trao đổi , tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, tìm kiếm những quan điểm mới, sàng lọc để xây dựng các phương án có tính khả thi cao. Đây là bước đòi hỏi có sự sáng tạo của tập thể cũng như của nhà quản trị.



Sơ đồ 2.13: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị.

Bước thứ ba: Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả của các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án. Ở bước này cần phải xác định một số phương án

cần thiết có thể áp dụng được một cách hiệu quả, phù hợp với những đặc điểm của công việc, con người và tập thể đó. Nếu thấy rằng, các phương án đặt ra còn chưa đủ hay nhà quản trị thấy cần phải có thêm một số phương án khác nữa thì tùy theo sự cần thiết của công việc, khả năng của nhà quản trị có thể có để bắt đầu từ bước một hoặc hai.

Bước thứ tư: Chọn phương án tối ưu. Đây là bước cốt yếu và quan trọng nhất,bởi vì tại đây nhà quản trị phải từ bỏ "quyền tự do lựa chọn" của mình. Nhà quản trị chỉ được phép chọn một phương án và phải bảo vệ quyết định đó. Đồng thời đảm bảo sự cam kết của tất cả mọi người tham gia và có được sự hỗ trợ cần thiết. Phần lớn công việc này cần được làm thông qua sự tham gia của các bên hữu quan trong giai đoạn trước.

Bước thứ năm: Thực hiện phương án. Đó là hành động chấp hành hay thực hiện phương án đã chọn. Để hoạt động này có hiệu quả thì phải căn cứ theo kế hoạch hành động đã được lập kèm theo các phương án. Kế hoạch càng chi tiết, cụ thể thì khả năng hoạt động có hiệu quả càng tăng.

Bước thứ sáu: Đánh giá kết quả. Nhà quản trị mong muốn kết quả đạt được như thế nào hay nói một cách khác đó là mục tiêu đặt ra cho quyết định quản trị. Để có thể thực hiện tốt bước này, nhà quản trị cần phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phương án đã lựa chọn. Nắm bắt những thông tin được sử dụng có chính xác không? Kế hoạch được thực hiện như thế nào? Kết quả đạt được của kế hoạch đã đặt ra?

Trong quá trình thực hiện quyết định sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà bản thân nhà quản trị và các cộng sự chưa thể lường trước được. Do đó, việc theo dõi, kiểm tra sẽ giúp nhà quản trị nắm được những vướng mắc phát sinh cần giải quyết trong khi thực hiện quyết định. Trên cơ sở đó, tiến hành chỉnh lý, bổ sung, sửa đổi để quyết định quản trị đưa ra phù hợp với thực tế của công việc đòi hỏi và như vậy kết quả thu được sẽ tốt hơn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm quản trị? Tại sao nói quản trị vừa mang tính khoa học vừa có tính nghệ thuật ?

2. Phân tích vai trò của quản trị trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong điều kiện hiện nay ?

3. Trình bày các chức năng quản trị ?

4. Tầm quan trọng của chức năng kế hoạch ? Nội dung của chức năng kế hoạch ? Các loại kế hoạch ? Các bước lập kế hoạch ?

5. Đặc điểm của các cơ cấu tổ chức quản lý ?

6. Phân chia quyền hạn trong tổ chức ? Khái niệm ủy quyền ? Các nguyên tắc thực hiện ủy quyền ?

7. Trình bày nội dung và vai trò của chức năng lãnh đạo ?

8. Trình bày vai trò của chức năng kiểm tra ?

9. Tại sao nói lãnh đạo là quá trình tác động đến con người và cần phải quan tâm đến con người ?

10. Vai trò của nhà quản trị ngày nay ? Yêu cầu lựa chọn nhà quản trị ?

11. Nội dung cơ bản của các lý thuyết quản trị : quản trị khoa học, quản trị hành chính, lý thuyết tâm lý – hành vi – tác phong; lý thuyết định lượng trong quản trị ?

12. Nội dung cơ bản của lý thuyết quản trị hiện đại ?

13. Khái niệm quyết định quản trị ? Các kiểu quyết định ? Tiến trình ra quyết định quản trị ?

CHƯƠNG III. MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP

Chương này đề cập đến những vấn đề sau:

- Định nghĩa, vai trò và quá trình phát triển của marketing
- Marketing hỗn hợp và quá trình marketing
- Hành vi của người tiêu dùng
- Phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu
- Chính sách sản phẩm
- Giá và chính sách giá
- Chính sách phân phối hàng hoá
- Xúc tiến bán hàng

I. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA MARKETING

1. Một số khái niệm về marketing

Thuật ngữ marketing được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1902 trên giảng đường trường Đại học Michigan ở Mỹ, đến năm 1910, tất cả các trường Đại học tổng hợp ở Mỹ bắt đầu giảng dạy môn học này. Suốt trong gần nửa thế kỷ, marketing chỉ được giảng dạy trong phạm vi các nước nói tiếng Anh. Mãi đến sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, vào những năm 50 và 60 của thế kỷ XX, nó mới được truyền bá sang Tây Âu và Nhật Bản. Quá trình quốc tế hoá của marketing đã phát triển rất nhanh. Ngày nay, các doanh nghiệp muốn kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế cao đều cần phải có sự hiểu biết và vận dụng marketing hiện đại.

- Định nghĩa tổng quát về marketing của Philip Kotler[1]: Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi.

Định nghĩa này bao trùm cả marketing trong sản xuất và marketing xã hội. Để hiểu rõ hơn về định nghĩa trên, chúng ta nghiên cứu một số khái niệm:

Nhu cầu (Needs): là một cảm giác về sự thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được. Ví dụ: nhu cầu ăn, uống, đi lại, học hành, giải trí... Nhu cầu này không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra, Chúng tồn tại như một bộ phận cấu thành của con người.

Mong muốn (Wants) là sự ao ước có được những thứ cụ thể để thoả mãn những nhu cầu sâu xa. Mong muốn của con người không ngừng phát triển và được định hình bởi các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội... như trường học; nhà thờ, chùa chiền; gia đình, tập thể và các doanh nghiệp kinh doanh. Mong muốn đa dạng hơn nhu cầu rất nhiều. Một nhu cầu có thể có nhiều mong muốn. Các

---

[1] Philip Kotler- Marketing căn bản, Nhà xuất bản Thống kê, 1994, PTS Phan Thăng, PTS Vũ Thị Phượng, Giang Văn Chiến lược dịch

Philip Kotler - Những nguyên lý tiếp thị (Principles of Marketing , Prentice – Hall, Nhà xuất bản TP HCM, 1994, người dịch: Huỳnh văn Thanh

doanh nghiệp thông qua hoạt động marketing có thể đáp ứng các mong muốn của khách hàng để thực hiện mục tiêu của mình.

Trao đổi là hành vi nhận từ một người hoặc một tổ chức nào đó thứ mà mình muốn và đưa lại cho người hoặc tổ chức một thứ gì đó.

Trao đổi là quá trình, chỉ xảy ra khi có các điều kiện:

- Ít nhất phải có hai bên, mỗi bên phải có một thứ gì đó có thể có giá trị với bên kia
- Mỗi bên đều có khả năng giao dịch và chuyển giao hàng hoá, dịch vụ hoặc một thứ gì đó của mình
- Mỗi bên đều mong muốn trao đổi và có quyền tự do chấp nhận hay khước từ đề nghị của bên kia, hai bên thoả thuận được những điều kiện trao đổi.

"Marketing là quá trình xác định tham gia và sáng tạo ra nhu cầu mong muốn tiêu thụ sản phẩm và tổ chức tất cả nguồn lực của công ty nhằm làm hài lòng người tiêu dùng để đạt được lợi nhuận hiệu quả cho cả công ty và người tiêu dùng" (G. F. Goodrich).

Nói chung có rất nhiều quan niệm về Marketing tuy nhiên chúng ta có thể chia làm hai quan niệm đại diện, đó là quan niệm truyền thống và quan niệm hiện đại.

Quan niệm truyền thống: Bao gồm các hoạt động sản xuất kinh doanh, liên quan đến việc hướng dòng sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu thụ một cách tối ưu.

Quan niệm Marketing hiện đại: Là chức năng quản lý công ty về mặt tổ chức và quản lý toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh, từ việc phát hiện ra và biến sức mua của người tiêu thụ thành nhu cầu thật sự về một sản phẩm cụ thể, đến việc chuyển sản phẩm đó tới người tiêu thụ một cách tối ưu

Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội, nhờ đó mà các cá nhân và tập thể có được những gì họ cần và mong muốn thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với những người khác.

Khái niệm marketing nên được biểu hiện rõ sự chỉ dẫn hướng đến con đường lập kế hoạch, giúp doanh nghiệp phân tích, cực đại hoá lợi nhuận và làm thoả mãn nhu cầu tiêu thụ sản phẩm. Doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến những điểm mạnh và những điểm yếu của nó trong các lĩnh vực chức năng hoạt động khác như:sản xuất, tài chính, kỹ thuật và nhân sự. Các kế hoạch marketing cần phải tạo cân bằng các mục tiêu, nhu cầu tiêu thụ và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp

2. Vai trò của marketing

Muốn thành công trong kinh doanh, các doanh nghiệp và các nhà kinh doanh cần hiểu biết cặn kẽ về thị trường, về những nhu cầu và mong muốn của khách hàng, về nghệ thuật ứng xử trong kinh doanh.

Ngày nay, các doanh nghiệp phải hoạt động trong một môi trường cạnh tranh quyết liệt và có những thay đổi nhanh chóng về khoa học – công nghệ, những đạo luật mới, những chính sách quản lý thương mại mới và sự trung thành của khách hàng ngày càng giảm sút. “Các công ty đang phải chạy đua với

nhau trên một tuyến đường với những biển báo và luật lệ luôn thay đổi, không có tuyến đích, không có chiến thắng vĩnh cửu. Họ buộc phải không ngừng chạy đua và hy vọng là mình đang chạy theo đúng hướng mà công chúng mong muốn"[2].

Marketing là một bộ môn khoa học nghiên cứu về các hoạt động kinh doanh có liên quan trực tiếp đến dòng chuyển vận của hàng hoá - dịch vụ từ nơi sản xuất tới người tiêu dùng, nhằm tìm ra các biện pháp hữu hiệu để bảo vệ, duy trì và phát triển thị trường. Marketing còn áp dụng trong nhiều lĩnh vực xã hội. Philip Kotler đã viết: " Trong thế giới phức tạp ngày nay, tất cả chúng ta đều phải am hiểu marketing. Khi bán một chiếc máy bay, tìm kiếm việc làm, quyên góp tiền cho mục đích từ thiện, hay tuyên truyền một ý tưởng, chúng ta đã làm marketing... Kiến thức về marketing cho phép xử trí khôn ngoan hơn ở cương vị người tiêu dùng, dù là mua kem đánh răng, một con gà đông lạnh, một chiếc máy vi tính hay một chiếc ô tô... Marketing đụng chạm đến lợi ích của mỗi người chúng ta trong suốt cả cuộc đời"[3].

Marketing áp đặt rất mạnh mẽ đối với lòng tin và kiểu cách sống của người tiêu dùng. Vì thế, hững người kinh doanh tìm cách để làm thoả mãn nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng, tạo ra những sản phẩm và dịch vụ với mức giá cả mà người tiêu dùng có thể thanh toán được.

Phạm vi sử dụng marketing rất rộng rãi, marketing liên quan đến nhiều lĩnh vực như: hình thành giá cả, dự trữ, bao bì đóng gói, xây dựng nhãn hiệu, hoạt động và quản lý bán hàng, tín dụng, vận chuyển, trách nhiệm xã hội, lựa chọn nơi bán lẻ, phân tích người tiêu dùng, hoạt động bán sỉ, bán lẻ, đánh giá và lựa chọn người mua hàng công nghiệp, quảng cáo, mối quan hệ xã hội, nghiên cứu marketing, hoạch định và bảo hành sản phẩm.

3. Quá trình phát triển của marketing

3.1 Các thời kỳ phát triển của marketing

Nguồn gốc của Marketing được lần theo việc sử dụng ngay từ ban đầu của con người đối với quá trình trao đổi hàng hoá.

- Năm 1650, lần đầu tiên trên thế giới, ông Mitsui-một thương gia ở Tokyo (Nhật Bản) đã có những sáng kiến liên quan đến hoạt động của marketing như sau: Ông đã thiết kế và sản xuất ra những mặt hàng bền, đẹp cho khách hàng. Ông đã đề ra những nguyên tắc làm vui lòng khách hàng, không để họ thắc mắc, họ có quyền lựa chọn khi mua hàng, khi đã giao tiền lấy hàng rồi mà vẫn không thích thì được trả lại hàng. Ông thường xuyên theo dõi và ghi chép cẩn thận để biết mặt hàng nào bán nhanh và hàng nào ứ đọng, từ đó ông đổi mới hàng hoá để phù hợp với nhu cầu người mua.

- Cyrus H.M.C Lormick (1809 - 1884) là người đầu tiên ở phương Tây nghiên cứu marketing rất kỹ lưỡng. Ông cho rằng marketing là một chức năng

---

[2] Philip Kotler , Quản trị marketing , Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội , 1997

3 Sách đã dẫn như trên.

tập trung và thống nhất của các công ty thương mại là một công việc đặc biệt của quản lý nhằm tìm ra và thu hút khách hàng. Ông đã sáng tạo ra những công cụ cơ bản của marketing hiện đại như: nghiên cứu và phân biệt thị trường, nội dung và cơ cấu của thị trường, chính sách giá cả, chính sách bán hàng, xúc tiến bán hàng, tín dụng,...

- Năm 1905, W.E.Krensi đã dạy một khoá marketing các sản phẩm ở trường Đại học Tổng hợp Pennsylvania (Mỹ).

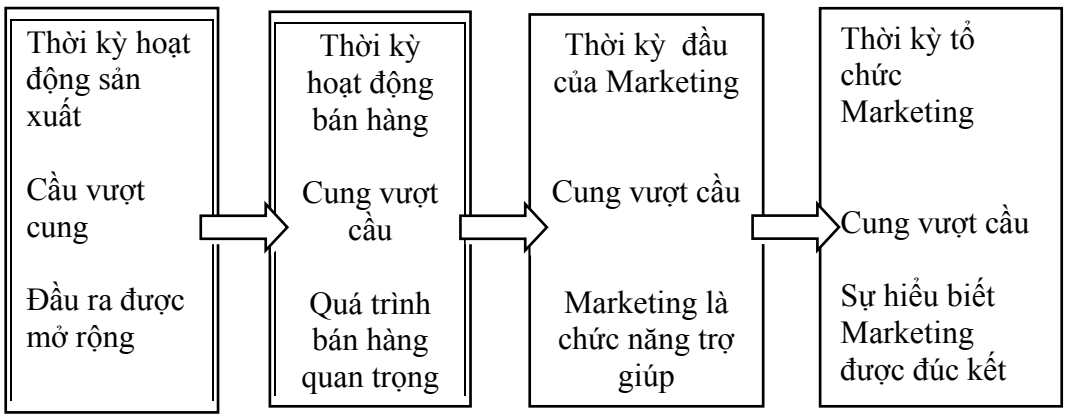
- Năm 1910, Ralph Star Butler đã dạy một khoá " Phương pháp Marketing" ở trường đại học tổng hợp Wisconsin (Mỹ).

- Năm 1916, Công ty cao su Mỹ đã thành lập phòng nghiên cứu Marketing. Nhiệm vụ của phòng này là cung cấp thông tin để phòng giao dịch bán hàng được dễ dàng. Sau đó phòng Marketing được giao thêm nhiều nhiệm vụ như: Xúc tiến bán hàng, quảng cáo, xây dựng chiến lược tiêu thụ sản phẩm, chính sách giá cả, nghiên cứu nhu cầu khách hàng, bao bì...

- Marketing đúng theo ý nghĩa của nó xuất hiện từ những năm đầu của thế kỷ 20 ở Mỹ, phát triển từ cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới 1929 - 1932, đặc biệt sau chiến tranh thế giới thứ hai.

Trong những năm 30 và 40 của thế kỷ 20, marketing và những vấn đề của nó đã xuất hiện ở châu Âu. Nhiều cơ sở marketing được hình thành ở Anh, Đức và nhiều nước khác. Mục đích chính của Marketing trong giai đoạn này là hoàn thiện những phương pháp, kỹ thuật lưu thông hàng hoá. Chính vì vậy mà có một thời thương mại và marketing được sử dụng như những từ đồng nghĩa.

Sự phức tạp của sản xuất tiêu thụ sản phẩm trong những năm 50 và 60, cũng như sự cạnh tranh gay gắt của thị trường tư bản chủ nghĩa càng làm tăng vai trò, ý nghĩa của marketing trong quản trị kinh doanh. Hàng loạt viện khoa học, cơ sở marketing, văn phòng tư vấn được thành lập trong các công ty.



Sơ đồ 3 .1 Các thời kỳ phát triển của marketing

Vào những năm 70, trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, nhiệm vụ của marketing ngày càng phức tạp, lĩnh vực áp dụng marketing ngày được mở rộng. Nó không chỉ được sử dụng trong các xí nghiệp, công ty, mà còn được sử dụng trong quản lý toàn bộ xã hội tư bản. Nhiệm vụ chủ yếu của marketing trong giai đoạn này là đảm bảo đến mức cao nhất lợi nhuận độc quyền nhà nước,

thông qua việc sử dụng hoạt động kinh doanh năng động và cụ thể của các xí nghiệp, công ty, tập đoàn.

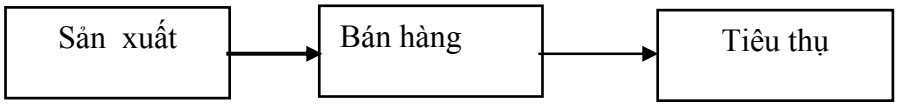
Khái quát lại, sự phát triển của marketing đã phải trải qua nhiều giai đoạn để cuối cùng đưa đến hệ thống marketing được hình thành vững chắc hơn trong thị trường cạnh tranh và được tóm tắt qua sơ dồ 3.1

3.2 Hoạt động bán hàng và những triết lý marketing

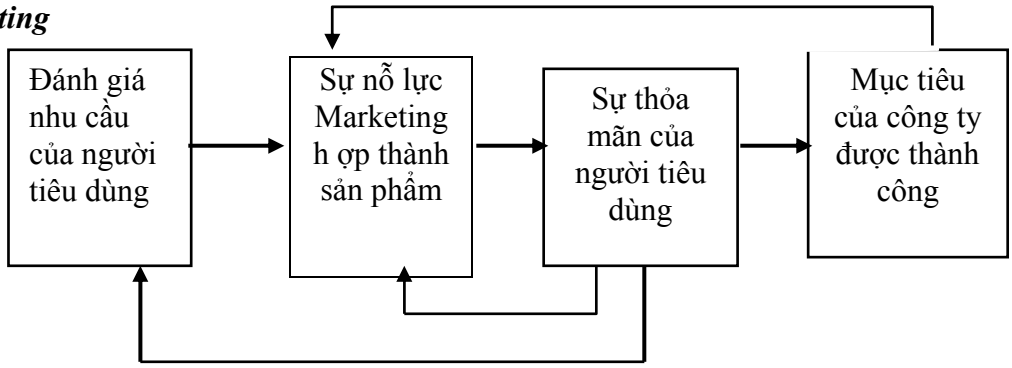
Sơ đồ 3.2 mô tả sự khác nhau giữa hoạt động bán hàng và triết lý marketing. Marketing tập trung vào sự phân tích người tiêu dùng và làm thoả mãn họ, tác động trực tiếp trong kinh doanh sử dụng nguồn tài nguyên để sản xuất ra những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng đòi hỏi, kích thích đến sự thay đổi của những đặc điểm và nhu cầu tiêu thụ sản phẩm của người tiêu dùng. Dưới góc độ triết lý marketing, thì hoạt động bán hàng được sử dụng để nhằm tiếp cận người tiêu dùng và hiểu biết họ thêm. Thực vậy, vấn đề không hài lòng của người tiêu dùng sẽ đưa đến sự thay đổi trong chính sách của công ty từ đó mang lại doanh số bán hiệu quả hơn sau khi điều chỉnh.

Marketing tìm kiếm những sự khác nhau một cách rõ ràng trong thị hiếu người tiêu dùng và từ đó phát triển hoạt động làm thoả mãn họ. Marketing được định hướng cho thời gian dài, và mục tiêu được định ra nhằm làm tác động đến mục tiêu tổng thể của công ty. Sau cùng, Marketing xem xét nhu cầu người tiêu dùng ở phạm vi rộng hơn là phạm vi nhỏ hẹp.

Hoạt động bán hàng



Marketing



Sơ đồ 3.2 Hoạt động bán hàng và Marketing

II. MARKETING HỖN HỢP

1. Khái niệm

Marketing hỗn hợp (marketing – mix) là sự phối hợp hay sắp xếp các thành phần của marketing sao cho phù hợp với hoàn cảnh kinh doanh thực tế

của mỗi doanh nghiệp nhằm củng cố vững chắc vị trí của doanh nghiệp trên thương trường. Nếu sự phối hợp hoạt động những thành phần marketing được nhịp nhàng và đồng bộ thích ứng với tình huống của thị trường đang diễn tiến thì công cuộc kinh doanh của doanh nghiệp sẽ trôi chảy, hạn chế sự xuất hiện những khả năng rủi ro và do đó mục tiêu sẽ đạt được là lợi nhuận tối đa. Nhà quản trị tài năng là nhà tổ chức, điều hành phối hợp các thành phần marketing trong một chiến lược chung đảm bảo thế chủ động với mọi tình huống diễn biến phức tạp của thị trường.

2. Thành phần của Marketing hỗn hợp (4P*)*

2.1 Sản phẩm (product):

Sản phẩm bao gồm sản phẩm hữu hình và dịch vụ (mang tính chất vô hình). Nội dung nghiên cứu về chính sách sản phẩm trong marketing gồm:

- Xác định chủng loại kiểu dáng , tính năng tác dụng của sản phẩm
- Các chỉ tiêu chất lượng
- Màu sắc sản phẩm, thành phần
- Nhãn hiệu sản phẩm
- Bao bì sản phẩm
- Chu kỳ sống sản phẩm
- Sản phẩm mới

Thiết kế sản phẩm phải dựa trên cơ sở của những kết luận nghiên cứu thị trường nhằm bảo đảm cung cấp sản phẩm thoả mãn nhu cầu, thị hiếu và các yêu cầu khác xuất hiện trong quá trình lựa chọn sản phẩm cho người tiêu dùng.

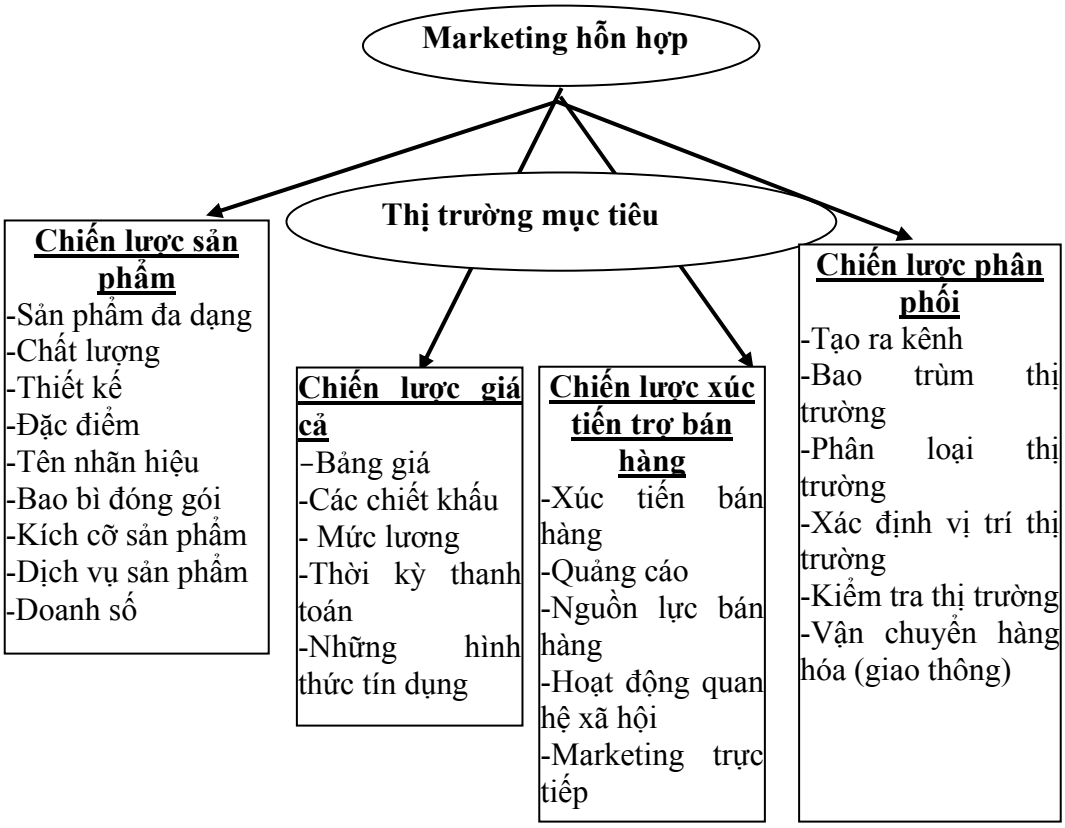
2.2 Giá cả (price): Số tiền mà khách hàng phải trả khi mua hang hóa hoặc dịch vụ. Nội dung nghiên cứu của chính sách giá trong hoạt động marketing gồm:

- Lựa chọn chính sách giá và định giá
- Nghiên cứu chi phí sản xuất kinh doanh làm cơ sở cho việc định giá
- Nghiên cứu giá cả hang hóa cùng loại trên thị trường
- Nghiên cứu cung cầu và thị hiếu khách hang để có quyết định về giá hợp lý
- Chính sách bù lỗ
- Điều chỉnh giá theo sự biến động của thị trường

2.3 Phân phối (place): Là quá trình đưa hàng hoá từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng qua hai dạng: Các kênh phân phối và phân phối trực tiếp. Nội dung nghiên cứu về chính sách phân phối trong marketing bao gồm:

- Thiết kế và lựa chọn kênh phân phối hàng hóa
- Mạng lưới phân phối
- Vận chuyển và dự trữ hàng hóa
- Tổ chức hoạt động bán hàng
- Các dịch vụ sau khi bán hàng (lắp đặt, bảo hành, cung cấp phụ tùng…)
- Trả lương cho nhân viên bán hang
- Trưng bày và giới thiệu hàng hóa

2.4 Yểm trợ bán hàng (promotion): Là tập hợp những hoạt động mang tính chất thông tin nhằm gây ấn tượng đối với người mua và tạo uy tín đối với doanh nghiệp. Nó được thực hiện thông qua những hình thức như quảng cáo, chào hàng, tổ chức hội chợ, triển lãm, các hình thức khuyến mãi, tuyên truyền, cổ động và mở rộng quan hệ với công chúng.... Những hoạt động yểm trợ phải thích hợp với từng hoàn cảnh, điều kiện cụ thể nhằm hướng vào phục vụ tối đa những mong muốn của khách hàng. Vì vậy, biết chọn lựa những hình thức phương tiện thích hợp cho từng hoạt động yểm trợ, tính toán ngân sách yểm trợ đối với từng mặt hàng có tầm quan trọng đặc biệt trong kinh doanh. Chiến lược 4P được tóm tắt theo sơ đồ 3.3



Sơ đồ 3.3 Chiến lược Marketing hỗn hợp

3. Những yếu tố ảnh hưởng đến Marketing hỗn hợp

Hoạt động Marketing hỗn hợp trong kinh doanh được biểu hiện khá uyển chuyển và linh hoạt. Thực vậy, trong quá trình vận dụng, cơ cấu của marketing hỗn hợp chịu tác động bởi nhiều nhân tố chi phối mang tính quyết định, những nhân tố ấy bao gồm:

3.1 Uy tín và vị trí của doanh nghiệp trên thị trường: Tâm lý mua hàng của khách hàng thường theo sự tín nhiệm về nhãn hiệu sản phẩm mà họ quen sử dụng. Sự tín nhiệm của khách hàng đối với doanh nghiệp thông qua sản phẩm càng lớn thì uy tín và vị trí của doanh nghiệp trên thị trường càng cao.

Chẳng hạn, cùng một loại sản phẩm do hai công ty sản xuất ra; sản phẩm của công ty A có thể trội hơn, giá cả có phần rẻ hơn so với sản phẩm của công ty B song lại khó bán, vì lẽ từ lâu khách hàng đã quen dùng sản phẩm của công ty B nên sản phẩm của công ty này sản xuất ra dễ dàng chiếm lĩnh thị trường mạnh hơn sản phẩm của công ty A.

3.2 Tình huống của thị trường: Sự hình thành và chuyển hoá từ hình thái thị trường này sang hình thái thị trường khác trong nền kinh tế thị trường đối với một loại hàng hoá nào đó sẽ tạo nên những tình huống kinh doanh khác nhau với những ứng phó không giống nhau giữa các nhà kinh doanh. Chẳng hạn, đối với một loại sản phẩm ở giai đoạn này nằm trong hình thái thị trường độc quyền, song ở thời kỳ khác có thể nằm trong hình thái thị trường cạnh tranh. Vì vậy ứng với từng tình huống cụ thể của thị trường, đòi hỏi nhà kinh doanh phải có những đối sách thích hợp để cho sản phẩm của mình tham gia vào thị trường vừa đạt được lợi nhuận vừa thoả mãn được nhu cầu.

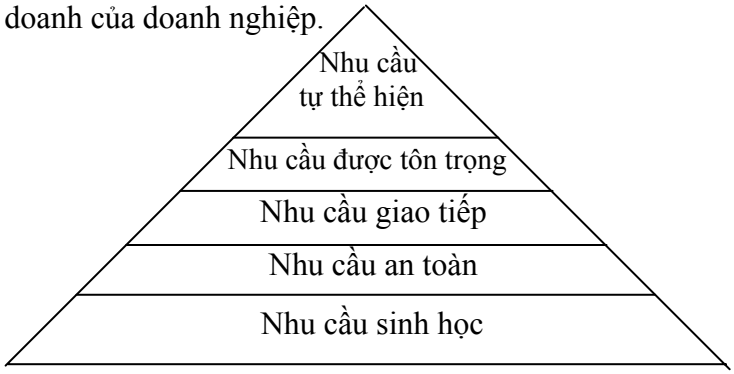
3.3 Vòng đời sản phẩm: Một sản phẩm từ khi xuất hiện trên thị trường cho đến khi rút khỏi thị trường đều phải trải qua những giai đoạn nhất định. Nội dung hoạt động kinh doanh ở mỗi giai đoạn khác nhau đều không giống nhau. Sự nhận định sai về giai đoạn của vòng đời sản phẩm tất yếu dẫn đến việc xây dựng nội dung hoạt động kinh doanh không đúng và do đó sự thất bại là không thể tránh khỏi.

3.4 Tính chất hàng hoá: Căn cứ vào tính chất của mỗi loại hàng hoá mà nhà kinh doanh có cách tổ chức những hoạt động kinh doanh thích hợp. Thật vậy, nếu tổ chức kinh doanh mặt hàng thực phẩm, nhân viên bán hàng không cần thiết phải am hiểu kỹ thuật chế biến và mặt hàng được bày bán trong các cửa hàng tổng hợp. Ngược lại, nếu kinh doanh mặt hàng điện máy đòi hỏi phải có cửa hàng chuyên dụng và nhân viên giới thiệu mặt hàng phải am hiểu kỹ thuật và công nghệ của sản phẩm

III. HÀNH VI CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG

1. Nhu cầu của người tiêu dùng

Người tiêu dùng được đặt ở vị trí trung tâm của hoạt động marketing. Một trong những nguyên tắc quan trọng của sản xuất kinh doanh là phải đáp ứng nhu cầu người tiêu dung. Vì vậy, nghiên cứu người tiêu dùng sẽ góp phần thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp.



Sơ đồ 3-4. Tháp nhu cầu của A. Maslow

Như đã nêu ở trên: Nhu cầu là một cảm giác về sự thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được.

Theo A. Maslow: nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ bậc, từ cấp thiết nhất đến ít cấp thiết, tuy nhiên trong thực tế không phải lúc nào cũng đúng như vậy.

2. Động cơ thúc đẩy tiêu dùng

Động cơ là trạng thái căng thẳng thúc đẩy cá nhân làm một cái gì đó để giảm bớt cảm giác thiếu thốn, tức là có thể làm thỏa mãn một nhu cầu.

Lý thuyết động cơ của Freud: những lực lượng tâm lý thực tế định hình hành vi của con người phần lớn là vô thức. Theo Freud, con người đã phải kìm nén biết bao nhiêu ham muốn trong quá trình lớn lên và chấp nhận những quy tắc xã hội. Những ham muốn này không bao giờ biến mất hoặc bị kiểm soát hoàn toàn. Chúng xuất hiện trong giấc mơ, khi lỡ lời, trong hành vi bộc phát.

Lý thuyết động cơ của Herzberg: ông đã xây dựng một lý thuyết "hai yếu tố" để phân biệt những nhân tố không hài lòng và nhân tố hài lòng.

Động cơ thúc đẩy tiêu dùng chung nhất là do người tiêu dùng có nhu cầu cần được thỏa mãn. Động cơ tích cực sẽ thúc đẩy tiêu dùng, còn động cơ tiêu cực sẽ là một phanh hãm.

2.1 Động cơ tích cực: H. Joannis phân chia 3 loại động cơ tích cực thúc đẩy tiêu dùng:

2.1.1 Động cơ hưởng thụ: Đó là những thúc đẩy mua hàng để có được những thú vui, hưởng thụ và tận hưởng. Ví dụ: ăn uống, giải trí, du lịch, vui chơi…

2.1.2 Động cơ vì người khác: Đó là những thúc đẩy mua nhằm làm việc tốt, việc thiện hoặc tặng một cái gì đó cho người khác

2.1.3 Động cơ tự thể hiện: Đó là những thúc đẩy mua hàng nhằm muốn thể hiện cho mọi người biết rõ mình là ai. Ví dụ: một số trẻ em hút thuốc lá hoặc uống rượu bia muốn tỏ ra mình cũng là người lớn rồi…

2.2 Phanh hãm

Động cơ tiêu cực là những phanh hãm làm cho người tiêu dùng không mua hàng tự kìm chế không mua hàng mặc dù có nhu cầu vì nhiều lý do:

- Chất lượng sản phẩm dịch vụ kém
- Sản phẩm không đẹp, lạc hậu về mốt
- Không rõ về chất lượng sản phẩm, dịch vụ
- Giá cao là một phanh hãm lớn đối với người tiêu dùng
- Phanh hãm vì lý do bệnh lý, sản phẩm, dịch vụ ảnh hưởng không tốt đến sức khỏe
- Phanh hãm vì lý do tôn giáo.

3. Hành vi của người tiêu dùng

Nghiên cứu hành vi của người tiêu dùng là nhằm giải thích quá trình mua hay không mua một loại hàng hóa nào đó. Trên cơ sở nghiên cứu này, doanh nghiệp có thể đề ra chính sách marketing hợp lý trong sản xuất kinh doanh của mình.

3.1 Các yếu tố ảnh hưởng hành vi người tiêu dùng

Thực tế chỉ ra rằng có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng quyết định của con người liên quan đến việc mua hàng. Hành vi của người mua hàng không bao giờ đơn giản; tuy nhiên việc am hiểu hành vi của người mua hàng lại là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng đối với những người làm marketing. Nhiệm vụ của người làm Marketing là hiểu được điều gì xảy ra trong ý thức của người mua giữa lúc các tác nhân bên ngoài bắt đầu tác động và lúc quyết định mua. Ta sẽ tập trung vào những đặc điểm của người mua: văn hoá, xã hội, cá nhân và tâm lý ảnh hưởng đến hành vi mua sắm . Hành vi mua sắm của người tiêu dùng được mô tả qua bảng 3.1:

Bảng 3.1 Mô hình hành vi của người tiêu dùng

Các tác nhân marketing	Các tác nhân khác	Đặc điểm người mua	Quá trình quyết định của người mua	Quyết định của người mua
- Sản phẩm - Giá - Địa điểm - Cổ động	- Kinh tế - Công nghệ - Chính trị - Văn hoá	- Văn hoá - Xã hội - Cá tính -Tâm lý	- Nhận thức vấn đề - Tìm kiếm thông tin - Đánh giá - Quyết định - Hành vi mua sắm	- Lựa chọn sản phẩm - Lựa chọn nhãn hiệu - Lựa chọn đại lý - Định thời gian mua - Định số lượng mua

3.1.1 Các yếu tố văn hoá

Các yếu tố văn hoá có ảnh hưởng sâu rộng nhất đối với hành vi của người tiêu dùng. Vai trò của nền văn hoá, nhánh văn hoá và giai tầng xã hội nơi người tiêu dùng cần được nghiên cứu vì các yếu tố này là một bộ phận không tách rời của môi trường văn hoá. Văn hoá là nguyên nhân căn bản dẫn đến nhu cầu và hành vi của một người.

Bảng 3.2 Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi mua sắm

<table>
<tr><td colspan="4">Văn hoá</td></tr>
<tr><td>Nền văn hoá

Nhánh văn hoá

Tầng lớp xã hội</td><td>Xã hội
Nhóm tham khảo

Gia đình

Vai trò và địa vị</td><td>Cá nhân
Tuổi và giai đoạn của chu kỳ sống
Nghề nghiệp
Hoàn cảnh kinh tế
Lối sống
Nhân cách và tự ý thức</td><td>Tâm lý
Động cơ
Nhận thức
Hiểu biết
Niềm tin và thái độ</td><td>Người mua</td></tr>
</table>

. Mỗi nền văn hoá bao gồm các nhóm nhỏ hơn, hay các nhánh văn hoá tạo ra sự xã hội hoá và đặc điểm cá nhân rõ nét hơn của các thành viên trong

nhóm. Có bốn loại nhánh văn hoá lớn nhất là: dân tộc, tôn giáo, chủng tộc và các nhóm có xuất xứ từ từ các vùng địa lý nhất định. Tầng lớp xã hội: bao gồm những thành viên có chung những giá trị, mối quan tâm và hành vi.

3.1.2 Những yếu tố xã hội

Hành vi của người tiêu dùng còn chịu ảnh hưởng của các yếu tố xã hội như các nhóm liên quan, gia đình, vai trò và địa vị xã hội. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến thái độ và hành vi của một người nào đó được gọi là nhóm liên quan (nhóm tham khảo).

Các thành viên trong gia đình người mua có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi mua sắm của người đó.

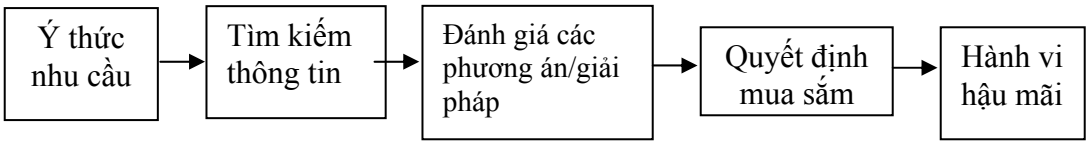
3.1.3 Quyết định của người mua còn chịu ảnh hưởng của các yếu tố đặc điểm *cá nhân* bao gồm tuổi tác và giai đoạn của chu trình đời sống, nghề nghiệp, hoàn cảnh kinh tế, phong cách sống, nhân cách và lẽ sống của con người

3.1.3 Những yếu tố tâm lý

Sự lựa chọn của người tiêu dùng khi mua sắm còn chịu ảnh hưởng của những yếu tố tâm lý.

3.2 Nghiên cứu quá trình quyết định mua sắm

Hoạt động marketing cần chú ý đến toàn bộ quá trình mua sắm của khách hàng chứ không phải chỉ riêng khâu quyết định mua của họ. Những giai đoạn của quá trình quyết định mua sắm được biểu hiện sơ đồ 3.6



Sơ đồ 3.6 Mô hình 5 giai đoạn của quá trình mua sắm

Sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng và quá trình mua hàng của họ là cơ sở đảm bảo cho các hoạt động marketing đạt được thành công. Qua việc phân tích quá trình tâm lý của khách hàng từ lúc ý thức nhu cầu, khảo sát thông tin, đánh giá phương án lựa chọn đến khi đi đến quyết định mua sắm và được biết đến mặt hàng nhà tiếp thị có thể thu lượm được nhiều thông tin để xác định chương trình marketing hữu hiệu đáp ứng nhu cầu khách hàng đối với thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

IV. PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

1. Khái niệm

"Thị trường là tập hợp các cá nhân và tổ chức hiện đang có nhu cầu mua và có nhu cầu đòi hỏi cần được thỏa mãn" (Philip Kotler)

Phân khúc thị trường hoặc cắt lát thị trường : là tiến hành phân chia thị trường thành những bộ phận người tiêu dung theo một số tiêu chuẩn nào đó trên cơ sở những quan điểm khác biệt về nhu cầu, ví dụ phân chia theo lứa tuổi, theo giới tính, theo thu nhập, theo nghề nghiệp, theo nơi cư trú…

Khúc thị trường là một nhóm người tiêu dùng có phản ứng như nhau đối với cùng một tập hợp những kích thích của marketing.

Thực chất của phân khúc thị trường là tiến hành phân chia thị trường thành một số đơn vị nhỏ (đoạn hay khúc) khác biệt nhau. Mỗi đoạn thị trường có tính chất đồng nhất. Qua phân khúc thị trường, các doanh nghiệp mới có thể xây dựng chiến lược marketing một cách phù hợp. Phân khúc thị trường là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp có sản phẩm cạnh tranh. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần đa dạng hóa các loại sản phẩm, dịch vụ của mình, đáp ứng các nhu cầu muôn vẻ của các nhóm khách hàng khác nhau.

Thị trường rất đa dạng, có thị trường đơn đoạn, có thị trường đa đoạn. Doanh nghiệp có thể không cần phân khúc thị trường khi các chính sách marketing không cần phân biệt đối với các nhóm khách hàng, khi sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng mọi nhu cầu cho mọi người tiêu dung. Đó là những sản phẩm ít có sự phân biệt của các nhóm khách hàng như : bột mỳ, đường, muối, cát và sắt thép xây dựng..

Doanh nghiệp có thể chỉ đưa ra một loại sản phẩm cho một đoạn thị trường, như sản xuất một loại sữa cho một lứa tuổi; hãng RollsRoyce chỉ sản xuất loại ô tô cao cấp, sang trọng; hãng Porsche chỉ sản xuất ô tô thể thao…

Không phải tất cả các phân đoạn thị trường đều hữu ích như nhau, chẳng hạn như không cần thiết phải phân biệt nam hay nữ khi dùng thuốc kháng sinh hay thuốc trị nhức đầu, nếu cả hai nhóm người tiêu dùng này phản ứng như nhau đối với những kích thích của marketing. Tuy nhiên, những người tiêu dùng lựa chọn thuốc tác dụng mạnh nhất không phân biệt giá cả tạo thành một đoạn thị trường. Đoạn thị trường khác gồm những người quan tâm trướchết đến giá cả. Cần phải vạch rõ ranh giới của tất cả những đoạn thị trường mục tiêu bằng cách mô tả chúng trên cơ sở những đặc điểm khác nhau vốn có của chúng để đánh giá mức độ hấp dẫn của từng đoạn thị trường và đề ra chiến lược marketing phù hợp với mỗi phân khúc

2. Ưu điểm của phân khúc thị trường

- Doanh nghiệp nào tiến hành phân khúc thị trường và nghiên cứu tỷ mỉ các đoạn thị trường sẽ có một vị trí mạnh hơn so với các đối thủ cạnh tranh
- Nghiên cứu tỷ mỉ các đoạn thị trường doanh nghiệp sẽ đề ra chiến lược marketing đúng đắn.
- Các hoạt động marketing có hiệu quả hơn ở mỗi đoạn thị trường đã được nghiên cứu sâu sắc.

Các doanh nghiệp có thể đồng thời kết hợp nhiều tiêu chuẩn để tiến hành phân khúc thị trường.

3. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu bao gồm một nhóm khách hàng (cá nhân và tổ chức) mà chương trình marketing của người bán hàng hóa nhằm vào. Một doanh nghiệp có thể có một hay nhiều thị trường mục tiêu.

Việc lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu cần tính đến các yếu tố sau đây:

3.1 Khả năng tài chính của doanh nghiệp: nếu khả năng tài chínhcó hạn thì hợp lý nhất là tập trung vào một đoạn thị trường nào đó (chiến lược marketing tập trung).

3.2 Đặc điểm về sản phẩm: doanh nghiệp có thể chiếm lĩnh tất cả đoạn thị trường (chiến lược marketing không phân biệt) với những sản phẩm đơn điệu như trái bưởi hay thép. Đối với mặt hàng có thể khác nhau về kết cấu như: máy ảnh, ô tô, xe máy… thì chiến lược marketing tập trung hay còn gọi là chiến lược marketing có phân biệt là phù hợp hơn.

3.3 Chu kỳ sống sản phẩm

Khi doanh nghiệp đưa một sản phẩm mới ra thị trường thì chỉ nên chào bán theo phương án sản phẩm mới, có thể sử dụng chiến lược marketing không phân biệt hay marketing tập trung.

3.4 Mức độ đồng nhất của thị trường

Nếu người mua đều có thị hiếu như nhau thì họ sẽ mua cùng số lượng hàng hóa trong cùng một khỏang thời gian và phản ứng như nhau đối với những kích thích về marketing thì nên sử dụng chiến lược marketing không phân biệt.

3.5 Những chiến lược marketing của đối thủ cạnh tranh: nếu các đối thủ cạnh tranh tiến hành phân đoạn thị trường và có chiến lược marketing phân biệt cho mỗi đoạn thị trường thì việc sử dụng chiến lược marketing không phân biệt có thể sẽ thất bại. Ngược lại, nếu các đối thủ cạnh tranh sử dụng chiến lược marketing không phân biệt thì doanh nghiệp có thể sử dụng chiến lược marketing phân biệt hay chiến lược marketing tập trung.

V. CHÍNH SÁCH SẢN PHẨM

1. Định nghĩa về sản phẩm trong marketing

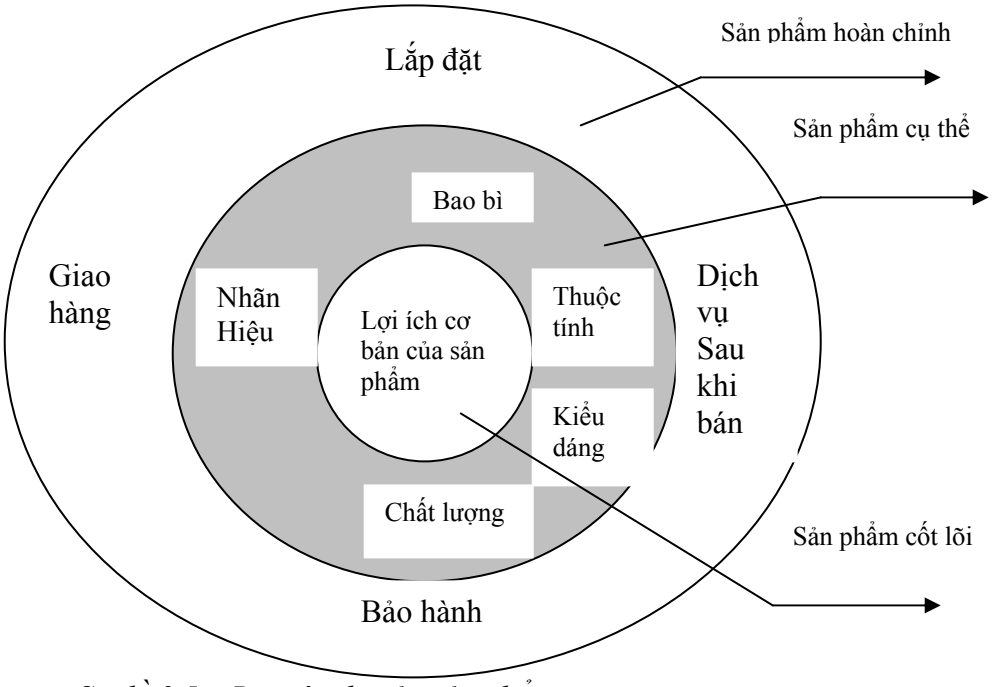
Sản phẩm là tất cả những cái gì có thể đưa ra thị trường để tạo ra sự chú ý , mua sắm, sử dụng hay tiêu thụ nhằm thoả mãn một chu cầu hay mong muốn.

Sản phẩm có thể là những vật thể hữu hình, những dịch vụ mang tính vô hình , những địa điểm (cho thuê địa điểm, thuê mặt bằng sản xuất kinh doanh), phát minh, sáng chế...

Khi tạo ra sản phẩm, các doanh nghiệp cần nhận thức đầy đủ về 3 mức độ của nó nhằm thoả mãn những mong đợi của người tiêu dùng .

2. Vai trò, vị trí của chiến lược sản phẩm

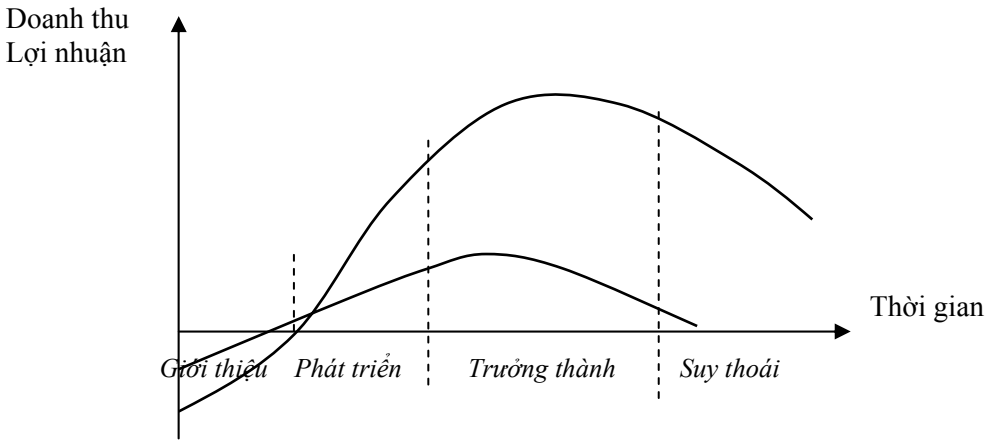
Chiến lược sản phẩm có vị trí cực kỳ quan trọng, là nền tảng, xương sống của 4P, giúp doanh nghiệp xác định phương hướng đầu tư, thiết kế sản phẩm phù hợp thị hiếu, hạn chế rủi ro, thất bại; chỉ đạo thực hiện hiệu quả các P còn lại trong marketing hỗn hợp.



Sơ đồ 3.5 Ba mức độ của sản phẩm

3. Chu kỳ đời sống sản phẩm

Chu kỳ đời sống (vòng đời) sản phẩm (trãi qua 4 giai đoạn chủ yếu)



Sơ đồ 3.6 Sơ đồ chu kỳ đời sống sản phẩm

- Giai đoạn 1: Ra đời, Bắt đầu xuất hiện sản phẩm mới trên thị trường, mức tiêu thụ sản phẩm còn thấp, trong khi đó chi phí sản xuất kinh doanh lớn, do vậy lợi nhận có giá trị âm.
- Giai đoạn 2: Phát triển, sản phẩm/dịch vụ có mức tiêu thụ tăng nhanh, sản xuất kinh doanh bắt đầu có lãi.
- Giai đoạn 3: Trưởng thành, sản lượng tiêu thụ đạt tối đa, lợi nhuận cũng đạt tối đa và bắt đầu giảm dần.
- Giai đoạn 4: Suy thoái, mức tiêu thụ giảm nhanh, lợi nhuận giảm.

Đặc điểm và các chiến lược marketing tương ứng với từng giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm được tóm tắt trong bảng 3.3

Bảng 3.3 Đặc điểm và các chiến lược marketing

Giai đoạn	***ĐẶC ĐIỂM***	***CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ NỖ LỰC***
GIỚI THIỆU	+ Doanh thu tăng chậm, khách hàng chưa biết nhiều đến SP + Lợi nhuận là số âm, thấp + Sản phẩm mới, tỉ lệ thất bại khá lớn + Cần có chi phí để hoàn thiện sản phẩm và nghiên cứu thị trường	+ Chuẩn bị vốn cho giai đoạn sau + Cũng cố chất lượng sản phẩm + Có thể dùng chiến lược giá thâm nhập hay giá lướt qua thị trường + Hệ thống phân phối vừa đủ để phân phối và giới thiệu sản phẩm + Quảng cáo mang tính thông tin, có trọng điểm: người tiêu dùng, thương lái trung gian
PHÁT TRIỂN	+ Doanh thu tăng mạnh, lợi nhuận tăng khá + Chi phí và giá thành giảm + Thuận lợi để tấn công vào thị trường mới nhằm tăng thị phần + Cần chi phí nghiên cứu, cải tiến *"CẦN TRANH THỦ KÉO DÀI"*	+ Nhanh chóng xâm nhập mở rộng thị trường + Duy trì công dụng chất lượng sản phẩm + Giữ giá hay giảm nhẹ giá + Mở rộng kênh phân phối mới + Chú ý các biện pháp kích thích tiêu thụ: quảng cáo chiều sâu, tặng phẩm, thưởng, hội chợ triển lãm
TRƯỞNG THÀNH	+ Doanh thu tăng chậm, lợi nhuận giảm dần + Hàng hóa bị ứ đọng ở một số kênh phân phối + Cạnh tranh với đối thủ trở nên gay gắt *"CẦN TRANH THỦ KÉO DÀI"*	+ Định hình qui mô kinh doanh + Cải tiến biến đổi SP, chủng loại, bao bì, tăng uy tín, chất lượng sản phẩm + Cố gắng giảm giá thành để cóï thể giảm giá mà không bị lỗ + Cũng cố hệ thống phân phối, chuyển vùng tìm thị trường mới + Tăng cường quảng cáo nhắc nhở và các biện pháp khuyến mãi để giữ chân khách hàng

SUY THOÁI	+ Doanh thu và lợi nhuận giảm mạnh, nếu không có biện pháp tích cực dễ dẫn đến phá sản + Hàng hóa bị tẩy chay, không bán được + Đối thủ rút khỏi thị trường	+ Chuẩn bị tung SP mới thay thế + Theo dõi và kiểm tra thường xuyên hệ thống phân phối, ngừng sản xuất kịp thời, đổi mới "gối đầu lên nhau" + Có thể giẫy chết bằng: cải tiến SP mô phỏng, hạ giá, tìm thị trường mới để thu hồi vốn

4. Nhãn hiệu – dấu hiệu – thương hiệu sản phẩm

4.1 Nhãn hiệu là tên gọi, ngôn ngữ, chữ viết, biểu tượng, hình ảnh hoặc kiểu mẫu đặc biệt hay là sự phối hợp giữa chữ và hình vẽ được ghi nhoặc gắn lên sản phẩm của cá nhân hoặc của một doanh nghiệp giúp phân biệt giữa các sản phẩm với nhau, phân biệt sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Tên nhãn hiệu (Brand name): là phần đọc lên được của nhãn hiệu như từ, chữ cái, con số, ví dụ: OMO, HALIDA, IBM, …

Dấu hiệu (Brand mark): biểu hiện bằng hình tượng, biểu trưng đặc biệt, là bộ phận của nhãn hiệu mà ta có thể nhận biết được, nhưng không thể đọc được, ví dụ: hình con voi là của bia HALIDA, hình chiếc vôlăng là của hãng ô tô Mercedes…

Dấu hiệu hàng hóa (Trade mark): gồm 2 phần trên, nhưng được đăng ký độc quyền, bảo vệ quyền riêng của người bán trong việc sử dụng tên nhãn hiệu hoặc biểu tượng..

Ngoài nhãn hiệu hàng hóa ra, bất cứ một tổ chức kinh tế, một quốc gia nào muốn tham gia vào thị trường thương mại quốc tế đều phải có mã số, mã vạch.

Mã số hàng hóa là một dãy các con số được ghi ở dưới mã vạch dùng để phân định sản phẩm hàng hóa. Mỗi dãy số như vậy sẽ đặc trưng cho một loại hàng hóa của cơ sở sản xuất và của quốc gia sản xuất loại hàng hóa đó. Mã số sẽ tạo thuận lợi cho quản lý trong quá trình vận chuyển, lưu kho, mua, bán. Bao giờ mã số và mã vạch được in trên bao bì thì sản phẩm đó mới được coi là đủ tiêu chuẩn để nhập khẩu vào một nước nào đó.

Mã vạch là một dãy các vạch đen trắng dùng để thể hiện mã số dưới dạng ký hiệu mà máy quét có thể đọc được, để lưu vào bộ nhớ của hệ thống máy tính tính hay máy tính tiền một cách nhanh chóng và chính xác.

4.2 Tầm quan trọng của việc dán nhãn

- Đối với khách hàng: phân biệt để lựa chọn, tìm hàng chất lượng
- Đối với người bán: kiểm soát được thị trường của mình (cơ cấu hàng)
- Đối với nhà SX: tăng danh tiếng, chống lại hàng giả kém chất lượng

4.3 Căn cứ để lựa chọn tên nhãn hiệu

- Nêu lên được đặc tính, lợi ích, công dụng, tính năng hoạt động.
- Theo thuộc tính nổi bật của SP, âm thanh đặc trưng của sản phẩm
- Dễ đọc, dễ nhớ, dễ phát âm
- Đặc biệt, khác lạ, ấn tượng, dí dỏm

- Hợp pháp, có khả năng được đăng ký và bảo vệ của pháp luật

4.4 Sản phẩm và thương hiệu

Thương hiệu của sản phẩm là nhân tố quyết định để khách hàng quyết định mua hàng. Một thương hiệu tốt tượng trưng cho một doanh nghiệp hạng nhất, một sản phẩm thượng hạng. Việc định vị thương hiệu trở thành chủ đề chính trong chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể kinh doanh thương hiệu, chuyển nhượng thương hiệu, xuất khẩu thương hiệu (ví dụ: Cà phê Trung nguyên, AQ Silk…). Điều các doanh nghiệp cần lưu ý: "Sản phẩm là thứ sản xuất ở nhà máy, còn thương hiệu là cái ***mà khách hàng mua về. Sản phẩm có thể bị đối thủ cạnh tranh làm nhái; thương hiệu thì độc nhất vô nhị. Sản phẩm thì nhanh chóng lỗi thời, còn một thương hiệu thành công sẽ tồn tại vĩnh viễn".***

VI. CHÍNH SÁCH GIÁ CẢ

1. Tầm quan trọng của giá cả

1.1 Đối với khách hàng **:** là cơ sở để quyết định mua sản phẩm này hay sản phẩm khác, giá cả là đòn bẩy kích thích tiêu dùng.

1.*2 Đối với doanh nghiệp:* giá cả là vũ khí cạnh tranh trên thị trường, quyết định doanh số và lợi nhuận; gián tiếp thể hiện chất lượng sản phẩm và ảnh hưởng đến chương trình marketing chung.

1.3 Tầm vĩ mô: giá cả là người chỉ đạo hệ thống kinh tế, có ảnh hưởng đến sự phân phối các yếu tố sản xuất; lạm phát, lãi suất ngân hàng

2. Những yếu tố ảnh hưởng đến giá cả

Các yếu tố ảnh hưởng đến giá cả có thể chia thành hai nhóm: yếu tố kiểm soát được (chủ quan), yếu tố không kiểm soát được (khách quan)

Yếu tố ***chủ quan:***

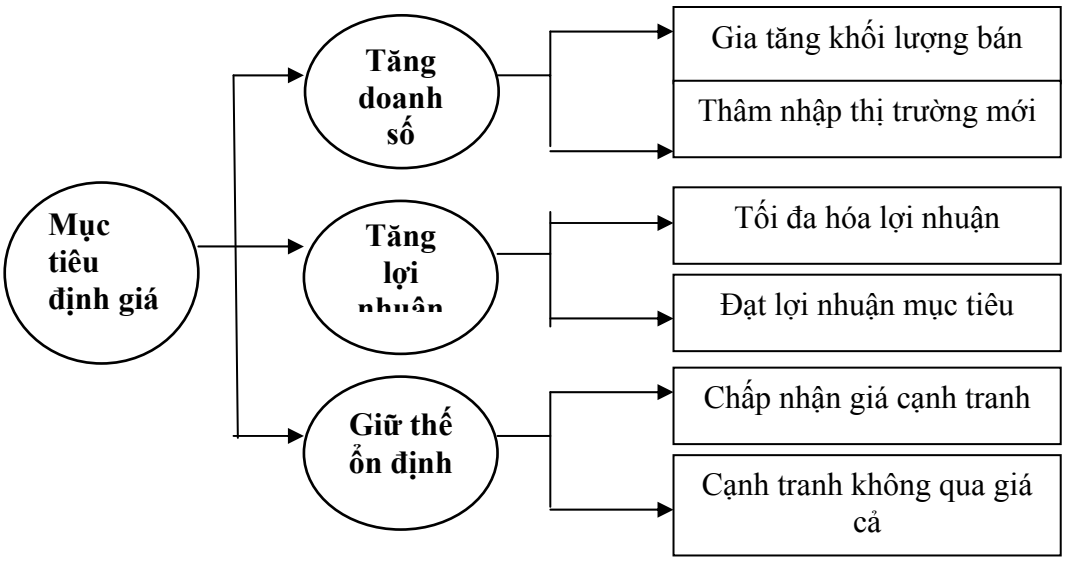
- Chi phí liên quan đến sản phẩm: sản xuất, bao bì đóng gói
- Chi phí bán hàng, phân phối
- Chi phí yểm trợ, xúc tiến bán hàng

Yếu tố k***hách quan***

- Quan hệ cung cầu trên thị trường
- Áp lực cạnh tranh
- Chính sách giá can thiệp của chính phủ

3. Mục tiêu định giá

Các doanh nghiệp khi định giá đều phải hướng đến việc đạt được mục tiêu nào đó,
tùy theo các giai đoạn trong chu kỳ sống sản phẩm, các nguồn lực của doanh nghiệp, vị thế của doanh nghiệp, tính chất cạnh tranh trên thị trường để đưa ra các mục tiêu định giá phù hợp.



Sơ *đồ 3. 7: Các mục tiêu định giá*

4. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc định giá

4.1 Nhu cầu về sản phẩm của khách hàng

Một sản phẩm được ưa chuộng, hữu ích, trong tình trạng khan hiếm thường các doanh nghiệp có thể đẩy giá lên cao. Khi định giá theo nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp có thể:

4.1.1 Khảo sát giá mong đợi

Mức giá mà khách hàng vui lòng chi trả để đổi lấy một sản phẩm hay dịch vụ tương xứng với chi phí họ bỏ ra, thông thường là một khoảng biến động giá có cận trên và dưới và được xác định bằng cách:

- Ý kiến thăm dò trực tiếp khách hàng
- Quan sát và so sánh với giá của sản phẩm cạnh tranh
- Kinh nghiệm thẩm định và ý kiến đánh giá của đại lý phân phối
- Đưa sản phẩm đi trực tiếp thử nghiệm để đánh giá

4.1.2 Ước lượng doanh thu ở các mức giá khác nhau

Thực chất là tính toán hệ số co giãn cầu theo giá cả, trường hợp:

- Cầu co giãn nhiều nên định giá thấp
- Co giãn ít nên định giá cao

4.2 Thị phần mục tiêu

- Đối với những sản phẩm thông dụng áp dụng giá thấp để thâm nhập, gia tăng thị phần

- Đối với những sản phẩm đặc biệt, độc quyền và thị phần hẹp, dễ chi phối: dùng giá cao (giá hớt kem) chắt lọc thị trường, lướt qua thị trường.

4.3 Những phản ứng cạnh tranh

Doanh nghiệp không chủ động cạnh tranh về giá nhưng sớm muộn gì trên thị trường cũng xảy ra do sức ép của đối thủ cạnh tranh: xu hướng giảm giá để tiêu thụ được lượng hàng nhiều hơn, cạnh tranh giành thị phần, lợi nhuận.

4.4 Những yếu tố ảnh hưởng của Marketing hỗn hợp:

- Chính sách giá của doanh nghiệp phải luôn được kết hợp với sản phẩm: "tiền nào của nấy"
- Phân phối: cung cấp sản phẩm ở kênh khác nhau: giá bán khác nhau
- Chiêu thị: nhiệm vụ và hình thức chiêu thị sẽ quyết định giá bán

5. Phương pháp định giá.

Có nhiều phương pháp định giá, trong phạm vi phần này chỉ nêu một số phương pháp định giá cơ bản:

5.1 Định giá dựa vào chi phí

5.1.1 Định giá cộng thêm vào chi phí (cost plus pricing)

G = Z + m

Trong đó: G giá bán; Z : chi phí (giá thành) sản phẩm;
m có thể tính theo phần trăm của chi phí

5.1.2 Định giá theo phí tổn và lợi nhuận mục tiêu

Doanh nghiệp sẽ xác định giá trên cơ sở đảm bảo tỉ suất lợi nhuận mục tiêu trên vốn đầu tư (ROI).

Giả sử rằng nhà sản xuất sản phẩm A đã đầu tư 1.000.000 $ vào việc kinh doanh và muốn định giá sao cho đảm bảo kiếm được ROI bằng 20% tức là 200.000 $.

$$\text{Giá theo lợi nhuận mục tiêu} = \text{Chi phí đơn vị} + \frac{\text{Lợi nhuận mong muốn trên vốn ĐT (ROI)}}{\text{Số lượng tiêu thụ ước tính}}$$

$$= 16 + (20\% \times 1.000.000)/ 50.000$$
$$= 16 + 4 = 20$$

Tuy nhiên kết quả này còn tùy thuộc vào số lượng tiêu thụ có đạt được như mong ước là 50.000 sản phẩm không. Doanh nghiệp căn cứ vào khối lượng hòa vốn để xác định số lượng tiêu thụ ước tính (xem công thức tính điểm hòa vốn chương III). Tuy nhiên, cách xác định giá này chưa căn cứ vào yếu tố cạnh tranh và thị hiếu của khách hàng

5.2 Định giá dựa vào nhu cầu người mua

Áp dụng phương pháp này doanh nghiệp phải quan tâm đến thị hiếu của khách hàng, nghiên cứu hành vi tiêu dùng qua khảo sát ý kiến khách hàng về giá mong đợi, kết hợp tăng

5.3 Định giá dựa vào cạnh tranh

5.3.1 Định giá đối phó với cạnh tranh

Phương pháp định giá này chú ý đến giá của đối thủ hiện tại và thời giá để quyết định mức giá cao, bằng hay thấp hơn đối thủ (dẫn đầu, tuân theo, phá giá). Tuy nhiên, phương pháp này chú trọng đến phí tổn hay sức cầu của khách hàng

5.3.2 Định giá đấu thầu (Cạnh tranh để giành hợp đồng)

Ví dụ:

Giá bỏ thầu của công ty ($)	Lợi nhuận của công ty ($)	Xác suất trúng thầu (%)	Lợi nhuận dự kiến ($)
9.500	100	81	81
10.000	600	36	216
10.500	1.100	9	99
11.000	1.600	1	16

Bằng phương pháp này, doanh nghiệp sử dụng lợi nhuận dự kiến như một tiêu chuẩn để định giá trong việc đấu thầu để có được những hợp đồng.

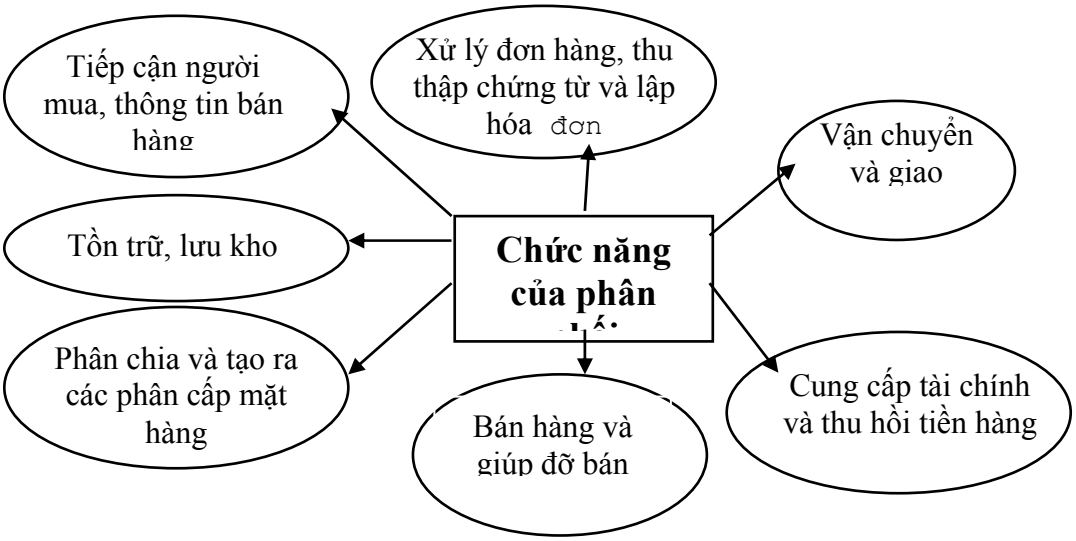
VII. CHÍNH SÁCH PHÂN PHỐI

1. Vai trò của phân phối

Phân phối là toàn bộ công việc để đưa một sản phẩm/dịch vụ từ nơi sản xuất đến tận tay người tiêu dùng có nhu cầu, bảo đảm về thời gian, số lượng, chủng loại, kiểu dáng, màu sắc, chất lượng… mà người tiêu dùng mong muốn. Phân phối là cầu nối giúp nhà sản xuất cung cấp sản phẩm cho khách hàng: đúng sản phẩm, thời điểm, địa điểm, đúng kênh, luồng hàng. Doanh nghiệp tập trung sản phẩm, tổ chức điều hành vận chuyển tiết kiệm chi phí, hạn chế rủi ro thiệt hại

2. Khái quát về kênh phân phối, hệ thống phân phối của doanh nghiệp

Kênh phân phối hàng hóa là tập hợp các tổ chức có trách nhiệm đảm bảo giúp nhà sản xuất đưa sản phẩm của họ đến tay người tiêu dùng hay người sử dụng công nghiệp.



Sơ đồ 3. 8 Các chức năng của hệ thống kênh phân phối

- Một kênh phân phối đầy đủ bao gồm:

+ Nhà sản xuất
+ Thành viên trung gian tham gia phân phối
+ Người tiêu dùng

- Hệ thống kênh phân phối gồm có:

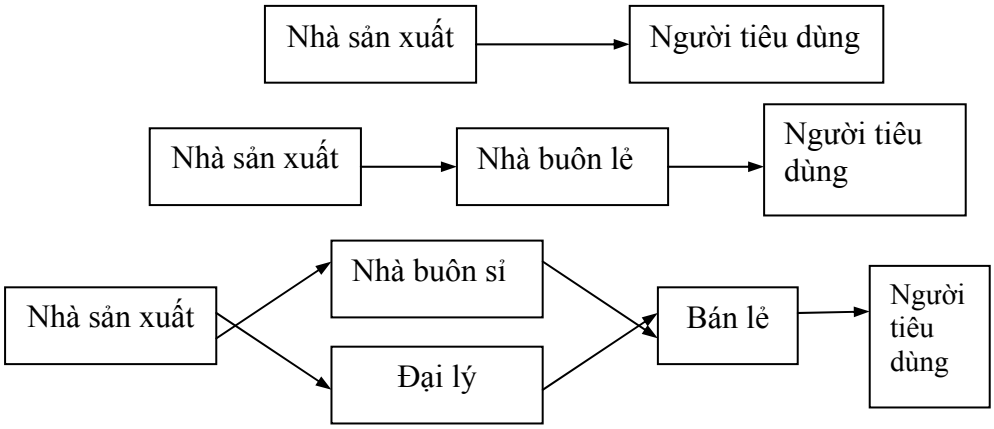
+ Người cung cấp và người tiêu dùng cuối cùng

+ Hệ thống các thành viên trung gian phân phối

+ Cơ sở vật chất, phương tiện vận chuyển và tồn trữ

+ Hệ thống thông tin thị trường và các dịch vụ của hoạt động mua bán

Các dạng kênh phân phối thông dụng



Sơ đồ 3.9: Sơ đồ kênh phân phối hàng hoá

2.1 Thiết lập hệ thống phân phối

Việc xác định mục tiêu phân phối của doanh nghiệp phải được gắn liền với mục tiêu kinh doanh. Thiết lập hệ thống phân phối cần căn cứ trên:

- Khối lượng và thời gian tiêu thụ hàng hóa cần đạt
- Lợi nhuận cho nhà sản xuất và nhà trung gian
- Phần thị trường cần chiếm giữ
- Chi phí của doanh nghiệp và chiết khấu cho nhà trung gian
- Khả năng khai thác kênh sẵn có, kênh khả thi, xây dựng kênh tối ưu.

2.1.1 Phân tích và lựa chọn kênh phân phối

2.1.1.1 Những nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn

- Yếu tố thị trường:
  + Số khách hàng tiềm năng
  + Mức độ tập trung của thị trường
  + Qui mô đặt hàng trong từng đợt
- Đặc tính của sản phẩm:
  + Sản phẩm có giá trị lớn hay nhỏ
  + Sản phẩm lâu bền hay mau hỏng, mau lỗi thời
  + Sản phẩm cồng kềnh hay gọn nhẹ
  + Sản phẩm kỹ thuật cao hay đơn giản

- Ảnh hưởng của nhà trung gian:
    + Khả năng cung cấp dịch vụ, phương tiện
    + Lợi ích mang lại từ họ (chia sẽ rủi ro, đương đầu cạnh tranh)
    + Mức độ cộng tác, quan điểm hợp tác (đồng tình hay không)
- Bản thân doanh nghiệp:
    + Nguồn tài chánh
    + Kinh nghiệm quản lý
    + Mức độ kiểm soát, theo dõi và bao quát kênh phân phối
    + Khả năng cung cấp các dịch vụ sau bán hàng

2.1.1.2 Các tiêu chuẩn để lựa chọn

- Tiêu chuẩn kinh tế căn cứ: mức tiêu thụ, chi phí, hao hụt rủi ro
- Tiêu chuẩn kiểm soát: dễ theo dõi, kiểm tra chặt chẽ chiến lược chung
- Tiêu chuẩn thích nghi: linh hoạt, thay đổi để thích nghi với điều kiện mới

2.1.2 Chọn lựa nhà trung gian phân phối

Các trung gian phân phối thường bao gồm: buôn sỉ, buôn lẻ, đại lý, môi giới

2.1.2.1 Tuyển chọn các thành viên của kênh

Doanh nghiệp cần thu hút các thành viên có khả năng kinh doanh tốt, thể hiện:

- Thâm niên, kinh nghiệm, khả năng am hiểu khách hàng
- Nguồn vốn và cơ sở vật chất kỹ thuật
- Thành tích tăng trưởng về doanh số và lợi nhuận
- Khả năng tổ chức kinh doanh và nghệ thuật bán hàng
- Khả năng trả nợ
- Danh tiếng và uy tín trong kinh doanh
- Pháp nhân kinh doanh và mối quan hệ với công chúng

2.1.2.2 Đánh giá các thành viên của kênh

Nhà sản xuất phải định kỳ đánh giá kết quả hoạt động của người trung gian theo một số tiêu chuẩn như:

- Mức doanh số đạt được
- Mức độ lưu kho trung bình
- Thời gian giao hàng cho khách
- Cách xử lý hàng hóa thất thoát hoặc hư hỏng
- Mức hợp tác trong các chương trình quảng cáo
- Các dịch vụ họ phải làm cho khách hàng

2.2 Lựa chọn kênh phân phối hiệu quả

Kênh phân phối có hiệu quả phải đảm bảo :

- Kênh chuyển tải được đa số lượng hàng hóa
- Có tương đối ít thành viên trung gian
- Tiết kiệm chi phí marketing
- Tỷ lệ thiệt hại rủi ro thấp.

VIII. CHÍNH SÁCH XÚC TIẾN BÁN HÀNG (CHIÊU THỊ)

1. Khái niệm và bản chất của chiêu thị

1.1 Chiêu thị : có nghĩa rộng hơn bán hàng, đó là các biện pháp nhằm đẩy mạnh và xúc tiến :

- Làm cho hàng hóa tiêu thụ nhanh hơn
- Khách hàng thỏa mãn hơn

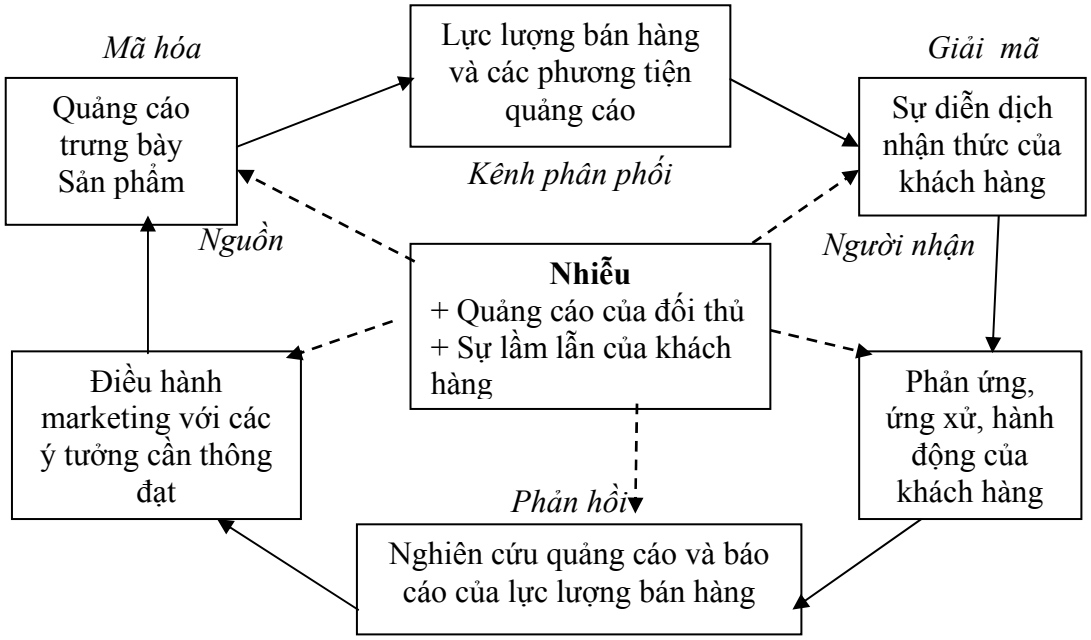
Chiêu thị bao gồm các hoạt động: quảng cáo, khuyến mãi, chào hàng trực tiếp cá nhân, tuyên truyền – quan hệ với công chúng.

1.2 Bản chất của chiêu thị: Hoạt động chiêu thị nhằm truyền nhận thông tin từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng, tìm các cách phù hợp để thông đạt và thuyết phục thu hút khách hàng đến với doanh nghiệp thông qua các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, tuyên truyền, chào hàng trực tiếp cá nhân. Chiêu thị vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật đòi hỏi phải có sáng tạo khéo léo nhằm đạt được mục tiêu bán hàng với chi phí thấp nhất

2. Tầm quan trọng của hoạt động chiêu thị

Hoạt động chiêu thị giúp tạo điều kiện tốt cho cung cầu gặp nhau qua thông tin hai chiều: từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng và ngược lại từ người tiêu dùng đến doanh nghiệp. Trên cơ sở xử lý thông tin về khách hàng, doanh nghiệp có các hoạt động nhằm làm cho hàng hóa bán được nhanh hơn, nhiều hơn giúp củng cố, tạo uy tín và phát triển doanh nghiệp trên thị trường.

Trong điều kiện cạnh tranh, thị hiếu người tiêu dùng không ngừng thay đổi thay đổi, hoạt động chiêu thị càng trở nên bức thiết và khó khăn hơn. Chiêu thị có hiệu quả làm thay đổi vị trí và hình dạng của đường cầu



Sơ đồ 3.10 Sơ đồ quá trình thông đạt

3. Quá trình thông đạt trong chiêu thị

Chiêu thị là một hình thức thông đạt các vấn đề có liên quan đến: sản phẩm, các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thông đạt đòi hỏi thể hiện bốn yếu tố chính:

- Nội dung thông đạt
- Nguồn phát đi thông đạt
- Kênh phân phối thông đạt
- Người nhận thông đạt

Ngoài ra quá trình thông đạt phải có hai yếu tố phụ:

- Tránh thông tin bị nhiễu
- Sự phản hồi thông tin

4. Sự pha trộn trong chiêu thị

Sự pha trộn trong chiêu thị là phối hợp bốn thành phần của chiêu thị để tạo ra thế mạnh tổng hợp và một chương trình chiêu thị hiệu quả. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự pha trộn chiêu thị:

- Nguồn ngân quỹ dành cho chiêu thị:
- Bản chất thị trường:
  + Phạm vi địa lý của thị trường rộng hay hẹp
  + Loại khách hàng: cá nhân, gia đình hay nhà trung gian
  + Mức độ tập trung của thị trường: tập trung, phân tán
- Bản chất, đặc tính, tính chất của sản phẩm
  + Hàng tiêu dùng hay hàng kỹ thuật cao
  + Sản phẩm thuận tiện hay bất tiện khi chào hàng
- Giai đoạn khác nhau của chu kỳ đời sống sản phẩm
  + Giới thiệu: chào hàng, quảng cáo thông tin, trưng bày, triển lãm
  + Phát triển: quảng cáo thuyết phục mua, khuyến mãi nhà trung gian
  + Trưởng thành: quảng cáo thúc đẩy nhắc nhở, khuyến mãi mạnh
  + Suy thoái: cắt giảm dần

5. Quảng cáo

5.1 Khái niệm quảng cáo

Quảng cáo là sử dụng không gian và thời gian để truyền tin định trước về sản phẩm hay doanh nghiệp cho khách hàng, có thể truyền đạt qua hình ảnh (thị giác), lời nói (thính giác). Quảng cáo là công cụ cạnh tranh đắc lực, rất cần thiết cho sản phẩm mới gia nhập thị trường.

5.2 Các chức năng cơ bản của quảng cáo

- Thu hút sự chú ý của khách hàng
- Thuyết phục khách hàng về lợi ích và sự hấp dẫn của sản phẩm
- Hướng dẫn tiêu dùng

5.3 Những mục tiêu quảng cáo

- Giới thiệu sản phẩm, tạo sự chú ý

- Gia tăng doanh số của sản phẩm hiện có, mở rộng thêm thị trường mới hay lôi cuốn nhóm khách hàng mới

- Củng cố uy tín nhãn hiệu, tạo lòng tin đối với khách hàng, chống lại cạnh tranh

Việc quyết định lựa chọn mục tiêu quảng cáo tùy thuộc vào các giai đoạn của chu kỳ đời sống sản phẩm

THÔNG TIN	
+ Thông báo cho khách hàng biết về một sản phẩm mới + Nêu ra những công dụng mới của sản phẩm + Thông báo cho khách hàng biết sự thay đổi giá + Giải thích nguyên tắc hoạt động của sản phẩm	+ Mô tả những dịch vụ hiện có + Uốn nắn lại những ấn tượng xấu + Giảm bớt nỗi lo sợ của người mua + Tạo dựng hình ảnh của công ty
THUYẾT PHỤC	
+ Hình thành sự ưa thích nhãn hiệu + Khuyến khích chuyển nhãn hiệu mới + Thay đổi nhận thức của khách hàng về chất lượng của sản phẩm	+ Thuyết phục khách hàng mua ngay + Thuyết phục người mua tiếp đón người chào hàng
NHẮC NHỞ	
+ Nhắc nhở người mua là sắp tới họ sẽ cần sản phẩm đó + Nhắc nhở người mua nơi có thể mua nó	+ Lưu giữ trong trí người mua sản phẩm trong thời kỳ trái mùa vụ +Giữ mức độ biết đến nó ở mức cao

5.4 Ưu điểm và hạn chế của một số phương tiện quảng cáo: được tóm tắt trong bảng 3.4

Loại	Ưu điểm	Nhược điểm
Tivi	- Số người thu nhận đông - Kết hợp âm thanh, hình ảnh màu sắc, tiểu xảo - Tạo cảm giác gây sự chú ý	- Thời gian truyền hình ngắn: 30s - Chi phí cao - Khó khăn khi truyền thông tin phức tạp, có nhiều chi tiết
Radio	- Chi phí thấp, rất thông dụng - Lan truyền nhanh, nhiều người sử dụng, không bị giới hạn về không gian - Sử dụng âm thanh, tiết mục	- Hạn chế hình ảnh sống động - Thời gian ngắn, thông đạt đơn giản, thông tin sớm bị diệt vong - Dễ chán: lưu ý thời điểm

	hài hước thân mật	đưa tin, số lần lặp lại, thời gian của một lần quảng cáo không nên quá dài
Báo tạp chí	- Số lượng người đọc rộng - Khai thác chữ, hình, màu sắc - Nội dung được duy trì lâu - Chi phí thấp, dễ thực hiện - Được đăng tải và thay đổi nhanh	- Khó chọn đối tượng độc giả - Hạn chế âm thanh, hình ảnh - Khó chọn vị trí trên trang báo để gây sự chú ý - Dễ bị cạnh tranh của quảng cáo khác
Thư trực tiếp	- Đến đúng khách hàng mục tiêu - Rất linh động, có thể được lưu giữ và đo lường hiệu quả - Đầy đủ các chi tiết	- Chi phí khá cao - Khách hàng đôi lúc xem đó là sự quấy rầy họ - Tác động chậm
Pano áp phích	- Khai thác tối đa kích cỡ, hình ảnh, màu sắc, vị trí không gian - Tập trung, đập vào mắt khách hàng - Quan trọng ở nơi bán hàng hay hội chợ triển lãm	- Chỉ tác động đối với người qua đường, cạnh tranh với quảng cáo khác - Chi phí cao - Bị chỉ trích làm cản trở giao thông trật tự
Phim ảnh quảng cáo chuyên đề	- Quan trọng đối với sản phẩm đặc biệt mang tính chuyên dùng cần quảng cáo dài, chi tiết - Sử dụng ở hội chợ, giới thiệu doanh nghiệp, sản phẩm mới, sản phẩm xuất khẩu, sản phẩm cồng kềnh	- Chuẩn bị và tổ chức quảng cáo phức tạp - Số người nhận không lớn - Tốn kém chi phí và công sức
Quảng cáo qua phương tiện giao thông	- Quảng cáo bên trong phương tiện: có sức thu hút cao, lập lại tốt - Quảng cáo bên ngoài phương tiện: tác động rộng rãi đối với mọi người - Thích hợp với các thành phố lớn	- Chi phí khá cao - Dễ bị cạnh tranh của quảng cáo khác - Dễ nhàm chán

6. Khuyến mãi – chiêu hàng – đẩy mạnh tiêu thụ

6.1 Bản chất và chức năng của khuyến mãi

Khuyến mãi là hoạt động nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng và kích thích tiêu thụ nhằm làm tăng số lượng hàng bán ra bằng các kính thích, thưởng thêm

6.2 Những quyết định chủ yếu trong khuyến mãi

- Xác định mục tiêu
- Lựa chọn công cụ
- Xây dựng chương trình
- Thử nghiệm chương trình
- Thực hiện và kiểm tra chương trình
- Đánh giá kết quả

6.3 Các hình thức khuyến mãi thông dụng

- Mẫu hàng
- Phiếu mua hàng có giá ưu đãi
- Hoàn trả tiền mặt, bớt tiền sau khi mua hàng
- Bao gói chung sản phẩm có giá rẻ, bán kèm
- Tặng thưởng hàng hóa hay vật phẩm kèm theo gói hàng
- Xổ số trúng thưởng, phần thưởng cho khách hàng thường xuyên (theo giá trị mua: thẻ tín dụng mua hàng)
- Dùng thử miễn phí, thao diễn
- Bảo hành sản phẩm, lắp đặt hướng dẫn sử dụng, dịch vụ hậu mãi
- Liên kết khuyến mãi và khuyến mãi chéo (nhiều nhãn hiệu trong công ty cùng hợp tác khuyến mãi, trưng bày hàng đẹp hơn; hay dùng một nhãn hiệu để quảng cáo nhãn hiệu khác không cạnh tranh)
- Trưng bày triển lãm và trình diễn tại địa điểm mua để giới thiệu sản phẩm

+ *Công cụ khuyến khích mậu dịch:*
    - Chiết khấu
    - Cung cấp phương tiện quảng cáo
    - Thêm hàng hóa, phần thưởng

+ *Công cụ khuyến khích kinh doanh:*
    - Triễn lãm thương mại và hội thảo
    - Thi bán hàng
    - Quảng cáo bằng quà tặng

7. Marketing trực tiếp – Chào hàng cá nhân

7.1 Bản chất và tầm quan trọng của chào hàng cá nhân

7.1.1 Bản chất : Chào hàng trực tiếp cá nhân là sự thông đạt riêng lẻ. Hình thức này đòi hỏi tốn nhân lực, nhân viên cần phải có kỹ năng chuyên nghiệp, chi phí và thời gian nhiều. Tuy nhiên, cháo hàng trực tiếp cá nhân rất thuận lợi và linh hoạt, thuyết phục trực tiếp và hiệu quả

7.2 2. Tầm quan trọng

- Tiếp cận đúng đối tượng để thuyết phục, không lãng phí thời gian
- Dễ dẫn đến kết quả bán hàng thật sự (tận mắt, kích thích tr.tiếp)
- Nắm bắt thông tin, thái độ người tiêu dùng

7.2 Qui trình chào hàng cá nhân

- Tìm kiếm, xác định khách hàng mục tiêu
- Chuẩn bị: phân công nhân sự, phương tiện, kế hoạch tiến hành

- Tiếp cận khách hàng: nắm bắt bắt nguyện vọng, ý kiến khách hàng, bán hàng và dịch vụ hỗ trợ

7.3 Các yêu cầu cơ bản của chào hàng cá nhân

- Nhân viên bán hàng phải được tập huấn cẩn thận:
  + Đặc tính sản phẩm
  + Lợi ích cơ bản của sản phẩm
  + Cách sử dụng, vận hành
- Tập dợt kỹ năng chào hàng
  + Cách giao tiếp
  + Cách đặt vấn đề
  + Cách trả lời, giải quyết tình huống
- Cách trình bày món hàng (theo 8 thuộc tính của sản phẩm)

7.4 Những công cụ chào hàng chủ yếu

7.4.1 Marketing bằng Catalog qua bưu điện tiếp cận khách hàng triển vọng.

7.4.2 Marketing bằng thư trực tiếp: thư chào hàng, tờ bướm quảng cáo, băng ghi âm, ghi hình và cả đĩa mềm quảng cáo, hướng dẫn sử dụng (thỏa mãn có chọn lọc thị trường mục tiêu

7.4.3 Marketing qua điện thoại: có hệ thống máy quay số tự động, phát thông điệp đã ghi hay chuyển cho tổng đài để giải đáp (có số điện thoại miễn phí cho khách hàng đặt mua hàng, làm giảm bớt số nhân viên bán hàng, lập danh sách người mua để theo dõi, phục vụ các khách hàng ở xa)

7.4.4 Marketing đáp ứng trực tiếp trên TV, radio, tạp chí báo chí: có kênh truyền hình riêng để giới thiệu sản phẩm, bán hàng và dịch vụ cho tất cả các loại sản phẩm.

7.4.5 Mua hàng qua hệ thống điện tử: Videotex mạng máy thu hình có bàn phím của khách hàng và ngân hàng dữ liệu của người bán qua cable hay computer có modem.

7.4.6 Mua hàng bằng máy tự động: "máy đặt hàng cho khách" đặt ở các địa điểm tập trung thuận lợi. (Khách hàng xem giới thiệu trên màn hình, sờ vào màn hình để chọn lựa và cho địa chỉ nơi nhận để giao hàng)

8. Tuyên truyền – Quan hệ với công chúng

8.1 Bản chất của tuyên truyền

Công chúng là các nhóm người có quan tâm ảnh hưởng thực tại hay tiềm ẩn đến khả năng doanh nghiệp đạt được những mục tiêu của mình. Doanh nghiệp cần làm tốt công tác tuyên truyền và quan hệ để thông đạt và thu phục khách hàng. Tuyên truyền là các hoạt động để thông tin cho công chúng biết về những ưu điểm của sản phẩm và doanh nghiệp, có tính chất thuyết phục cao vì các mẫu tin thời sự mang tính khách quan hơn đối với kh

8.2 Các mục tiêu tuyên truyền

- Tạo ra sự hiểu biết của khách hàng đến sản phẩm và công ty

- Tạo dựng sự tín nhiệm

- Kích thích lực lượng bán hàng và đại lý

- Giảm bớt chi phí chào hàng khuyến mãi

8.3 Các công cụ tuyên truyền chủ yếu: doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ tuyền truyền:

- Xuất bản phẩm hay các tư liệu truyền thông: báo cáo năm, bài báo, phim tư liệu, bản tin và các tạp chí đăng tải các thông đạt từ công ty

- Các sự kiện: hội nghị, họp báo, hội thảo chuyên đề, triển lãm, lễ kỹ niệm, bảo trợ cho các hoạt động văn hóa xã hội

- Tin tức mang tính chất tuyên truyền cho công ty một cách khách quan (giám đốc giỏi, công nhân trình độ tay nghề cao, được công nhận tiêu chuẩn chất lượng trong sản xuất)

- Bài nói chuyện trước đám đông, hội nghị khách hàng, nhà phân phối

- Hoạt động công ích: ủng hộ giúp đỡ, cứu tế, xây dựng công trình phúc lợi công cộng

- Phương tiện nhận dạng để thu hút sự chú ý: logo in trên sách, văn phòng phẩm, bảng hiệu, quần áo đồng phục.

CÂU HỎI ÔN TẬP.

1. Khái niệm, vai trò và quá trình phát triển của marketing ? Liên hệ thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam ?

2. Trình bày nội dung của marketing hỗn hợp (marketing – mix) ?

3. Trình bày nhu cầu và động cơ thúc đẩy tiêu dùng ?

4. Phân tích những hành vi mua sắm của người tiêu dùng ?

5. Trình bày khái niệm, các tiêu chuẩn có thể lựa chọn khi phân khúc thị trường ? Lựa chọn thị trường mục tiêu?

6. Khái niệm sản phẩm? Chu kỳ sống sản phẩm? Các chiến lược marketing trong từng giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm ?

7. Những hiểu biết của anh (chị) về vai trò bao bì, nhãn hiệu sản phẩm ?

8. Hãy nêu khái niệm về giá, mục tiêu, các phương pháp định giá?

9. Hãy nêu vai trò và chức năng phân phối hàng hóa? Các kênh phân phối và lựa chọn kênh phân phối hiệu quả ?

10. Nêu mục tiêu của quảng cáo, đặc điểm chủ yếu của các phương tiện quảng cáo? Các hình thức khuyến mãi ? Các công cụ tuyên truyền ?

11. Hãy nêu nội dung và đặc điểm của hoạt động mở rộng quan hệ với công chúng, bán hàng trực tiếp cá nhân ?

CHƯƠNG IV: QUẢN TRỊ CHI PHÍ KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

Nội dung chương này đề cập đến các vấn đề sau:

- Các khái niệm kế toán cơ bản, tầm quan trọng của công tác kế toán đối với quản trị doanh nghiệp.
- Khái niệm và phân loại chi phí kinh doanh.
- Khái niệm, phương pháp tính giá thành sản phẩm
- Các phương pháp tính kết quả theo phương pháp quản trị chi phí kinh doanh
- Khái niệm và tầm quan trọng của ngân sách, ứng dụng hoạch định ngân sách trong doanh nghiệp.

I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM KẾ TOÁN

1. Các hệ thống kế toán trong doanh nghiệp

Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn hoạt động cũng phải có một lượng vốn nhất định để mua sắm hoặc thuê mặt bằng sản xuất kinh doanh, xây dựng nhà xưởng, kho tàng, mua sắm và lắp đặt máy móc thiết bị, mua sắm vật tư, hàng hoá... .Trong quá trình hoạt động sản xuất - kinh doanh, các doanh doanh nghiệp phải quan tâm đến hiệu quả sử dụng vốn của mình và mong muốn phấn đấu sao cho một đồng vốn bỏ ra, sau một thời gian nhất định sinh lợi được nhiều nhất. Để đạt được mục đích này, một biện pháp không thể thiếu được là doanh nghiệp phải tổ chức ghi chép, theo dõi tình hình sử dụng tiền vốn một cách liên tục tại mọi thời điểm của quá trình kinh doanh và tại tất cả các địa điểm, các bộ phận sản xuất kinh doanh có liên quan, hay nói cách khác, phải tổ chức công tác kế toán.

Kế toán doanh nghiệp là công việc ghi chép, tính toán bằng con số dưới hình thức giá trị, hiện vật và thời gian lao động, chủ yếu dưới hình thức giá trị nhằm phản ánh và kiểm tra tình hình hiện có, tình hình biến động của các loại tài sản, tình hình và kết quả kinh doanh, sử dụng vốn và kinh phí trong doanh nghiệp.

Mục đích cơ bản của kế toán là phân tích và giải thích các sự kiện kinh tế phát sinh trong doanh nghiệp bằng cách quan sát, thu thập và sử lý các thông tin ban đầu để tạo ra thông tin mới có tính hệ thống, tổng hợp, phản ánh được một các toàn diện tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạt động kế toán có chức năng **thông tin** và **kiểm tra**. Sử dụng các thông tin do kế toán cung cấp, các nhà quản trị có căn cứ để nhận thức đúng đắn, khách quan, kịp thời và có hệ thống các hoạt động sản xuất – kinh doanh, đảm bảo lựa chọn được các quyết định hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Kế toán không chỉ giới hạn ở việc ghi chép tính toán thuần tuý hay cung cấp thông tin kinh tế, mà còn thể hiện ở sự kiểm tra , kiểm soát đối với các hoạt động sản xuất – kinh doanh, sử dụng và bảo vệ tài sản trong doanh nghiệp, đảm bảo cho các hoạt động trong doanh nghiệp có hiệu quả thiết thực, đúng hướng và đúng pháp luật.

Như vậy, qua khái niệm của kế toán ta thấy kế toán là một công việc cần thiết tất yếu khách quan của bất kỳ một đơn vị, tổ chức cơ quan nào có sử dụng vốn, kinh phí độc lập. Kế toán không chỉ thể hiện vai trò của mình như một công cụ quan trọng, phục vụ cho công tác quản trị tài chính trong đơn vị kinh tế, mà còn trực tiếp tham gia vào một khâu quan trọng của quá trình quản trị, đó là kiểm tra, giám sát. Thực chất hoạt động quản trị doanh nghiệp là quá trình chuẩn bị và ra các quyết định quản trị. Muốn vậy bộ máy quản trị cần có các thông tin kinh tế bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Chất lượng của các quyết định quản trị doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào số lượng và chất lượng của các thông tin kinh tế mà bộ máy quản trị doanh nghiệp có, lưu trữ cũng như đưa vào sử dụng.

Chi phí hoạt động của doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị của nguồn lực mà doanh nghiệp đã tiêu hao trong một thời kỳ nhất định cho các hoạt động của doanh nghiệp trong thời kỳ đó. tuỳ theo mục đích quản trị mà thời kỳ xem xét sẽ thay đổi, nhưng thông lệ chung thì chi phí hoạt động của doanh nghiệp thường được đánh giá hàng năm.

Đối với những người quản lý thì chi phí là mối quan tâm hàng đầu, bởi vì lợi nhuận thu được nhiều hay ít chịu ảnh hưởng trực tiếp của những chi phí đã chi ra. Do đó vấn đề được đặt ra là làm sao kiểm soát được các khoản chi phí. Nhận diện, phân tích các hoạt động sinh ra chi phí là điều mấu chốt để có thể quản lý chi phí, từ đó có những quyết định đúng đắn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, thông thường có hai hệ thống kế toán được sử dụng là : **kế toán tài chính** và **kế toán quản trị**. Hai hệ thống này được thiết lập để đáp ứng những nhu cầu thông tin cho các đối tượng khác nhau, nhưng có quan hệ với nhau trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Cả hai hệ thống kế toán này đều là nguồn thông tin phục vụ cho quản trị tài chính và thực hiện các thủ tục theo chế độ quy định. Trong mỗi thời kỳ xem xét, chi phí phát sinh tương ứng với hoạt động của doanh nghiệp là một giá trị cụ thể. Song có những quan điểm tiếp cận khác nhau trong việc nhận dạng các chi phí phát sinh. Các quan điểm tiếp cận này hoàn toàn phụ thuộc vào mục tiêu của đối tượng tiếp cận mà dẫn tới cách nhìn nhận chi phí không hoàn toàn giống nhau.

1.1 Kế toán tài chính: có tính chất bắt buộc đối với các doanh nghiệp do Nhà nước quy định với những chuẩn mực chung cho mọi doanh nghiệp. Hệ thống này thường được thể hiện bởi hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách và báo cáo do nhà nước ban hành. Đó là lý do để coi hệ thống kế toán tài chính là hệ thống "cứng" đối với doanh nghiệp. Đặc điểm cơ bản của hệ thông kế toán tài chính là chỉ ghi chép các số liệu bằng **đơn vị tiền tệ** phát sinh vào **trong khoảng thời gian đã định** .

Hệ thống kế toán tài chính,với đặc điểm này, nhằm đáp ứng các nhu cầu thông tin cho việc phân tích, đánh giá trạng thái hiện tại của doanh nghiệp. Khi so sánh thông tin kế toán tài chính giữa các thời kỳ từ hiện tại về trước có thể thấy được những nét lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp thông qua những gì đã đạt được khi sử dụng các nguồn lực đã huy động.

Rõ ràng, thông tin kế toán tài chính thiên về phục vụ cho nhu cầu thông tin của các chủ thể có liên quan ở bên ngoài doanh nghiệp (Nhà nước, ngân hàng, nhà đầu tư, nhà cung cấp...). Còn với nhà quản trị bên trong doanh nghiệp thì thông tin kế toán tài chính chỉ là cần chứ chưa đủ, vì đối với họ, "sẽ tiếp tục làm như thế nào" là quan trọng hơn so với "đã làm được gì", họ cần phải có kế toán quản trị.

1.2 Kế toán quản trị, khác với kế toán tài chính, hệ thống kế toán này là do ***doanh nghiệp xây dựng theo mục tiêu quản trị của mình.***

Như vậy, hệ thống kế toán quản trị hình thành do nhu cầu tự nhiên của doanh nghiệp chứ không có tính bắt buộc về mặt pháp luật. Mặt khác, hệ thống kế toán này không hoàn toàn đồng nhất giữa các doanh nghiệp vì nó được thiết lập tuỳ thuộc đặc điểm hoạt động và yêu cầu quản lý của doanh nghiệp. Thậm chí, trong một doanh nghiệp, ở những thời kỳ khác nhau cũng có thể có sự điều chỉnh trong hệ thống kế toán quản trị để đảm bảo sự phù hợp với mục tiêu quản trị cũng như đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp ở thời kỳ xem xét. Đó là lý do để coi hệ thống kế toán quản trị là hệ thống "mềm" đối với doanh nghiệp.

Hệ thống kế toán quản trị ghi chép các số liệu bằng cả **đơn vị tiền tệ** và **hiện vật** (m, kg, giờ) một cách **chi tiết theo quá trình chuyển hoá** nguồn lực thành kết quả **theo cấu trúc hoạt động** của doanh nghiệp. Do đặc điểm này mà hệ thống kế toán quản trị cho phép nhà quản trị trong doanh nghiệp thấy rõ hơn mối quan hệ nhân - quả tương ứng với quyết định đưa ra.

Cũng như kế toán tài chính, kế toán quản trị ghi nhận các thông tin về các hoạt động đã diễn ra. Song , điều quan trọng là từ các thông tin đó, có thể thiết lập các mô hình dự báo và mô phỏng về hậu quả của các quyết định chuẩn bị đưa ra nhờ cấu trúc nhân - quả được ghi chép rõ ràng bằng hệ thống kế toán quản trị. Khả năng này làm cho thông tin kế toán quản trị trở nên cần thiết cho công tác dự báo và hoạch định tài chính, một trong các nhiệm vụ quản trị tài chính.

2.Tài sản trong doanh nghiệp.

2.1 Tài sản cố định (TSCĐ).

2.1.1 Định nghĩa và đặc điểm TSCĐ

Định nghĩa: Tài sản cố định là tất cả những tài sản của doanh nghiệp có giá trị lớn, có thời gian sử dụng, luân chuyển, thu hồi trên 1 năm hoặc trên 1 chu kỳ kinh doanh (nếu chu kỳ kinh doanh ≥ 1 năm)

Trên thực tế, khái niệm TSCĐ bao gồm những tài sản đang sử dụng, chưa được sử dụng hoặc không còn được sử dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh do chúng đang trong quá trình hoàn thành (máy móc thiết bị đã mua nhưng chưa hoặc đang lắp đặt, nhà xưởng đang xây dựng chưa hoàn thành...) hoặc do chúng chưa hết giá trị sử dụng nhưng không được sử dụng. Những tài sản thuê tài chính mà doanh nghiệp sẽ sở hữu cũng thuộc về TSCĐ.

Đặc điểm của TSCĐ : tuổi thọ có thời gian sử dụng trên năm, tức là TSCĐ sẽ tham gia vào nhiều niên độ kinh doanh và giá trị của nó được chuyển dần vào gía trị sản phẩm làm ra thông qua khoản chi phí khấu hao. Điều này làm giá trị của TSCĐ giảm dần hàng năm. Tuy nhiên, không phải mọi tài sản có thời gian sử dụng trên một năm đều được gọi là TSCĐ, thực tế có những tài sản có tuổi thọ trên một năm nhưng vì giá trị nhỏ nên chúng không được coi là TSCĐ mà được xếp vào tài sản lưu động. Theo quy định hiện hành của Bộ Tài chính, một tài sản được gọi là TSCĐ khi có đặc điểm như đã nêu đồng thời phải có giá trị trên 5 triệu đồng.

2.1.2 Phân loại TSCĐ

Tài sản cố định của doanh nghiệp bao gồm:

● *Tài sản cố định hữu hình*: là những TSCĐ có hình thái vật chất, đó là những tư liệu lao động chủ yếu có doanh nghiệp, có giá trị lớn và thời gian sử dụng lâu năm như: nhà xưởng, kho tàng, máy móc thiết bị, phương tiện vận tải.

● *Tài sản cố định vô hình:* là những TSCĐ không có hình thái vật chất và thường liên quan đến các khoản chi phí phải phân bổ qua nhiều niên độ kinh doanh (tương tự như khấu hao) đó là: chi phí về đất sử dụng; chi phí thành lập doanh nghiệp; chi phí nghiên cứu phát triển; chi phí mua hoặc thực hiện sáng chế phát minh, bản quyền... .

● *Tài sản cố định thuê tài chính:* Là toàn bộ các TSCĐ, thường là hữu hình mà các doanh nghiệp sẽ sở hữu khi hết hạn thuê.

● *Đầu tư tài chính dài hạn:* Đầu tư tài chính là tiền vốn của doanh nghiệp đầu tư vào kinh doanh ở bên ngoài hoạt động của doanh nghiệp mục đích hưởng lãi hoặc chia sẻ lợi ích với doanh nghiệp khác. Đầu tư tài chính có thể là: cổ phiếu; trái phiếu các loại; vốn góp liên doanh; tài sản, đất đai cho thuê ngoài; tiền vốn cho vay v.v...

● Tài sản cố định dở dang: là các TSCĐ hữu hình hoặc vô hình đang trong quá trình hình thành, hiện chưa sử dụng và được xếp vào mục chi phí xây dựng cơ bản dở dang.

Ngoài ra, những khoản ký quỹ, ký cược dài hạn mà doanh nghiệp thực hiện cũng được xếp vào TSCĐ .

2.1.3 Khấu hao TSCĐ:

Khấu hao TSCĐ là một thủ tục kế toán nhằm trích một phần giá trị của TSCĐ để chuyển vào giá trị sản phẩm làm ra trong một thời kỳ. Phần giá trị của TSCĐ được trích ra gọi là chi phí khấu hao. Tổng chi phí khấu hao trích ra trong suốt thời gian sống của TSCĐ bằng chính giá trị ban đầu (nguyên giá) của TSCĐ. Chi phí khấu hao hàng năm của TSCĐ sẽ được đưa vào quỹ khấu hao TSCĐ. Quỹ này là một thành phần trong tích luỹ của doanh nghiệp và được dùng để tái đầu tư.

Do nguyên tắc không bắt buộc của kế toán quản trị nên trong tính khấu hao kinh doanh không có sự bắt buộc phải thực hiện khấu hao theo một phương pháp nhất định nào đó như kế toán tài chính.

Tuỳ theo tình hình thực tế từng doanh nghiệp (tình hình sử dụng thiết bị, chiến lược phát triển kinh doanh từng thời kỳ, sự phát triển của kế toán quản trị trong doanh nghiệp,...), tuỳ theo đặc điểm của từng loại máy móc thiết bị khác nhau mà doanh nghiệp có thể lựa chọn và áp dụng các phương pháp khấu hao thích hợp.

2.1.3.1 Phương pháp khấu hao theo đường thẳng

Nguyên tắc: Theo phương pháp này số tiền khấu hao hàng năm đồng đều nhau

Ví dụ: Một hệ thống máy móc thiết bị mua 110 triệu đồng

Thời gian sử dụng: 10 năm

Giá trị phế thải 10 triệu đồng

$$\text{Mức khấu hao} = \frac{\text{Nguyên giá – giá trị phế thải}}{\text{Thời gian sử dụng}} = \frac{110 - 10}{10} = 10 \text{ triệu đồng/năm}$$

$$\text{Tỷ lệ khấu hao} = \frac{\text{Mức khấu hao}}{\text{Nguyên giá TSCĐ – Giá trị phế thải}} \times 100 = \frac{10}{110 - 10} \times 100 = 10\%$$

2.1.3.2 Phương pháp tổn số giảm nhân 2: là phương pháp khấu hao gia tốc được tính theo tỷ lệ khấu hao cố định trên giá trị thuần của TSCĐ vào cuối năm trước.

Theo phương pháp trên, tỷ lệ khấu hao là 10%; theo phương pháp này là 20%. Tỷ lệ này được tính trên tổn số giảm dần của giá trị TSCĐ không trừ giá trị phế thải :

Năm 1: Mức khấu hao = 110 triệu x 20% = 22 triệu đồng

Năm 2: Mức khấu hao = (110 - 22) x 20% = 17,6 triệu đồng

Năm 3: Mức khấu hao = (110 – 22 - 17,6) x 20% = 14,1 triệu đồng.

...

2.1.3.3 Phương pháp bách phân niên số nghịch:

Bước 1: Xác định tổng niên số khấu hao : N

n: Số năm sử dụng TSCĐ

$$N = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{10(10+1)}{2} = 55$$

Bước 2: Tính mức khấu hao các năm bằng cách chia các niên số theo chiều nghịch cho tổng niên số:

Năm thứ 1 : Mức khấu hao = $\frac{10}{55}(110 - 10) = 18{,}2$ triệu đồng

Năm thứ 2*:* Mức khấu hao = $\frac{9}{55}(110-10) = 16{,}4$ triệu đồng

Năm thứ 3 : Mức khấu hao = $\frac{8}{55}(110-10) = 14{,}5$ triệu đồng

... .

2.1.3.4 Phương pháp khấu hao theo đơn vị sản xuất (giờ, khối lượng ...).

Như vậy, nếu muốn khấu hao nhanh để tránh hao mòn vô hình, các doanh nghiệp có thể tăng giá trị khấu hao trung bình hàng năm sau khi xác định thời gian sử dụng.

2.2 Tài sản lưu động (TSLĐ)

2.2.1 Định nghĩa và đặc điểm

Tài sản lưu động của doanh nghiệp là tất cả những tài sản thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp , có thời gian sử dụng, luân chuyển, thu hồi vốn trong 1 năm (nếu chu kỳ kinh doanh ≤ 1 năm) hoặc trong vòng một chu kỳ kinh doanh, (nếu chu kỳ kinh doanh > 1 năm)

Chu kỳ kinh doanh được hiểu là khoảng thời gian cần thiết kể từ khi doanh nghiệp bỏ vốn vào kinh doanh dưới hình thái tiền tệ lại thu được vốn đó dưới hình thái tiền tệ.

Tuỳ theo lĩnh vực kinh doanh mà chu kỳ kinh doanh của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Đối với doanh nghiệp sản xuất, đó là khoảng thời gian cần thiết kể từ khi doanh nghiệp bỏ tiền

mua vật tư, chế biến vật liệu đó thành sản phẩm và bán được sản phẩm đó. Đối với doanh nghiệp thương mại, chu kỳ kinh doanh được hiểu là khoảng thời gian kể từ khi bỏ tiền mua hàng hoá và đem bán được hàng hoá đó.

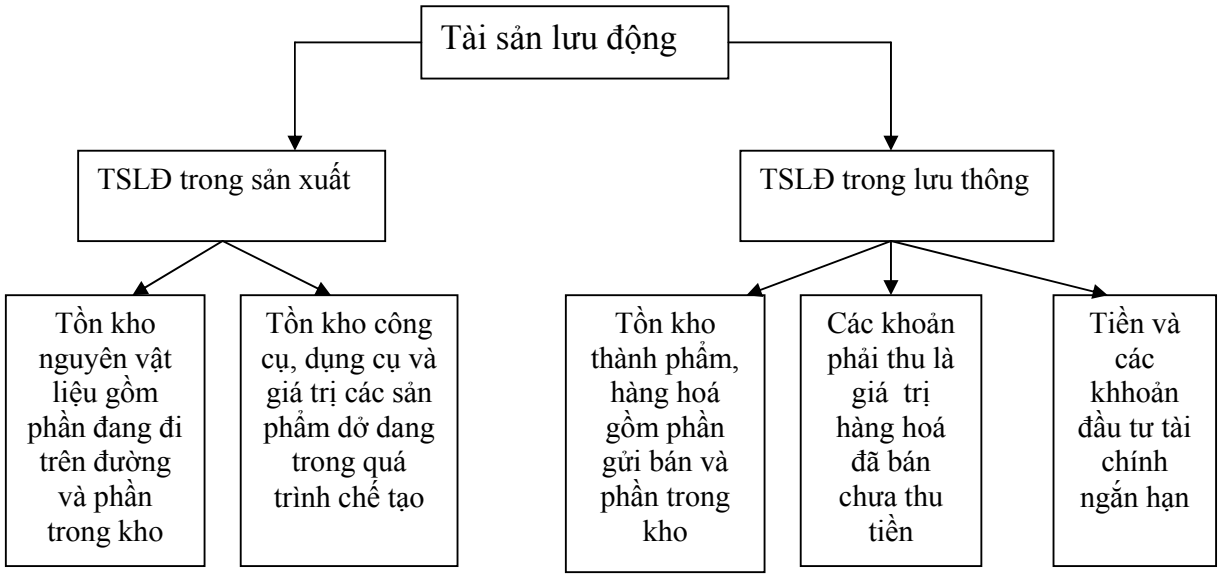
Tài sản lưu động thay đổi hình thái của nó trong phạm vi một chu kỳ kinh doanh. Như vậy, giá trị của nó sẽ được chuyển toàn bộ, một lần vào sản phẩm làm ra. Trong quá trình sản xuất kinh doanh, TSLĐ có sự thay đổi hình thái thường xuyên theo một chu kỳ khép kín : Tiền → Nguyên vật liệu → Bán thành phẩm → Sản phẩm → Tiền (T – H – T')

TSLĐ của doanh nghiệp có thể tồn tại dưới hình thái tiền tệ, hiện vật (vật tư, hàng hoá), dưới dạng đầu tư ngắn hạn và các khoản nợ phải thu ngắn hạn.

2.2.2 Các thành phần của TSLĐ.

Tài sản lưu động của một doanh nghiệp gồm có:

- *Vốn bằng tiền*: Là tài sản biểu hiện trực tiếp dưới hình thức giá trị (tiền đồng Việt Nam, ngân phiếu, ngoại tệ , vàng bạc, đá quý). Phần lớn vốn bằng tiền của doanh nghiệp được gửi ở ngân hàng, ngoài ra có một phần tồn tại dưới dạng tiền mặt tại doanh nghiệp, dùng chi trả các khoản thường xuyên.



Sơ đồ 4.1:. Các hình thái của TSLĐ

- *Các khoản phải thu*: Là những khoản tiền vốn của doanh nghiệp nhưng do quan hệ thanh toán, các đơn vị, cá nhân khác còn giữ chưa trả cho doanh nghiệp (ví dụ: tiền hàng người mua còn chịu, tiền tạm ứng chưa thanh toán....) .

- *Hàng tồn kho*: Là loại tài sản được dự trữ cho hoạt động sãnuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho hoạt động này được thường xuyên, liên tục, không bị gián đoạn, bao gồm: nguyên vật liệu, dụng cụ , sản phẩm dở dang tồn kho, thành phẩm.

Đối với doanh nghiệp sản xuất, hàng tồn kho gồm nguyên liệu dự trữ trong kho chuẩn bị sản xuất, sản phẩm dở dangtrong các giai đoạn khác nhau của quá trình sản xuất, thnàh phẩm dự trữ trong kho để chờ bán và cả các tài sản tham gia vào nhiều niên độ kinh doanh nhưng có giá trị nhỏ (công cụ, dụng cụ).

Đối với doanh nghiệp thương mại, hàng tồn kho chỉ bao gồm hàng hóa dự trữ trong kho nhằm đảm bảo cho khâu bán hàng thường xuyên có đủ số lượng hàng, chủng loại hàng đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng.

- *Đầu tư tài chính ngắn hạn*: Đầu tư tài chính là sự bỏ vốn vào kinh doanh dưới hình thức mua bán chứng khoán, góp vốn liên doanh, cho thuê tài sản, cho vay lấy lãi, mua bán bất động sản… . Đầu tư tài chính ngắn hạn phản ánh giá trị các khoản tiền đầu tư có thời hạn thu hồi vốn từ 1 năm trở lại.

Như đã nêu ở trên, tài sản của doanh nghiệp có nhiều loại, tồn tại ở nhiều dạng cụ thể khác nhau như: nguyên vật liệu, tiền mặt, sản phẩm dở dang, thành phẩm, các khoản tiền phải thu, nhà xưởng, máy móc thiết bị, phương tiện vận tải v.v… Trên góc độ quản trị tài chính, người ta quan tâm đến thời gian thu hồi vốn đã đầu tư vào các tài sản đang dùng vào sản xuất kinh doanh, việc chia tài sản của doanh nghiệp làm 2 loại lớn là TSCĐ và TSLĐ để có biện pháp quản lý, sử dụng, theo dõi sự biến động tương ứng với từng loại sao cho có hiệu quả.

Tài sản của doanh nghiệp được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau. Căn cứ vào quyền sở hữu (hoặc quyền tự chủ) về vốn, người ta phân biệt 2 nguồn chính:

① *Nợ phải trả*: là những khoản nợ phát sinh trong quá trình kinh doanh, doanh nghiệp có trách nhiệm thanh toán cho các chủ nợ. Nợ phải trả của doanh nghiệp lại chia thành:

- Nợ ngắn hạn: là những khoản nợ phải trả trong vòng 1 năm (ví dụ như vay ngắn hạn, thuế phải nộp ngân sách, lương phải trả cho công nhân viên…)
- Nợ dài hạn: là các khoản nợ có thời hạn thanh toán trên 1 năm (ví dụ: vay dài hạn, nhận ký quỹ, ký cược dài hạn…)

② *Nguồn vốn chủ sở hữu*: là nguồn vốn do các chủ sở hữu đầu tư đóng góp và bổ sung từ kết quả kinh doanh. Nguồn vốn này được sử dụng lâu dài trong suốt thời gian hoạt động mà doanh nghiệp không phải cam kết thanh toán cho các chủ sở hữu.

Do yêu cầu của quản trị tài chính, cần nắm được tình hình tài sản vừa theo thời gian sử dụng, thu hồi, vừa theo nguồn hình thành của tài sản nên kế toán ghi chép tình hình tài sản của doanh nghiệp đồng thời theo 2 cách thể hiện trên. Từ đó tồn tại các phương trình sau:

Tổng giá trị tài sản = Tổng nguồn hình thành tài sản (1)

Tổng giá trị tài sản = Nợ phải trả + Nguồn vốn chủ sở hữu (2)

Nguồn vốn chủ sở hữu = Tổng giá trị tài sản - Nợ phải trả (3)

Trong đó (1) là phương trình tiền đề, (2) được gọi là phương trình kế toán cơ bản, (3) được gọi là phương trình tài chính. Có thể nói, phương trình kế toán cơ bản quyết định phương pháp ghi chép của kế toán. Kế toán ghi chép tình hình hiện có, tình hình biến động tài sản của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh sao cho bao giờ cũng bảo đảm phương trình kế toán cơ bản.

I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI CHI PHÍ KINH DOANH

1. Khái niệm

Quản trị chi phí kinh doanh là công cụ chủ yếu cung cấp các thông tin bên trong cho bộ máy quản trị doanh nghiệp, làm cơ sở cho việc ra quyết định quản trị. Để phân biệt quản trị chi phí kinh doanh doanh nghiệp (*Kế toán quản trị*) với kế toán tài chính, Haberstockk đã định nghĩa: " Quản trị chi phí kinh doanh là tính toán hướng nội, nó mô tả - về nguyên tắc được thực hiện hàng tháng - đường vận động các nhân tố sản xuất trong quá trình kết hợp chúng và giới hạn ở việc tính toán mọi hao phí nhằm tạo ra và thực hiện các kết quả của doanh nghiệp, đó chính là chi phí kinh doanh.". Như vậy, về nguyên tắc, quản trị chi phí kinh doanh phục vụ cho việc tập hợp và tính toán các chi phí của kết quả được tạo ra trong kinh doanh.

Là một lĩnh vực tính toán độc lập, quản trị chi phí kinh doanh sử dụng các khái niệm, phạm trù riêng của nó. Tuy nhiên, kế toán tài chính và quản trị chi phí kinh doanh lại là 2 bộ phận của cùng một lĩnh vực tính toán trong doanh nghiệp; trong đó quản trị chi phí kinh doanh sử dụng tài liệu cơ sở của kế toán tài chính nên việc phân biệt các khái niệm giữa chúng là hoàn toàn cần thiết:

Thứ nhất: Khái niệm chi phí. Trong từ điển kinh tế, người ta đã định nghĩa: "mọi sự tiêu phí tính bằng tiền của một doanh nghiệp được gọi là chi phí"[1] hay còn có thể khái niệm rõ ràng hơn, chẳng hạn như: " chi phí là một khái niệm của kế toán, có chi phí giới hạn trong xí nghiệp, gắn với các mục tiêu của xí nghiệp và chi phí ngoài xí nghiệp, có cơ sở ở các hoạt động khác hoặc

[1] Kuhn,M: Từ điển kinh tế phổ thông, Hamburg 1990, cột 56

các nguyên nhân khác"[2]. Như thế, chi phí là một khái niệm mang tính khái quát cao trong quá trình phát triển của kế toán doanh nghiệp, khái niệm chi phí đã được phát triển thành các khái niệm cụ thể là chi phí kinh doanh và chi phí tài chính.

Thứ hai: khái niệm chi phí kinh doanh, mặc dù có nhiều quan điểm khác nhau, có thể định nghĩa chi phí kinh doanh như sau: "chi phí kinh doanh là sự tiêu phí giá trị cần thiết có tính chất xí nghiệp về vật phẩm và dịch vụ để sản xuất ra sản phẩm của xí nghiệp"[3] .

Khái niệm chi phí kinh doanh chỉ ra 3 đặc trưng có tính chất bắt buộc sau đây:

- Chi phí kinh doanh phải là sự hao phí vật phẩm và dịch vụ
- Sự hao phí vật phẩm và dịch vụ phải liên quan đến kết quả, điều này có nghĩa là không phải mọi sự hao phí vật phẩm đều là đối tượng của tính chi phí kinh doanh, mà chỉ những hao phí nào liên quan đến mục tiêu tạo ra và thực hiện kết quả hoặc duy trì năng lực sản xuất cần thiết của doanh nghiệp mới nằm trong khái niệm chi phí kinh doanh.
- Những hao phí vật phẩm liên quan đến kết quả của doanh nghiệp phải được đánh giá, nghĩa là phải được đo bằng đơn vị tiền tệ.

Thứ ba: Phân biệt chi phí kinh doanh với các khái niệm chi ra và chi phí tài chính, vì quản trị chi phí kinh doanh được xây dựng trên cơ sở sử dụng số liệu của kế toán tài chính nên chi phí kinh doanh có quan hệ chặt chẽ với hai khái niệm khác của cùng một phạm trù chi phí là chi ra (chi trả) và chi phí tài chính.

Chi ra là "mọi khoản tiền đã trả của xí nghiệp"[4]. Theo khái niệm này, chi ra là sự giảm tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, tăng tổn thất dưới các dạng nợ, vay ngắn hạn, giảm nợ của người khác. Chi ra là một khái niệm hoàn toàn mang bản chất tài chính, nó mô tả hành động "phải bỏ tiền ra" dưới mọi hình thức nhằm một mục đích nào đó.

Chi phí tài chính bao gồm những hao phí vật phẩm theo thực tế và quy định liên quan đến việc tạo ra kết qủa của một thời kỳ, nói cách khác "chi phí tài chính của một thời kỳ xác định là sự chi ra gắn với kết quả của thòi kỳ đó. Nó là sự hao phí hoặc tiêu phí giá trị của một thời kỳ tính toán nhất định được tập hợp ở kế toán tài chính và có mặt trong tính lãi lỗ cuối năm.

2. Phân loại chi phí kinh doanh

Tính chi phí kinh doanh theo loại là bước đầu tiên của quản trị chi phí kinh doanh, ở bước này người ta tập hợp và phân loại các chi phí kinh doanh đã được chi ra trong kỳ tính toán. Tính chi phí kinh doanh theo loại trả lời câu hỏi: chi phí kinh doanh nào đã được chi ra và được chi ra bao nhiêu ?

Tính chi phí kinh doanh theo loại có nhiệm vụ tập hợp và phản ánh một cách thường xuyên và rõ ràng toàn bộ chi phí kinh doanh (được phân theo loại chi phí) đã được chi ra để sản xuất và thực hiện các kết quả trong một thời kỳ ở doanh nghiệp. Tính chi phí kinh doanh theo loại không phải chỉ cung cấp số liệu chi phí kinh doanh cho các bước tính chi phí kinh doanh tiếp theo, mà bản thân nó cũng hoàn thành các mục tiêu tính toán riêng của mình, đặc biệt là đối với không ít các doanh nghiệp nhỏ và vừa, khi ở đó người ta chỉ có thể tính và cung cấp thông tin về tính chi phí kinh doanh theo loại mà thôi.

Chi phí kinh doanh theo loại là tập hợp mọi chi phí kinh doanh có chung một đặc tính nhất định: "một loại chi phí kinh doanh cá biệt mô tả và tập hợp lượng hao phí giá trị xuất hiện xác định cho một dạng yếu tố sản xuất nhất định (cho loại dịch vụ và vật phẩm nhất định) [5]

Sự phân chia loại chi phí kinh doanh luôn phụ thuộc vào hình thức và mục tiêu của cả hệ thống tính toán của doanh nghiệp. Đương nhiên, sự phân chia này không thể không chú ý đến tính thống nhất giữa quản trị chi phí kinh doanh và kế toán tài chính.

---

[2] . Những lời khuyên về tính chi phí kinh doanh và kết quả , xuất bản lần thứ 2. Koln Bergisch Gladbach 988, trang 25.

[3] . Chi phí kinh doanh và tính chi phí kinh doanh. Tập 1. Wanter de Gruyter – Berlin – New York , 1973, trang 6

[4] Mellerowicz.K. Chi phí kinh doanh. Tập 1, sách đã dẫn, trang 6

[5] Tính chi phí kinh doanh. Hummel. S. và Mannel. W. Wiesbaden 1993, trang 392.

Toàn bộ chi phí kinh doanh của một thời kỳ được phân loại theo các tiêu thức khác nhau.

2.1 Theo yếu tố chi phí (nội dung kinh tế của chi phí) bao gồm:

- Chi phí nguyên vật liệu là toàn bộ các chi phí phát sinh để mua sắm các đối tượng lao động cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ xem xét.
- Chi phí nhân công là các chi phí liên quan đến nguồn lực lao động mà doanh nghiệp sử dụng trong kỳ xem xét bao gồm lương và các khoản kèm theo lương (thưởng, bảo hiểm…)
- Chi phí khấu hao TSCĐ là khoản chi phí liên quan đến việc sử dụng các TSCĐ của doanh nghiệp trong kỳ xem xét. Khoản này được khấu trừ khỏi thu nhập của doanh nghiệp trước khi tính thuế thu nhập, nhưng là khỏan chi phí "ảo". Lý do là khoản này không phải là khoản thực chi của doanh nghiệp và được xem như một thành phần tạo ra tích lũy cho doanh nghiệp.
- Chi phí dịch vụ mua ngoài bao gồm các khoản thnah toán cho các yếu tố mua ngoài mà doanh nghiệp thực hiện như : chi phí nhiên liệu, năng lượng, thuê ngoài sửa chữa, kiểm toán…
- Chi phí bằng tiền khác bao gồm các khoản thuế, lệ phí phải nộp, chi phí hoạt động tài chính, hoạt động bất thường…

Chi phí kinh doanh không trùng với chi phí tài chính bao gồm:

- Chi phí khấu hao kinh doanh hay khấu hao quản trị . Khấu hao quản trị hoàn toàn khác về bản chất với khấu hao tài chính (như đã nêu trong phần phương pháp khấu hao)
- Tiền trả lãi vốn kinh doanh bao gồm cả tiền trả lãi cho vốn tự có và vốn đi vay
- Chi phí rủi ro, tổn thất trong kinh doanh
- Tiền thuê mượn tài sản
- Tiền công của chủ doanh nghiệp nhỏ
- Chi phí dịch vụ thuê ngoài và các khoản phải nộp.

Việc phân loại chi phí kinh doanh theo tiêu thức này làm cơ sở cho việc theo dõi và tập hợp các chi phí và hình thành bước tính chi phí kinh doanh theo loại.

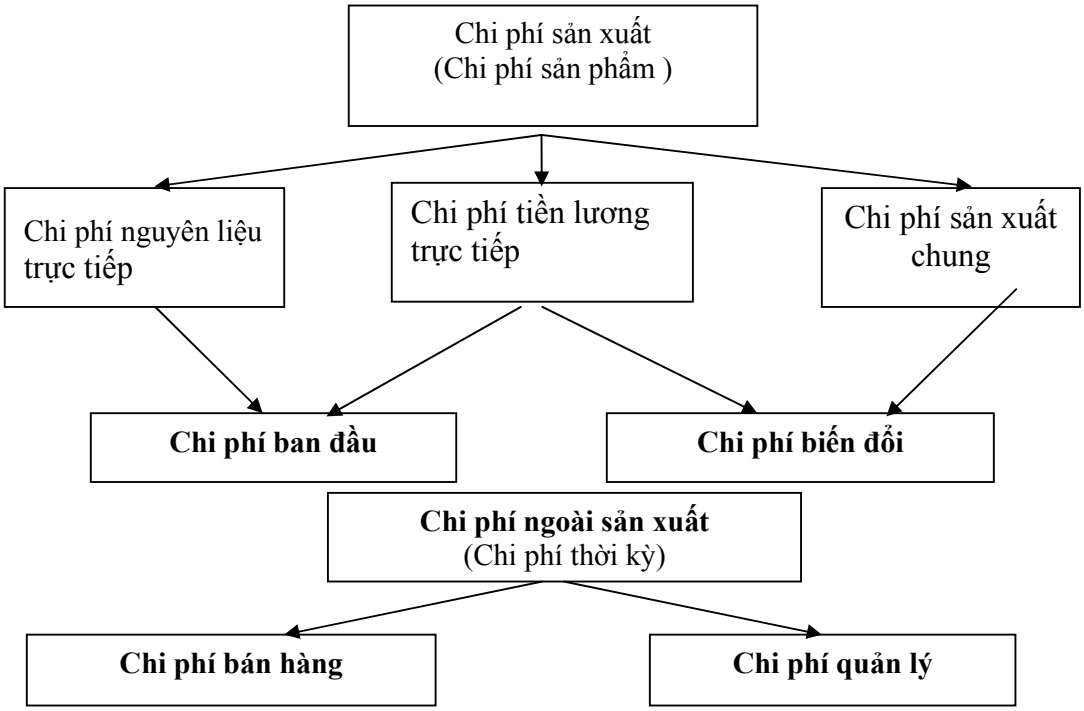
2.2 Theo khoản mục (công dụng kinh tế và địa điểm) bao gồm:

- Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp bao gồm những loại nguyên liệu, vật liệu chính tạo ra thực thể của sản phẩm: sắt thép, gỗ, vải...được xác định thông qua phiếu xuất kho nguyên liệu. Chi phí về nguyên vật liệu trực tiếp được tính thẳng vào chi phí sản xuất sản phẩm, ngoài ra trong quá trình sản xuất còn phát sinh những loại nguyên liệu có tác dụng phụ thuộc, nó kết hợp nguyên vật liệu chính để sản xuất ra sản phẩm hoặc làm tăng chất lượng của sản phẩm, hoặc tạo ra màu sắc, mùi vị hoặc rút ngắn chu kỳ sản xuất của sản phẩm.
- Chi phí nhân công trực tiếp bao gồm các chi phí cho lao động trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm như chi phí về tiền lương, các khoản tính theo lương được tính thẳng vào sản phẩm sản xuất ra.
- Chi phí sản xuất chung là tất cả những khoản mục chi phí phát sinh tại nơi sản xuất hay phân xưởng mà không phải là chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và chi phí tiền lương trực tiếp được xem là chi phí sản xuất chung bao gồm chi phí nguyên liệu gián tiếp, khấu hao tài sản cố định (TSCĐ), sửa chữa, bảo trì, quản lý tại phân xưởng...Trên giác độ toàn doanh nghiệp cũng phát sinh những khoản chi phí tương tự gắn liền với quá trình quản lý và tiêu thụ, nhưng không được kể là một phần của chi phí sản xuất chung. Chi phí sản xuất chung (CPSXC) có *ba đặc điểm* sau:

✧ Bao gồm nhiều khoản mục chi phí khác nhau nên chúng được nhiều bộ phận khác nhau quản lý, và rất khó kiểm soát.

✧ Có tính chất gián tiếp với từng đơn vị sản phẩm nên không thể tính thẳng vào sản phẩm hay dịch vụ cung cấp.

✧ Cơ cấu CPSXC bao gồm cả định phí, biến phí và chi phí hỗn hợp, trong đó định phí thường chiếm tỷ trọng cao nhất.



Sơ đồ 4.2 Sơ đồ tổng quan phân loại chi phí trong quá trình sản xuất

Chi phí bán hàng gồm lương của nhân viên bán hàng, chi phí marketing, khấu hao TSCĐ dùng trong bán hàng (cửa hàng, phương tiện vận tải…) và các yếu tố mua ngoài liên quan.

Chi phí quản lý doanh nghiệp gồm lương của cán bộ, nhân viên quản lý doanh nghiệp, khấu hao TSCĐ dùng trong quản lý (văn phòng, máy tính…)và các yếu tố mua ngoài liên quan, v.v…

Tổng các khoản mục từ ℵ đến ℜ ứng với số sản phẩm đã hoàn thành và nhập kho (tiêu thụ) được gọi là ***giá thành sản xuất.*** Giá thành sản xuất của số sản phẩm đã bán đươc gọi là ***giá vốn hàng bán.*** Còn các khoản mục ℘ và ⊗ được gọi là chi phí thời kỳ hay chi phí giai đoạn, sự phân biệt này liên quan dến quá trình hạch toán chi phí và xác định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ xem xét.

2.3 Phân theo nguồn chi phí phát sinh : Chi phí ban đầu, chi phí chuyển đổi

- Chi phí nguyên liệu trực tiếp kết hợp với chi phí tiền lương trực tiếp được gọi là chi phí ban đầu. Chi phí này có tác dụng phản ánh mức chi phí đầu tiên, chủ yếu của sản phẩm, đồng thời phản ánh mức chi phí riêng biệt, cụ thể từng đơn vị sản phẩm mà ta nhận diện ngay trong tiến trình sản xuất, và là cơ sở lập kế hoạch về lượng chi phí chủ yếu cần thiết nếu muốn sản xuất sản phẩm đó.

- Chi phí tiền lương trực tiếp kết hợp với chi phí sản xuất chung được gọi là chi phí chuyển đổi. Chi phí này có tác dụng phản ánh mức chi phí cần thiết để chuyển đổi nguyên liệu từ dạng thô sang dạng thành phẩm, và là cơ sở để lập kế hoạch về lượng chi phí cần thiết để chế biến một lượng nguyên liệu nhất định thành thành phẩm.

2.4 Ngoài ra , người ta có thể phân loại : chi phí ***kinh doanh trực tiếp, chi phí kinh doanh gián tiếp*** dựa theo hình thức ***tính chi phí vào kết quả***.

Chi phí trực tiếp là chi phí tự bản thân nó được chuyển vào một bộ phận do có mối quan hệ thực sự chặt chẽ giữa chi phí đó và bộ phận làm phát sinh ra nó hay nói cách khác, chi phí trực tiếp là những chi phí phát sinh một cách riêng biệt cho một hoạt động cụ thể của doanh nghiệp (một sản phẩm, một dịch vụ) : chi phí nguyên liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp...Khi bộ phận bị mất đi thì chi phí trực tiếp không tồn tại và ngược lại. Các chi phí này có thể tính thẳng vào giá thành một cách trực tiếp mà không ảnh hưởng đến việc sản xuất các sản phẩm khác.

Chi phí gián tiếp: là chi phí có liên quan đến việc sản xuất nhiều loại sản phẩm hoặc dịch vụ, phải qua quá trình phân bổ mới trở thành chi phí của một bộ phận: phí sản xuất chung. Mối quan hệ giữa một yếu tố chi phí gián tiếp và bộ phận sử dụng nó được hình thành thông qua một mối quan hệ trung gian khác. Các chi phí gián tiếp không phát sinh và mất đi cùng với sự phát sinh và mất đi của một hoạt động sản xuất – kinh doanh cụ thể (ví dụ: chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí quản trị doanh nghiệp...)..

2.5 Với mục đích chú ý đến sự thay đổi của chi phí kinh doanh trong mối liên quan đến ***sự thay đổi của sản lượng,*** người ta chia toàn bộ chi phí kinh doanh thành ***chi phí kinh doanh cố định (bất biến), chi phí kinh doanh biến đổi (khả biến).***

Các chi phí không thay đổi theo sản lượng sản xuất và tiêu thụ doanh của doanh nghiệp gọi là chi phí cố định (định phí)

Các chi phí thay đổi theo sản lượng sản xuất và tiêu thụ của doanh nghiệp gọi là chi phí biến đổi (biến phí)

Điều cần nhớ là chi phí phát sinh trong một thời kỳ hoạt động của doanh nghiệp là một giá trị duy nhất. Các cách tiếp cận khác nhau sẽ cho các loại chi phí khác nhau, nhưng tổng số các loại chi phí theo mỗi cách phân loại thì như nhau và bằng với chi phí phát sinh trong thời kỳ.

III. GIÁ THÀNH SẢN PHẨM/DỊCH VỤ

1. Khái niệm

Chi phí sản xuất là toàn bộ các khoản hao phí vật chất được tính bằng tiền mà doanh nghiệp đã bỏ ra để thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm, có đặc điểm là luôn vận động mang tính đa đạng và phức tạp gắn liền với tính đa dạng, phức tạp của ngành nghề sản xuất, qui trình sản xuất.

Giá thành sản phẩm/dịch vụ là toàn bộ những chi phí tính bằng tiền để sản xuất và tiêu thụ một khối lượng sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định. Hay nói cách khác, giá thành sản phẩm dịch vụ là hao phí về lao động sống và lao động vật hóa cho một đơn vị khối lượng sản phẩm hoặc lao vụ nhất định biểu hiện bằng tiền.

Có thể nói giá thành là một chỉ tiêu phản ánh toàn diện chất lượng hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các mặt: trình độ công nghệ, trình độ tổ chức sản xuất, trình độ quản trị v. v…

2. Mối quan hệ giữa chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm

Chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm là hai khái niệm riêng biệt có những mặt khác nhau:

Thứ nhất: Chi phí sản xuất luôn gắn liền với từng thời kỳ đã phát sinh ra chúng, còn giá thành sản phẩm lại gắn liền với một khối lượng sản phẩm, dịch vụ đã hoàn thành.

Thứ hai: Chi phí phát sinh trong doanh nghiệp được phân thành các yếu tố chi phí, có cùng một nội dung kinh tế, chúng không nói rõ địa điểm và mục đích bỏ ra chi phí. Còn những chi phí nào phát sinh nói rõ địa điểm và mục đích bỏ ra chi phí đó thì chúng được tập hợp lại thành các khoản mục để tính toán giá thành sản phẩm, dịch vụ.

Thứ ba: Chi phí sản xuất trong kỳ bao gồm cả những chi phí đã trả trước của kỳ nhưng chưa phân bổ cho kỳ này và những chi phí phải trả kỳ trước, nhưng kỳ này mới phát sinh thực tế, nhưng không bao gồm chi phí phải trả kỳ này nhưng thcj tế chưa phát sinh. Ngược lại giá thành sản phẩm lại chỉ liên quan đến chi phí phải trả trong kỳ và chi phí trả trước được phân bổ trong kỳ.

Thứ tư: Chi phí sản xuất trong kỳ không chỉ liên quan đến những sản phẩm đã hoàn thành mà còn liên quan đến cả sản phẩm còn đang dở dang cuối kỳ và sản phẩm hỏng. Còn giá

thành sản phẩm không liên quan đến chí phí sản xuất sản phẩm dở dang cuối kỳ và sản phẩm hỏng, nhưng lại liên quan đến chi phí sản xuất của sản phẩm dở dang kỳ trước chuyển sang.

Tuy nhiên, giữa hai khái niệm chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm có mối quan hệ rất mật thiết với nhau, vì nội dung cơ bản của chúng đều biểu hiện những chi phí doanh nghiệp đã bỏ ra cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Chi phí sản xuất trong kỳ là cơ sở để tính giá thành sản phẩm, dịch vụ đã hoàn thành. Sự tiết kiệm hay lãng phí chi phí sản xuất kinh doanh có ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản phẩm/dịch vụ. Vì vậy, quản trị giá thành phải gắn liền với quản trị chi phí sản xuất kinh doanh.

3. Các loại giá thành sản phẩm/dịch vụ

Để phục vụ công tác quản trị, đáp ứng các yêu cầu về công tác kế hoạch và xây dựng giá cả sản phẩm và hạch toán kinh tế, trong các doanh nghiệp đã hình thành các loại giá thành sản phẩm khác nhau

3.1 Giá thành sản xuất: bao gồm :

- Chi phí nguyên liệu trực tiếp
- Chi phí nhân công trực tiếp
- Chi phí sản xuất chung, tính cho những sản phẩm, công việc, lao vụ đã hoàn thành.

Giá thành sản xuất được sử dụng ghi sổ cho sản phẩm đã hoàn thành, nhập kho hoặc giao cho khách hàng. Giá thành sản xuất của sản phẩm cũng là căn cứ để tính toán giá trị hàng tồn kho, giá vốn hàng bán và lãi gộp ở doanh nghiệp sản xuất.

3.2 Giá thành phân xưởng, giá thành công xưởng và giá thành toàn bộ

Giá thành phân xưởng là tập hợp chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung. Đó cũng chính là giá thành sản xuất.

Giá thành công xưởng là giá thành phân xưởng cộng với chi phí quản lý doanh nghiệp.

Giá thành toàn bộ bao gồm giá thành công xưởng và chi phí tiêu thụ sản phẩm.

3.3 Giá thành kế hoạch và giá thành thực tế

Giá thành kế hoạch là giá thành sản phẩm được tính trên cơ sở chi phí sản xuất kế hoạch và sản lượng kế hoạch. Việc tính toán giá thành kế hoạch được doanh nghiệp tiến hành xác định trước khi bắt đầu quá trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Giá thành sản phẩm kế hoạch là mục tiêu phấn đấu của doanh nghiệp, là căn cứ để so sánh , phân tích, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch giá thành và kế hoạch hạ giá thành của sản phẩm so sánh được.

Giá thành thực tế là giá sản phẩm được tính trên cơ sở số liệu chi phí sản xuất thực tế đã phát sinh và tập hợp được trong kỳ và sản lượng sản phẩm thực tế đã sản xuất ra trong kỳ. Giá thành sản phẩm thực tế chỉ có thể tính toán được sau khi đã kết thúc quá trình sản xuất, chế tạo sản phẩm.

3.4 Giá thành định mức

Giá thành định mức là giá thành sản phẩm được tính trên cơ sở các định mức chi phí hiện hành và chỉ tính cho một đơn vị sản phẩm. Việc tính toán giá thành định mức cũng được thực hiện trước khi tiến hành quá trình sản xuất, chế tạo ra sản phẩm.

Hệ thống tính giá thành theo định mức là hệ thống sử dụng các định mức cho chi phí và hệ thống này sẽ cho phép chúng ta kiểm soát chi tiết các biến động.

Sử dụng các chi phí định mức sẽ cho chúng ta biết kết quả hoạt động sẽ đạt được như thế nào trong những hoàn cảnh nhất định. Từ đó, ta có thể xác định được những biến động và kiểm soát được hiệu quả hoạt động thực tế.

Giá thành định mức là công cụ quản lý các định mức của doanh nghiệp, là thước đo chính xác để xác định kết quả sử dụng tài sản, vật tư, lao động trong sản xuất, giúp đánh giá đúng đắn các giải pháp kinh tế - kỹ thuật mà doanh nghiệp đã thực hiện trong quá trình hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tính giá thành theo định mức :

- Giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh tế thực sự do đã suy tính từ trước các loại nguyên vật liệu hoặc phương pháp sản xuất tối ưu.

- Giúp doanh nghiệp chỉ tập trung vào những các biến động nào **vượt quá** một phạm vi nào đó thay vì phải tập trung vào nghiên cứu tất cả các biến động, dù là nhỏ.

3.5 Giá thành đơn vị và tổng giá thành sản lượng hàng hóa.

Giá thành đơn vị là giá thành tính cho một loại sản phẩm nhất định, theo một đơn vị nhất định. Giá thành đơn vị sản phẩm dùng để so sánh đối chiếu giữa giá thành của doanh nghiệp với giá thành sản phẩm cùng loại của các doanh nghiệp khác, hoặc đối chiếu giữa kỳ kế hoạch với kỳ báo cáo. Trên cơ sở đó, tiến hành phân tích, tìm ra những nhân tố ảnh hưởng đến việc hạ giá thành sản phẩm.

Tổng giá thành sản lượng hàng hóa là toàn bộ những chi phí bỏ ra để tiến hành sản xuất, tiêu thụ sản phẩm tính cho toàn bộ sản lượng hàng hóa sản xuất kinh doanh trong kỳ. Giá thành toàn bộ sản lượng hàng hóa cho biết toàn bộ chi phí bỏ ra trong kỳ và tỷ trọng của từng loại chi phí, có căn cứ để phân tích, tìm ra các biện pháp hạ giá thành sản phẩm.

4. Đối tượng hạch toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm

Xác định đối tượng hạch toán chi phí sản xuất là xác định giới hạn về mặt phạm vi mà chi phí cần được tập hợp để phục vụ cho việc kiểm soát chi phí và tính giá thành sản phẩm. Tùy theo đặc điểm về tổ chức sản xuất, về quy trình sản xuất cũng như đặc điểm sản xuất sản phẩm mà đối tượng hạch toán chi phí sản xuất có thể là:

- Loại sản phẩm
- Nhóm sản phẩm
- Đơn đặt hàng
- Giai đoạn sản xuất
- Phân xưởng sản xuất

Xác định đối tượng tính giá thành là xác định đối tượng mà hao phí vật chất được doanh nghiệp bỏ ra để sản xuất đã được kết tinh trong đó nhằm định lượng hao phí cần được bù đắp cũng như tính toán được kết quả kinh doanh. Tùy theo địa điểm sản xuất sản phẩm mà đối tượng tính giá thành có thể là:

- Chi tiết sản phẩm
- Bán thành phẩm
- Sản phẩm hoàn thành
- Đơn đặt hàng
- Hạng mục công trình.

5. Xác định phương pháp hạch toán chi phí sản xuất phát sinh vào đối tượng hạch toán chi phí sản xuất hoặc đối tượng tính giá thành.

5.1 Đối với chi phí nguyên vât liệu

Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp bao gồm tất cả chi phí về nguyên vật liệu chính, vật liệu phụ, nhiên liệu được sử dụng trực tiếp cho quá trình sản xuất sản phẩm. Nguyên vật liệu chính sử dụng để sản xuất ra nhiều loại sản phẩm nhưng không thể xác định trực tiếp mức tiêu hao thực tế cho từng loại sản phẩm (hoặc đối tượng chịu chi phí) thì kế toán phải tiến hành phân bổ theo tiêu thức phù hợp. Các tiêu thức có thể sử dụng :định mức tiêu hao cho từng loại sản phẩm, hệ số phân bổ được quy định, tỉ lệ với trọng lượng sản phẩm được sản xuất. . .

Mức phân bổ chi phí về nguyên vật liệu chính dùng cho từng loại sản phẩm được xác định theo công thức tổng quát sau:

$$\text{Mức phân bổ chi phí nguyên vật liệu chính cho từng đối tượng} = \frac{\text{Tổng trị giá nguyên vật liệu chính thực tế xuất sử dụng}}{\text{Tổng số khối lượng của các đối tượng được xác định theo một tiêu thức nhất định}} * \text{Khối lượng của các đối tượng được xác định theo một tiêu thức nhất định}$$

Vật liệu phụ và nhiên liệu sử dụng cũng có thể liên quan đến nhiều đối tượng chịu chi phí và không thể xác định trực tiếp mức sử dụng cho từng đối tượng. Để phân bổ chi phí vật liệu phụ và nhiên liệu cho từng đối tượng cũng có thể sử dụng các tiêu thức: định mức tiêu hao, tỷ lệ hoặc tỷ trọng vật liêu chính sử dụng, tỷ lệ với giờ máy hoạt động. Mức phân bổ cũng tính theo công thức tổng quát trên.

5.2 Đối với chi phí nhân công trực tiếp

Chi phí nhân công trực tiếp bao gồm tất cả các khoản chi phí liên quan đến bộ phận lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm như: tiền lương, tiền công, các khoản phụ cấp, các khoản trích về bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) tính vào chi phí theo quy định.

Chi phí nhân công trực tiếp, chủ yếu là tiền lương công nhân trực tiếp, được hạch toán trực tiếp vào từng đối tượng chịu chi phí. Tuy nhiên, nếu tiền lương công nhân trực tiếp liên quan đến nhiều đối tượng chịu chi phí và không xác định một cách trực tiếp cho từng đối tượng thì phải tiến hành phân bổ theo những tiêu thức phù hợp. Các tiêu thức phân bổ bao gồm : định mức tiền lương của các đối tượng , hệ số phân bổ được quy định, số giờ hoặc ngày công tiêu chuẩn. . .Trên cơ sở tiền lương được phân bổ sẽ tiến hành trích bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) theo tỷ lệ quy định để tính vào chi phí.

5.3 Đối với chi phí sản xuất chung

Chi phí sản xuất chung được tập hợp theo từng phân xưởng sản xuất hoặc bộ phận sản xuất kinh doanh. Việc tập hợp được thực hiện hàng tháng và cuối mỗi tháng mà tiến hành phân bổ và kết chuyển vào đối tượng hạch toán chi phí.

- Nếu phân xưởng chỉ sản xuất ra một loại sản phẩm duy nhất thì toàn bộ chi phí chung phát sinh ở phân xưởng được kết chuyển toàn bộ vào chi phí sản xuất sản phẩm.

- Nếu phân xưởng sản xuất ra hai loại sản phẩm trở lên và tổ chức theo dõi riêng chi phí sản xuất cho từng loại sản phẩm (đối tượng hạch toán chi phí sản xuất là từng loại sản phẩm) thì chi phí sản xuất chung phải được phân bổ cho từng loại sản phẩm để kết chuyển vào chi phí sản xuất sản phẩm. Để tiến hành phân bổ, có thể sử dụng các tiêu thức: tỷ lệ tiền lương công nhân sản xuất, tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, tỷ lệ với chi phí trực tiếp (chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và chi phí nhân công trực tiếp), tỷ lệ với số giờ chạy máy, tỷ lệ với đơn vị nhiên liệu tiêu hao . . .Để xác định mức phân bổ cho từng đối tượng chịu chi phí (từng loại sản phẩm) sử dụng công thức:

$$\text{Mức phân bổ chi phí sản xuất chung cho từng đối tượng} = \frac{\text{Chi phí sản xuất chung thực tế phát sinh trong tháng tính theo tiêu thức được lựa chọn}}{\text{Tổng số đơn vị của các đối tượng được phân bổ lựa chọn}} * \text{Số đơn vị của từng đối tượng tính theo tiêu thức được lựa chọn}$$

6. Xác định kỳ tính giá thành và phương pháp đánh giá sản phẩm dở dang.

Kỳ tính giá thành dựa vào khả năng xác định chính xác về số lượng cũng như việc xác định lượng chi phí sản xuất có liên quan đến kết quả đó. Tùy theo chu kỳ sản xuất dài hay ngắn cũng như địa điểm sản xuất sản phẩm mà xác định kỳ tính giá thành cho phù hợp. Như vậy kỳ tính giá thành có thể là cuối mỗi tháng, cuối mỗi năm hoặc khi đã thực hiện hoàn thành đơn đặt hàng, hoàn thành hạn mục công trình. . .

Đánh giá sản phẩm dở dang là công việc phải thực hiện trước khi xác định giá thành sản phẩm. Đánh giá sản phẩm dở dang sử dụng các phương pháp khác nhau tùy vào loại hình sản xuất và đặc điểm sản xuất sản phẩm. Doanh nghiệp thường áp dụng các phương pháp

- Theo trị giá thực tế của nguyên vật liệu sử dụng (kể cả bán thành phẩm) áp dụng cho các xí nghiệp mà trong cơ cấu giá thành sản phẩm thì trị giá nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng rất lớn.

- Theo trị giá nguyên vật liệu kết hợp với các loại chi phí chế biến khác theo mức độ hoàn thành của sản phẩm dở dang áp dụng cho các doanh nghiệp mà trong cơ cấu giá thành sản phẩm , ngoài trị giá nguyên vật liệu thì các loại chi phí chế biến cũng chiếm tỷ trọng đáng kể.

- Theo chi phí định mức (kế hoạch), dựa vào mức độ hoàn thành và các định mức kinh tế - kỹ thuật về sử dụng các loại chi phí áp dụng cho các xí nghiệp sản xuất hàng loạt lớn.

7. Phương pháp tính giá thành

7.1 Phương pháp trực tiếp: chủ yếu áp dụng cho các doanh nghiệp có quy trình sản xuất gỉan đơn, đối tượng hạch toán chi phí sản xuất và đối tượng tính giá thành phù hợp nhau. Ngoài ra phương pháp này còn được áp dụng cho doanh nghiệp có quy trình sản xuất phức tạp nhưng sản xuất khối lượng lớn và ít loại sản phẩm hoặc để tính toán giá thành của những công việc, kết quả trong từng giai đoạn sản xuất nhất định.

7.2 Phương pháp phân bước*:* chủ yếu áp dụng cho những xí nghiệp sản xuất phức tạp kiểu chế biến liên tục, quy trình công nghệ chia ra nhiều giai đoạn (bước) nối tiếp nhau theo một trình tự nhất định, mỗi bước chế biến ra một loại bán thành phẩm và bán thành phẩm của bước này là đối tượng chế biến của bước sau.

7.3 Phương pháp đơn đặt hàng *:* chủ yếu áp dụng cho những xí nghiệp sản xuất đơn chiếc hoặc sản xuất hàng loại nhỏ, công việc sản xuất thường được tiến hành căn cứ vào đơn đặt hàng của người mua. Đơn đặt hàng có thể chỉ là một sản phẩm riêng biệt hoặc một số sản phẩm cùng loại.

7.4 Phương pháp định mức: dựa vào các định mức tiêu hao về vật tư, lao động các dự toán về chi phí phục vụ sản xuất và quản lý, khoản chênh lệch do những thay đổi định mức cũng như những chênh lệch trong quá trình thực hiện so với định mức. Theo phương pháp này thì giá thành thực tế của sản phẩm được xác định như sau:

Giá thành thực tế sản phẩm	=	Giá thành định mức	±	Chênh lệch do thay đổi định mức	±	Chênh lệch do thực hiện so với định mức

Ngoài ra để thích ứng với những điều kiện cụ thể của quá trình sản xuất sản phẩm có thể sử dụng một số phương pháp như:

- Phương pháp loại trừ
- Phương pháp hệ số
- Phương pháp tỷ lệ
- Phương pháp liên hợp

Quá trình ra quyết định của doanh nghiệp là việc lựa chọn từ nhiều phương án khác nhau, trong đó mỗi phương án được xem xét bao gồm rất nhiều thông tin của kế toán nhất là thông tin về chi phí đầu tư nhằm đạt được lợi ích kinh tế cao nhất. Các nhà quản trị thường phải đứng trước sự lựa chọn từ nhiều phương án kinh doanh khác nhau với số loại, số lượng, khoản mục chi phí và thu nhập khác nhau, nhưng chúng có một đặc điểm là đều gắn nhiều với thông tin kế toán, do đó đòi hỏi các nhà quản trị phải xem xét, cân nhắc để ra quyết định đúng đắn nhất. Để làm việc đó, nhà quản trị cần sử dụng công cụ thích hợp giúp cho họ phân biệt những thông tin thích hợp với thông tin không thích hợp trong các quyết định kinh doanh.

+ Chi phí hợp lệ và vấn đề tính giá bán tối thiểu

Giá bán tối thiểu = Chi phí hợp lệ + Lợi nhuận kế hoạch (định mức)

Chi phí hợp lệ (chi phí chênh lệch, chi phí tăng thêm, chi phí thất thoát, ...) Tất cả chi phí đều có thể là chi phí hợp lệ ngoại trừ chi phí lặn (chìm) và các chi phí phát sinh trong tương lai nhưng không có sự khác nhau giữa các phương án.

Nhận dạng các chi phí hoặc doanh thu hợp lệ:

Để nhận dạng các chi phí (doanh thu) hợp lệ trong tiến trình phân tích ra quyết định lựa chọn các phương án, nhà quản trị có thể thực hiện các bước công việc sau đây:

- Nhận dạng tất cả các chi phí và doanh thu có liên quan đến từng phương án
- Loại bỏ những chi phí lặn
- Loại bỏ những chi phí và doanh thu bằng nhau giữa các phương án
- Ra quyết định dựa trên những chi phí và doanh thu còn lại

Ở đây cần ghi nhận một điều là những thông tin thích hợp trong tình huống quyết định này không nhất thiết thích hợp trong tình huống quyết định khác. Nhận định này xuất phát từ quan điểm những mục đích khác nhau cần có những thông tin khác nhau (quan điểm cơ bản của kế toán quản trị và được vận dụng thường xuyên trong các quyết định kinh doanh). Đối với mục đích này thì nhóm thông tin này thích hợp, nhưng đối với mục đích khác thì lại cần những thông tin khác.

Ví dụ 1: DN đang nghiên cứu mua một thiết bị sản xuất mới, để thay thế thiết bị cũ với mục tiêu làm giảm chi phí nhân công trực tiếp. Nguyên giá của thiết bị mới là 100 triệu, giá trị còn lại của thiết bị cũ là 20 triệu, doanh thu và chi phí hàng năm được trình bày như sau:

Bảng 1: Doanh thu – chi phí

Chỉ tiêu	Đ.v.tính	Thiết bị cũ hiện tại	Thiết bị mới ước tính
Khối lượng sản phẩm	chiếc	10.000	10.000
Đơn giá bán sản phẩm	1000 đ	60	60
Nguyên vật liệu trực tiếp	1000 đ	20	20
Nhân công trực tiếp	1000 đ	15	10
Chi phí biến đổi chung 1 s.phẩm	1000 đ	5	5
Chi phí cố định hoạt động năm	1000 đ	100.000	100.000
Chi phí khấu hao máy móc mới	1000 đ	-	10.000

* Chi phí chìm: Giá trị còn lại của máy móc cũ

* Loại bỏ khoản thu, chi như nhau: doanh thu, nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí biến đổi chung, chi phí cố định hoạt động hàng năm.

Sử dụng thiết bị mới:

Chi phí nhân công trực tiếp tiết kiệm được = 10.000sp x 5000 = 50.000.000 đ, nhưng chi phí khấu hao thiết bị mới tăng lên = - 10.000.000 đ; chi phí doanh nghiệp tiết kiệm hàng năm do sử dụng thiết bị mới = 40.000.000 đ. Do vậy, nên mua thiết bị mới

Trong kinh doanh, thông tin có sẵn thường rất ít để có thể lập một báo cáo thu nhập, vì vậy nhà quản tri phải biết cách nhận những thông tin nào là thích hợp, không thích hợp trong điều kiện thông tin giới hạn đó để ra quyết định. Có như vậy việc đề ra quyết định mới nhanh chóng và đáp ứng nhu cầu kịp thời.

Tóm lại, trong nền kinh tế thị trường, khi mà yếu tố tốc độ là một yếu tố quan trọng đối với sự thành bại của doanh nghiệp thì việc đề ra những quyết định kinh doanh nhanh chóng và chính xác có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sinh lợi của doanh nghiệp.Phân tích dựa trên những thông tin thích hợp, kết hợp với việc xem xét trực tiếp báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, đó chính là công cụ tốt nhất nhằm hướng dẫn các nhà quản trị thực hiện chức năng quyết định có hiệu quả trong các tình huống không thường xuyên và đặc biệt này.

+ ***Ứng dụng của kỹ thuật phân tích chi phí hợp lệ***

* *Quyết định nên mua ngoài hay tự sản xuất*

Quyết định này thường được áp dụng đối với các doanh nghiệp sản xuất, hầu hết sản phẩm được sản xuất từ những chi tiết rời sau đó sẽ được lắp ráp lại tạo thành thành phẩm. Những chi tiết rời này có thể được mua sẵn từ bên ngoài hoặc do một bộ phận của doanh nghiệp tự sản xuất. Những chi tiết rời đó các nhà quản trị doanh nghiệp sẽ phải đứng trước quyết định nên mua ngoài hay tự sản xuất, quyết định nào có lợi hơn? Về cơ bản cần xem xét trên cả hai mặt chất lượng và số lượng. Ở đây, giả sử mặt chất lượng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu về kỹ thuật nên

chỉ cần đi sâu nghiên cứu về mặt số lượng. Mặt số lượng của quyết định được thể hiện qua chi phí cần để sản xuất hoặc để mua vào loại chi tiết rời cá biệt nào đó. Cũng như mọi quá trình phân tích đề ra quyết định, các yếu tố phải xem xét ở đây là các chi phí chênh lệch giữa chi phí sản xuất và chi phí mua vào.

Quá trình xem xét các quyết định nên tự sản xuất hay mua ngoài cần phải kết hợp với việc xem xét các cơ hội kinh doanh khác thì mới có thể đi đến quyết định đúng đắn.

Ví dụ 2: DN đang sản xuất phụ tùng A với mức nhu cầu hàng năm 10.000 chi tiết, các khoản mục chi phí tính cho 1 chi tiết (đơn vị) và tính chung toàn bộ được cho trong bảng dưới đây:

Bảng 2: Các khoản mục chi phí

Khoản mục	Đơn vị (1000 đ)	Tổng số (1000 đ)
Nguyên liệu trực tiếp	12	120.000
Nhân công trực tiếp	11	110.000
Biến phí sản xuất chung	3	30.000
Lương nhân viên và phục vụ phân xưởng	7	70.000
Khấu hao TSCĐ phân xưởng	6	60.000
Chi phí chung phân bổ	9	90.000
Cộng	**48**	**480.000**

Nhà cung cấp bán phụ tùng này với giá 42.000 đ/ đ.v, đúng theo chất lượng và số lượng yêu cầu. Quyết định nên mua ngoài hay tự sản xuất ?

Vì số lượng thành phẩm tiêu thụ không đổi cho nên mua ngoài hay tự sản xuất không ảnh hưởng đến doanh thu , quyết định phụ thuộc chi phí.

Chi phí khấu hao TSCĐ và chi phí chung phân bổ (60.000 + 90.000 = 150.000) là CP không thay đổi dù sản xuất hay mua ngoài nên không thích hợp cho việc ra quyết định.

- Chi phí tự sản xuất = 480.000 - 150.000 = 330.000 ngàn đồng
- Chi phí mua ngoài = 42 x 10.000 = 420.000 ngàn đồng

Như vậy, doanh nghiệp tự sản xuất sẽ tiết kiệm được 90.000 ngàn đồng

Tuy nhiên, trong trường hợp các nguồn lực và phương tiện sử dụng để sản xuất phụ tùng này có thể sử dụng cho các mục đích khác (sản xuất sản phẩm, cho thuê) mang lại khoản lợi nhuận hàng năm lớn hơn 90.000 ngàn đồng thì lúc này doanh nghiệp nên mua ngoài sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn.

* *Quyết định nên bán ngay hay nên tiếp tục sản xuất*

Quyết định này thường gặp ở các DN sản xuất có quy mô sản xuất khởi đầu từ một loại nguyên liệu chung, qua giai đoạn sản xuất chế biến sẽ tạo ra nhiều bán thành phẩm khác nhau. Các bán thành phẩm này có thể tiêu thụ được ngay hoặc được tiếp tục sản xuất theo những quy trình riêng cho từng loại để tạo thành những sản phẩm khác nhau rồi đem tiêu thụ. Ví dụ : xí nghiệp lọc dầu có thể bán ngay sản phẩm dầu thô hoặc tiếp tục chế biến thành xăng, nhớt...rồi mới bán; xí nghiệp súc sản, có thể bán ngay thịt heo hoặc tiếp tục chế biến.

* *Quyết định giữ lại hay loại bỏ một bộ phận*

Những quyết định về việc khi nào thì loại bỏ hay tiếp tục kinh doanh là một trong những quyết định phức tạp nhất mà nhà quản trị phải thực hiện, vì đó là quyết định phải chịu tác động của nhiều nhân tố. Quyết định cuối cùng là việc đánh giá ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Ví dụ 3: Tình hình kinh doanh của doanh nghiệp A được thể hiện qua bảng số liệu ở bảng 3. Doanh nghiệp có nên kinh doanh hàng gia dụng nữa không ?

- Chi phí cố định trực tiếp (CPCĐ bộ phận) là những khoản CPCĐ phát sinh ở từng bộ phận sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: tiền lương của bộ phận quản lý từng bộ phận, khấu hao TSCĐ sử dụng riêng từng bộ phận, chi phí quảng cáo từng bộ phận...

Bảng 3: Doanh thu – chi phí của 3 nhóm mặt hàng của doanh nghiệp A

Đ.v tính: 1.000.000đ

Chỉ tiêu	Tổng cộng	Hàng may mặc	Thiết bị	Hàng gia dụng
Doanh thu	400	180	160	60
Chi phí biến đổi	212	100	72	40
Số dư đảm phí	188	80	88	20
Chi phí cố định	143	61	54	28
Trong đó:CPCĐ trực tiếp	43	16	14	13
CPCĐ gián tiếp	100	45	40	15
Lãi/ Lỗ	45	19	34	-8

- Chi phí cố định gián tiếp (CPCĐ chung) là những khoản CPCĐ phát sinh chung phục vụ cho hoạt động của toàn doanh nghiệp, được phân bổ theo các tiêu thức thích hợp. Ví dụ trên phân bổ theo doanh thu tiêu thụ từng ngành hàng. Các CPCĐ gián tiếp như: tiền lương của nhân viên quản lý và hội đồng quản trị doanh nghiệp, chi phí quảng cáo cho lợi ích toàn doanh nghiệp, chi phí khấu hao TSCĐ của văn phòng làm việc của doanh nghiệp.

- Doanh thu sau khi trừ chi phí biến đổi được gọi là ***đóng góp biên*** hay còn gọi là ***số dư đảm phí***

Giả sử doanh nghiệp ngưng kinh doanh hàng gia dụng, kết quả kinh doanh được biểu hiện qua số liệu bảng 4 như sau: Đ.vị tính: 1.000.000 đ

Chỉ tiêu	Tổng cộng	Hàng may mặc	Thiết bị
Doanh thu	320	180	160
Chi phí biến đổi	172	100	72
Số dư đảm phí	168	80	88
Chi phí cố định	130		
Trong đó:CPCĐ trực tiếp	30	16	14
CPCĐ gián tiếp	100		
Lãi/ Lỗ	38	19	34

Kết quả lãi của doanh nghiệp chỉ còn là 38 triệu đồng, như vậy một khi chưa có phương án kinh doanh nào hay hơn việc loại bỏ nhóm hàng gia dụng thì vẫn nên tiếp tục kinh doanh mặt hàng này, nếu không doanh nghiệp sẽ bị mất phần lãi do mặt hàng này tạo ra là 7 triệu, để bù đắp vào định phí chung.

Việc xem xét một quyết định có nên loại bỏ một bộ phận kinh doanh thường có nhiều phương án khác nữa. Giả sử doanh nghiệp có thể tận dụng tài nguyên của hàng gia dụng, nếu ngưng kinh doanh để cho thuê, thì số tiền cho thuê là một khoản thu, hoặc có thể thay thế để kinh doanh mặt hàng khác có lợi nhuận cao hơn.

*Ví dụ 4:*Giả sử doanh nghiệp thay hàng giày dép cho hàng gia dụng và đã dự kiến các khoản thu và chi như sau:

Bảng 4: Doanh thu – chi phí

Chỉ tiêu	Tổng cộng	Hàng may mặc	Thiết bị	Hàng giày dép
Doanh thu	430	180	160	90
Chi phí biến đổi	222	100	72	50
Số dư đảm phí	208	80	88	40
Chi phí cố định	153	61	54	38
Trong đó:CPCĐ trực tiếp	47	16	14	17
CPCĐ gián tiếp	106	45	40	21
Lãi/ Lỗ	**55**	**19**	**34**	**2**

Kinh doanh hàng giày dép lợi nhuận tăng 10 triệu đã bù đắp cho khoản lỗ 8 triệu của hàng gia dụng mà vẫn còn lãi 2 triệu. Như vậy, DN đã có cơ sở để có thể quyết định loại bỏ hàng gia dụng và thay thế bằng kinh doanh mặt hàng giày dép.

IV. ĐỊNH NGHĨA VÀ VAI TRÒ NGÂN SÁCH

1. Định nghĩa ngân sách.

Để đảm bảo có đủ tiền chi trả lương đúng kỳ hạn, mỗi doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch và kiểm soát việc thu chi, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp cần phải lập một bản kế hoạch dự báo dòng tiền thu và chi cho mục tiêu cụ thể. Bản kế hoạch này được gọi là ngân sách.

Ở tầm vĩ mô, mỗi quốc gia đều có ngân sách nhà nước, hàng năm Bộ trưởng Bộ tài chính trình Quốc hội xem xét Ngân sách nhà nước. Mục tiêu của ngân sách này thể hiện một phần trong chính sách điều hành đất nước của Chính phủ. Ở tầm vi mô, mỗi doanh nghiệp lập ngân sách để theo dõi và điều hành các hoạt động kinh doanh.

Trong các doanh nghiệp, người ta có thể dùng từ kế hoạch hay dự toán, ví dụ như kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất, kế hoạch thu chi tiền mặt... . Tuy nhiên, trong phần này chúng ta thống nhất dùng chung một từ là ngân sách (ví dụ như ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất, ngân sách tiền mặt,...). Thuật ngữ này dùng để chỉ một bản kế hoạch/ dự toán đã được lượng hoá thành đơn vị sản phẩm và tiền cho tương lai.

Ngân sách có thể được **định nghĩa** như sau:

Ngân sách là một kế hoạch hành động được lượng hoá và được chuẩn bị cho một thời gian cụ thể nhằm để đạt được các mục tiêu đã đề ra . Từ định nghĩa ngân sách cần xem xét các đặc điểm:

- Ngân sách phải được lượng hoá: điều này có nghĩa là ngân sách phải được biểu thị bằng các con số, thực tế thường là một số tiền
- Ngân sách phải được chuẩn bị từ trước: Bảng ngân sách phải được lập trước thời gian dự định thực hiện ngân sách đó. Các số liệu trong hoặc sau thời gian thực hiện ngân sách có thể cũng quan trọng, nhưng không phải là một phần trong bảng ngân sách.
- Ngân sách phải được áp dụng cho một khoảng thời gian cụ thể. Một kế hoạch tài chính mở cho tương lai (không có điểm kết thúc), không được coi là bảng ngân sách.
- Ngân sách phải là một bảng kế hoạch hành động: đây là điểm quan trọng nhất, ngân sách không phải là một bảng bao gồm các số liệu thực tế vì nó liên quan đến những sự việc chưa hề xảy ra. Tình hình có thể thay đổi trong khoảng thời gian thực hiện ngân sách, có nghĩa là khi đó, ngân sách sẽ không còn chính xác. Giống như các kế hoạch khác, ngân sách rất ít khi dự báo hoàn toàn chính xác về tương lai. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp như vậy, nó vẫn đóng vai trò định hướng cho những người thực hiện và vai trò này rất quan trọng.

Những loại ngân sách : được liệt kê dưới đây là khá phổ biến trong doanh nghiệp:

- Ngân sách bán hàng (doanh thu)
- Ngân sách nguồn lực
- Ngân sách tiếp thị
- Ngân sách đầu tư
- Ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng
- Ngân sách tiền mặt

Ngân sách bán hàng: dự báo lượng hàng hoá bán được trong một thời kỳ tương ứng. Ngân sách này có thể phân ra cho từng bộ phận hoặc từng phòng ban. Dự báo được lượng bán sẽ rất quan trọng vì trên cơ sở đó, doanh nghiệp mới quyết định được lượng nguyên vật liệu cần mua, số lượng lao động cần phải có và nhiều vấn đề khác.

Ngân sách nguồn lực: bao gồm một loạt các ngân sách nhỏ như: ngân sách nguyên vật liệu, ngân sách sử dụng máy móc, ngân sách chi phí lao động. Các ngân sách này dự báo chi tiết kế hoạch sử dụng máy móc, lượng nguyên nhiên vật liệu cần thiết, nhân công ... để đạt được mức sản lượng sản xuất đáp ứng cho bán hàng. Ngân sách nguồn lực có tầm quan trọng đặc biệt với doanh nghiệp sản xuất.

Ngân sách tiếp thị: Để đưa sản phẩm đến khách hàng, các doanh nghiệp cần phải tiến hành các hoạt động tiếp thị . Chi phí cho các hoạt động tiếp thị dự kiến của doanh nghiệp trong một thời kỳ tương ứng được tập hợp lại trong ngân sách tiếp thị.

Ngân sách đầu tư: Là một bảng trình bày các kế hoạch gia tăng (hay cắt giảm) máy móc thiết bị hoặc các dạng tài sản cố định khác của doanh nghiệp. Những kế hoạch này sẽ quyết định tiềm năng sản xuất của doanh nghiệp..

Ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng: Cùng lúc với việc lập ngân sách chung cho cả doanh nghiệp, nhà quản trị ở tất cả các phòng ban, bộ phận cũng phải dự trù kinh phí hoạt động cho giai đoạn sắp tới. Dự trù chi phí này được gọi là ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng.

Tất cả các ngân sách đều quan trọng mặc dù có thể lập luận rằng ngân sách tiền mặt là quan trọng nhất, bởi nếu không có tiền thì doanh nghiệp sẽ gặp rắc rối.

Ngân sách tiền mặt: Một bảng ngân sách tiền mặt thường đưa ra dự báo về:

- lượng tiền mặt thu và chi trong kỳ kế hoạch
- thời điểm thu và chi
- số tiền mặt có đầu kỳ

Ngân sách tiền mặt rất quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ hặc mới thành lập.

2. Tầm quan trọng của lập ngân sách.

- ***Phối hợp hoạt động và đề cao tinh thần tập thể trong doanh nghiệp***.

Quá trình hoạch định và kiểm soát ngân sách có nghĩa là nhà quản trị ở mọi cấp độ và ở các bộ phận khác nhau có dịp gặp gỡ, trao đổi, thảo luận và liên kết các mục tiêu của họ lại với nhau. Doanh nghiệp sẽ đạt được những thành công to lớn nếu như tất cả mọi thành viên đều hợp sức lại cho mục đích chung . Sự phối hợp này giúp cho các trưởng bộ phận hiểu được mỗi hoạt động của đơn vị mình tác động tới tổng thể ra sao, điều này rất cần thiết cho chính họ cũng như cho tất cả doanh nghiệp

- ***Trao đổi thông tin***

Để có thể thực hiện một ngân sách, các thành viên cần phải biết việc gì có thể và không thể thực hiện được đối với bộ phận của mình. Hoạch định ngân sách sẽ thúc đẩy các cấp quản trị trao đổi với nhau về các chính sách và mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này giúp củng cố tính tập thể, mọi người làm việc vì nhau và vì doanh nghiệp.

- ***Thống nhất mục tiêu***

Sử dụng kế hoạch ngân sách đòi hỏi các nhà quản trị phải đề ra mục tiêu phấn đấu trong tương lai nhất quán, thay vì thay đổi mỗi ngày. Nó cũng có nghĩa là các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp phải cùng nghĩ đến một mục tiêu thống nhất khi hoạch định ngân sách.

- ***Kiểm soát thực hiện kế hoạch.***

Kiểm soát thông qua ngân sách là một dạng uỷ thác trách nhiệm. Nhìn tổng thể mà nói, ngân sách sẽ gây ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Để phát huy hết tác dụng của ngân sách, những kết quả thực tế phải luôn được so sánh với kết quả dự toán. Nêu như hai kết quả này kông khớp với nhau cần phải có sự can thiệp để đưa ra những biện pháp phù hợp. Nếu không có kế hoạch thì không có tiêu chuẩn nào để đánh giá những gì đang xảy ra và vì vậy, bất kỳ sự quản trị nào cũng chỉ mang tính ngẫu nhiên và tuỳ tiện.

Ý đồ xây dựng kế hoạch ngân sách là để có được bức tranh toàn cảnh rõ nét hơn về những sự việc sẽ xảy ra và làm cho các bộ phận cũng như từng cá nhân có trách nhiệm trong việc quản lý chi tiêu trong đơn vị mình. Chính vì thế, sức mạnh của mỗi phòng ban, mỗi bộ phận có thể được cụ thể hoá và cả tập thể sẽ biết cách vượt qua bất cứ khó khăn nào.

- ***Động viên mọi nguồn lực.***

Một khi các thành viên ở mọi cấp độ trong doanh nghiệp tham gia càng nhiều vào việc hoạch định và kiểm soát ngân sách , họ càng hiểu rõ và ủng hộ các mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Đó chính là một sự động viên quan trọng đối với các thành viên trong doanh nghiệp.

Tất cả các nhân tố vừa được đề cập ở trên đều quan trọng , nhưng mục đích chủ yếu của ngân sách là ***thống nhất mục tiêu và kiểm soát thực hiện kế hoạch***. Quá trình lập kế hoạch tốt sẽ giúp kiểm soát được doanh nghiệp

3. Các ứng dụng khác của hoạch định ngân sách

3.1 Có một phương pháp rất đơn giản mà các doanh nghiệp thường áp dụng, đó là **phân tích điểm hòa vốn**.

Phương pháp này xác định qui mô sản xuất và tiêu thụ sản phẩm cần thiết để có thể hòa vốn, nghĩa là không lời nhưng cũng không lỗ.

Mỗi đơn vị sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ dưới mức hoà vốn sẽ tạo ra khoản lỗ.	Mỗi đơn vị sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ trên mức hòa vốn sẽ tạo ra lợi nhuận

Nếu muốn dùng phân tích điểm hòa vốn để hoạch định lợi nhuận, chúng ta cần tách chi phí thành **chi phí cố định** và **chi phí biến đổi** (những thuật ngữ ngày đã được giới thiệu phần trên).

Điểm hòa vốn sẽ được tính theo công thức sau:

$$\text{Điểm hòa vốn (đvsp)} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá bán đơn vị - chi phí biến đổi đơn vị}}$$

3.2 Hạch toán chi phí chuẩn và theo dõi thực hiện ngân sách

Hệ thống tính giá thành theo định mức là một bước tiếp theo của việc kiểm soát thực hiện ngân sách. Ở phần trên đã trình bày tính giá thành theo định mức, ở đây chúng ta xem xét mối liên hệ của nó với kiểm soát chi phí như thế nào

Sử dụng các chi phí định mức sẽ cho chúng ta biết kết quả hoạt động sẽ đạt được ra sao trong những hoàn cảnh nhất định. Từ đó, ta có thể xác định được những biến động và kiểm soát được hiệu quả hoạt động thực tế.

Tính giá thành theo định mức và hoạch định ngân sách đều:

- Hướng tới việc xây dựng các tiêu chuẩn về hiệu quả hoạt động cho tương lai;
- Là những công cụ giúp theo dõi, kiểm soát.

Tuy nhiên, tính giá thành theo định mức và hoạch định ngân sách không phải là một, mà có sự khác biệt quan trọng:

- Ngân sách liên quan tới những con số tổng, ví dụ chi phí của toàn bộ phận.
- Chi phí định mức lại gắn liền với từng khoản mục cá thể, ví dụ như từng đơn vị sản phẩm sẽ có chi phí định mức riêng

Tính giá thành theo định mức sẽ phân quyền "xuống cho cơ sở" do vậy nhiều người phải có trách nhiệm đạt định mức chuẩn trong phạm vi công việc của mình. Nhiều người tham gia sẽ có cái lợi là:

- Nếu chi phí đơn vị được áp dụng rộng rãi và nhiều người cùng theo dõi thực hiện thì ta có thể xác định biến động cho nhiều khoản mục, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý.

Việc đặt ra chuẩn sẽ tạo cho mọi người một cái đích để phấn đấu và giúp họ luôn có ý thức tiết kiệm chi phí và qua đó giúp hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả cao hơn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm kế toán? Chức năng của công tác kế toán?
2. Nêu định nghĩa , đặc điểm, phân loại và khấu hao TSCĐ trong doanh nghiệp ?
3. Nêu định nghĩa, đặc điểm, phân loại TSLĐ trong doanh nghiệp ?
4. Nêu khái niệm chi phí kinh doanh, các cách phân loại chi phí kinh doanh ?
5. Nêu khái niệm giá thành sản phẩm/dịch vụ, mối quan hệ giữa chi phí sản xuất và giá thành , các loại giá thành.
6. Nêu khái niệm và phân tích vai trò ngân sách trong doanh nghiệp ?
7. Khái niệm điểm hòa vốn? Ý nghĩa phân tích điểm hòa vốn ?