

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHÂN TÍCH DỰ ÁN ĐẦU TƯ

LÀM THẾ NÀO ĐỂ DỰ ÁN CỦA BẠN ĐƯỢC DUYỆT



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH & KẾ TOÁN



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHÂN TÍCH DỰ ÁN ĐẦU TƯ

LÀM THẾ NÀO ĐỂ DỰ ÁN CỦA BẠN ĐƯỢC DUYỆT?

TÁI BẢN LẦN THỨ II

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận

Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie

Chuyên viên Nội dung: Ths. Tạ Trí Nhân

Thiết kế Chương trình: Ths. Phan Thị Hồng Đức

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen

Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:

Diana Thomas

Tác giả: Raymond Taylor

Biên tập: Ian Bloor

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa theo tài liệu gốc của Genesis Type

Setting, Rochester, Ken



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu cuốn sách	ii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	ii
5 Phương pháp học	iv
6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vi
 Phần A Xác định dự án	 1
1 Dẫn nhập	1
2 Lựa chọn dự án	2
3 Thời điểm tiến hành thay đổi	12
4 Vòng đời sản phẩm	14
5 Dự phòng khó khăn?	16
8 Tóm tắt	21
9 Suy ngẫm	22
 Phần B Kỹ thuật đánh giá dự án	 23
1 Dẫn nhập	23
2 Một số khái niệm cơ bản	24
3 Thu thập thông tin	30
4 Các kỹ thuật phân tích dự án	39
5 Phân tích lợi ích – chi phí	50
6 Tóm tắt	56
7 Suy ngẫm	58

Phần C Nguồn vốn thực hiện dự án 59

1	Dẫn nhập	59
2	Nguồn tiền đầu tư	59
3	Các nguồn vốn ngắn hạn	61
4	Các nguồn vốn dài hạn	63
5	Nguồn vốn linh hoạt	67
6	Linh hoạt trong chi tiêu	68
7	Tóm tắt	71
8	Suy ngẫm	72

Phần D Trình bày một bản luận chứng 73

1	Dẫn nhập	73
2	Cần đề xuất đúng cách	73
3	Thu thập thông tin số liệu	74
4	Cấu trúc của một bản luận chứng	78
5	Thế nào là bản luận chứng tốt	80
6	Tóm tắt	83
7	Suy ngẫm	84

Đánh giá kết quả 85

1	Bài kiểm tra nhanh	85
2	Bài tập tình huống	88

Hãy tóm lược và suy ngẫm 89

1	Tóm lược và suy ngẫm	89
2	Kế hoạch hành động	93
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	95
4	Đáp án bài kiểm tra nhanh	98
5	Đáp án bài tập tình huống	99
6	Phụ lục	101

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Tài chính & Kế toán*, cuốn *Phân tích dự án đầu tư* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Nguồn lực luôn quý giá. Thông thường, những doanh nghiệp dẫn đầu trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh sẽ sử dụng tối ưu các nguồn lực có sẵn. Trước một quyết định đầu tư, là nhà quản lý doanh nghiệp, bạn phải lựa chọn các dự án sử dụng vốn, cân nhắc lợi ích và chi phí của từng dự án một. Làm cách nào chọn được dự án tối ưu? Cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm câu trả lời.

2 Giới thiệu chung

Vĩnh Cửu là một doanh nghiệp may mặc có uy tín trên thị trường. Sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn “Top Ten”. Tuy nhiên, thời gian gần đây tình hình kinh doanh của Vĩnh Cửu có vẻ chững lại. Việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau:

- Khách hàng tại các thành phố lớn cho rằng áo của Vĩnh Cửu không phải là “hàng hiệu”, không tạo được phong cách riêng cho người mặc.

- Khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao.

Từ kết quả khảo sát này, bộ phận tiếp thị đã đề nghị Ban Giám đốc ký hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của các khách hàng thành phố. Trong khi đó bộ phận sản xuất lại đề nghị đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành, đẩy mạnh thị phần khách hàng ở các tỉnh. Ban Giám đốc Vĩnh Cửu đang phân vân không biết nên ủng hộ ý tưởng nào? Làm thế nào để các bộ phận thuyết phục Ban Giám đốc triển khai ý tưởng của bộ phận mình?

Cuốn sách sẽ bắt đầu bằng phần tìm hiểu ý tưởng được hình thành thế nào, tại sao một ý tưởng được ưu tiên xem xét và phát triển thành dự án. Trong phần tiếp theo, bạn sẽ được giới thiệu một số kỹ thuật phân tích tài chính để lựa chọn dự án, bao gồm phân tích thời gian hoàn vốn, phân tích theo tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư, phân tích hiện giá thuần và phân tích theo suất thu lợi nội tại. Tiếp đến chúng ta sẽ tìm hiểu nguồn vốn thực hiện dự án, cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Phần cuối cùng của cuốn sách bàn về các bước hình thành và chuẩn bị một dự án. Chúng ta sẽ kết thúc phần này với một số lưu ý khi trình bày một bản luận chứng cho dự án của bạn.

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi hoàn tất cuốn sách này, bạn sẽ có thể:

- mô tả ý tưởng phát sinh từ đâu;
- giải thích cách đánh giá ý tưởng và triển khai thành dự án;
- giải thích bốn kỹ thuật phân tích dự án;
- xác định các nguồn vốn ngắn hạn và dài hạn phù hợp để thực hiện dự án;
- mô tả các yêu cầu của việc trình bày một bản luận chứng.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;

- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, một số bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần

học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.

- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại lộ lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(Ví dụ: Tôi đang có một ý tưởng kinh doanh thú vị, làm thế nào đưa nó thành dự án khả thi?)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn nguồn lực của doanh nghiệp được sử dụng tối ưu thông qua những dự án có hiệu quả về mặt tài chính.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Xác định dự án

1 Dẫn nhập

Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta thường phải cân nhắc khi sử dụng tiền bạc cho các nhu cầu của cuộc sống. Bạn sẽ dùng tiền để đi du lịch (như cầu giải trí) hay mua một chiếc máy tính xách tay (như cầu công việc)? Nếu được cả hai thì quá tốt nhưng thường thì bạn không có đủ tiền cho cả hai. Yếu tố nào giúp bạn ra quyết định chọn lựa một trong hai nhu cầu trên? Quyết định của bạn hẳn sẽ nghiêng về thứ tự ưu tiên của nhu cầu.

Doanh nghiệp cũng có thể gặp những vấn đề tương tự. Nếu doanh nghiệp của bạn đầu tư vào máy móc thiết bị, ưu thế cạnh tranh sẽ có thể được cải thiện. Điều này có lợi cho các chủ sở hữu của doanh nghiệp nhưng có thể làm chậm sự tăng lương cho nhân viên (và do đó, sẽ dẫn đến sự bất ổn trong doanh nghiệp). Trong trường hợp này, người ra quyết định sẽ phải nhìn nhận toàn diện vấn đề và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các lựa chọn, nhằm đảm bảo tiền bạc và các nguồn lực được sử dụng tối ưu.

Quyết định chọn phương án nào trong nhiều phương án là một điều khó khăn. Do vậy, cần phải có các tiêu chí cụ thể, để đánh giá ưu nhược của mỗi phương án và ra quyết định. Nếu bạn đến gặp Ban Giám đốc và chỉ nói rằng: 'Chúng tôi cần 200 triệu đồng để mua một thiết bị mới' thì có lẽ bạn sẽ khó thuyết phục được họ. Bạn cần phải chứng minh rằng chính đề xuất của bạn chứ không phải của ai khác nên được xem xét ưu tiên. Nếu bạn không hiểu rõ các tiêu chí của doanh nghiệp, làm thế nào để bạn chứng minh ưu điểm của dự án?

- *Dẫn nhập*
- *Lựa chọn dự án*
- *Thời điểm tiến hành thay đổi*
- *Vòng đời sản phẩm*
- *Dự phòng khó khăn?*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Trong phần A này, chúng ta sẽ xem những ý tưởng được hình thành thế nào, tại sao chỉ một vài ý tưởng được ưu tiên xem xét và được phát triển thành những dự án khả thi.

2 Lựa chọn dự án

2.1 Hình thành ý tưởng

Hầu hết các dự án thành công đều được bắt đầu từ một ý tưởng hay và thực tế. Những ý tưởng như vậy thường bắt nguồn từ việc thấu hiểu khách hàng và tích cực xác định nhu cầu của họ.

Thực hành 1

3 phút 

 Khách hàng của bạn hiện giờ là ai?

.....

.....

.....

Có thể bạn cho đây là câu hỏi ngớ ngẩn, nhưng đây lại chính là điểm mấu chốt nhất trong dự án. Hy vọng bạn sẽ không chỉ xác định khách hàng là những người mua hàng của doanh nghiệp.

Thực tế, khách hàng là tất cả những ai tiêu thụ trực tiếp sản phẩm/dịch vụ của chính bạn hay của phòng ban bạn. Nếu hiểu như vậy, bạn sẽ thấy rằng khách hàng của bạn còn có thể là những đồng nghiệp trong cùng công ty, những nhà đầu tư hay các cơ quan quản lý.

Thực hành 2

3 phút 

 Theo bạn, làm thế nào để chúng ta có thể thấu hiểu được khách hàng?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo Bộ sách Quản trị Marketing của Business Edge về các kỹ thuật thu thập thông tin và tìm hiểu khách hàng.

A

Có thể bạn liệt kê rất nhiều cách thu thập thông tin từ khách hàng. Điểm mấu chốt trong tất cả các cách đó là bạn cần phải tiếp cận với bất kỳ ai có liên quan trực tiếp đến sản phẩm hay khách hàng của bạn.

Đầu tiên, đó chính là khách hàng tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Chính họ, chứ không phải ai khác, là người hiểu rõ các nhu cầu của mình. Bạn có thể tìm hiểu khách hàng thông qua các cuộc nghiên cứu thị trường hay nghiên cứu nhóm (focus group) khách hàng.

Ngoài ra, những nhà bán sỉ, những nhân viên bán hàng... cũng là nguồn thông tin tốt cho bạn. Họ là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, thấu hiểu những khó khăn của khách hàng khi sử dụng sản phẩm của bạn... Hãy nhờ họ tư vấn và bạn sẽ ngạc nhiên về các ý kiến phản hồi hữu ích từ họ.

Có thể bạn không tin, nhưng trong rất nhiều trường hợp, đối thủ cạnh tranh cũng là nguồn cung cấp thông tin tốt cho bạn. Hãy nghiên cứu sản phẩm của họ để biết thêm nhu cầu của khách hàng của bạn.

Nếu bạn làm việc trong phòng ban mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn không phục vụ trực tiếp cho khách hàng tiêu dùng cuối cùng, các đồng nghiệp chính là khách hàng của bạn. Hãy đối xử với họ như những khách hàng thực sự và bạn cũng nhận thấy biết bao ý tưởng tốt đẹp từ họ. Từ những ý tưởng này, bạn có thể xây dựng rất nhiều dự án cải thiện hay đổi mới cho doanh nghiệp.

Còn rất, rất nhiều những ví dụ như vậy về các cách thu thập thông tin ý tưởng cho dự án của bạn.

Khi bạn chuẩn bị lập luận chứng dự án (báo cáo khả thi - căn cứ chủ yếu để những người đầu tư hoặc đại diện của họ xem xét và quyết định về việc đầu tư hay không đầu tư vào dự án), bạn cần biết rõ mình chi bao nhiêu. Tuy nhiên, không phải dự án nào cũng có tầm quan trọng như nhau. Trong các chi tiêu cho dự án, bạn sẽ thấy có những khoản bắt buộc và những khoản mà doanh nghiệp được chủ động chi hay không chi theo ý mình.

Một số dự án/chi tiêu nhất định có tính chất bắt buộc theo quy định pháp luật hoặc các yêu cầu của lĩnh vực hoạt động.

Thực hành 3

3 phút 



Hãy cho **hai** ví dụ về chỉ tiêu bắt buộc theo quy định pháp luật hoặc các yêu cầu của lĩnh vực mà doanh nghiệp bạn đang hoạt động.

.....

.....

.....

Có thể có rất nhiều ví dụ. Những chỉ tiêu bắt buộc kiểu này thường là:

- chỉ tiêu cho các thiết bị an toàn lao động;
- chỉ tiêu cho việc huấn luyện sử dụng máy móc an toàn;
- chỉ tiêu cho thiết bị vệ sinh;
- chỉ tiêu cho dọn dẹp và xử lý chất thải công nghiệp.

Mọi tổ chức đều phải chi cho các khoản trên và những khoản này gọi là **chỉ tiêu bắt buộc**.

Dĩ nhiên là có nhiều cách để đáp ứng các yêu cầu này. Doanh nghiệp có thể tự mình xử lý rác thải hoặc hợp đồng với bên ngoài. Những quyết định về vấn đề này thường sẽ có tác động tới tổng chi tiêu của doanh nghiệp.

Quản lý các bộ phận sản xuất hoặc kinh doanh trực tiếp có trách nhiệm đảm bảo hoạt động của bộ phận phù hợp với quy định pháp luật và thông lệ chung của toàn ngành. Thỉnh thoảng họ sẽ đưa ra yêu cầu nâng cấp các trang thiết bị về an toàn lao động. Những yêu cầu này thường dễ được cấp trên duyệt chi và do vậy chúng lấy bớt chỉ tiêu ngân sách dành cho các dự án khác.

Có một số chi phí bắt buộc khác, tuy không do pháp luật quy định, nhưng phát sinh do doanh nghiệp muốn duy trì một mảng hoạt động quan trọng nào đó. Ví dụ, tiền thuê mặt bằng nhà xưởng hàng tháng là một chỉ tiêu bắt buộc, bởi vì để có thể tiếp tục hoạt động doanh nghiệp phải liên tục trả tiền thuê mỗi tháng.

Tất cả các khoản chi khác được gọi là **chỉ tiêu tùy chọn**, hoặc **kiểm soát được**. Tiền quảng cáo là một ví dụ. Rõ ràng, muốn chi cho quảng cáo bao nhiêu là hoàn toàn tùy thuộc vào bản thân doanh nghiệp.

Các khoản chi cho một dự án bao gồm cả hai loại chi: bắt buộc và tùy chọn. Những dự án có tỉ lệ cao về chi bắt buộc thì được ưu tiên xem xét hơn các dự án khác.

Thực hành 4

3 phút 

A



Mai là giám đốc bộ phận thiết kế brochure trong một công ty quảng cáo. Cô đang muốn nâng cấp dần máy tính của phòng thiết kế để có thể thực hiện những công việc phức tạp trong tương lai. Mai cho biết cô cần máy mới với các yêu cầu sau:

- 1 Có cấu hình đủ mạnh chạy được các chương trình đồ họa mới;
- 2 Đáp ứng được các yêu cầu an toàn về bức xạ màn hình;
- 3 Máy đang dùng không ổn định và hay bị treo. Do đó, doanh nghiệp nên mua máy chính hãng Compaq/IBM để giảm thời gian hệ thống bị treo do lỗi;
- 4 Có máy chủ để lưu trữ dữ liệu dự phòng (backup).

Hãy cho biết chi phí đáp ứng các yêu cầu trên là bắt buộc hay tùy chọn.

Bắt buộc **Tùy chọn**

Có cấu hình đủ mạnh chạy được các chương trình đồ họa mới

☐
☐

Đáp ứng được các yêu cầu an toàn về bức xạ màn hình

☐
☐

Giảm thời gian hệ thống bị treo do lỗi của các máy

đang dùng

☐
☐

Lưu trữ dữ liệu dự phòng

☐
☐

Theo mô tả trên, bạn có thể thấy ngay rằng chi phí cho yêu cầu về an toàn lao động và dự phòng dữ liệu là khoản bắt buộc. Chi phí cho hai yêu cầu còn lại (để chạy chương trình mới và giảm thời gian treo máy) là chi phí tùy chọn.

Tuy nhiên, nếu bộ phận của Mai đã được giao nhiệm vụ sắp tới phải thực hiện các công việc phức tạp thì yêu cầu cấu hình mạnh để chạy các chương trình đồ họa là yêu cầu cấp thiết. Do vậy chi phí cho yêu cầu này mang tính chất bắt buộc hơn là tùy chọn.

A

Dựa vào lý do về an toàn lao động, Mai đã có một luận cứ tốt để yêu cầu được chi mua máy và thời điểm mua sẽ gắn liền với hạn chót doanh nghiệp (phải) đáp ứng yêu cầu về an toàn bức xạ màn hình. Nếu thời hạn này còn xa thì Mai chưa thể có máy mới ngay. Nhưng nếu doanh nghiệp đã có nhu cầu về thiết bị mới trong khuôn khổ một kế hoạch lớn thì Mai lại rất có khả năng được duyệt mua máy sớm.

Bạn đã ở trong tình huống như thế bao giờ chưa? Rõ ràng là nếu nắm được chiến lược và kế hoạch phát triển của doanh nghiệp, bạn sẽ thấy những yêu cầu của mình, vào bất cứ thời điểm nào, cũng dễ dàng được cấp trên chấp thuận hơn.

2.2 Đánh giá ý tưởng

Đã bao giờ bạn thấy một ý tưởng mà bạn cho là hay nhưng lại không được cấp trên ủng hộ thực hiện? Bạn có biết tại sao không?

Hy vọng là bạn có nhận được ý kiến phản hồi và hiểu tại sao lãnh đạo không ủng hộ. Bạn cũng thấy là ý tưởng đó có lẽ không phù hợp lắm với kế hoạch chung vào thời điểm đó. Dù gì đi nữa thì bạn cũng đã bỏ ra một phần thời gian của mình để nuôi dưỡng ý tưởng và cảm thấy chán nản vì nỗ lực của mình không đem lại kết quả.

Mọi dự án đều được xây dựng trên các ý tưởng nhưng không phải ý tưởng nào cũng trở thành dự án. Do đó, việc đánh giá ý tưởng ban đầu giữ vai trò rất quan trọng vì nó sẽ quyết định liệu doanh nghiệp có nên đầu tư thời gian phát triển một ý tưởng hay không.

Xếp lại một ý tưởng không có tính thực tế cũng là một phần của công việc đánh giá tính khả thi của dự án.

Thực hành 5

5 phút 



An Cư là một doanh nghiệp xây dựng, có một quy mô vừa phải. Doanh nghiệp này có lợi nhuận khoảng 400 triệu đồng từ doanh thu hàng năm khoảng 15 tỷ đồng. Hãy cho biết An Cư sẽ cân nhắc chọn dự án nào trong các dự án sau. Nêu ngắn gọn lý do.

- 1 Xây dựng một nhà phố trị giá 800 triệu đồng.

.....

.....

2 Xây dựng một siêu thị trị giá 50 tỷ đồng.

A

3 Xây miễn phí một lối lên xuống cho trẻ em tàn tật tại một ngôi trường. Mất một ngày công làm việc.

- 1 Xây một nhà phố 800 triệu đồng có vẻ như rất phù hợp với khả năng của An Cư. Đây sẽ là dự án được An Cư lựa chọn thực hiện.
- 2 Xây dựng siêu thị là một dự án lớn, vượt quá khả năng tài chính và kỹ thuật của An Cư (Nếu doanh nghiệp quyết định tự xây dựng một mình).
- 3 Cũng khó đoán là An Cư có nhận dự án này hay không. Vì là miễn phí nên dự án này không khả thi về mặt tài chính. Tuy nhiên, An Cư có thể nhận làm vì mục đích từ thiện hoặc vì mục đích nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trong cộng đồng. Trong những trường hợp này, “giá trị” của dự án sẽ được cân nhắc xem xét trong một kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp.

Như vậy, sẽ có dự án bị từ chối do không thuộc phạm vi khả năng tiên liệu, xử lý của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp xây dựng quy mô vừa thì không thể có đủ kinh nghiệm, thiết bị và công nhân để xây một siêu thị lớn. Giả sử được giao công trình này, doanh nghiệp cũng nhanh chóng hết tiền trước khi công trình hoàn thành. An Cư chỉ có thể liên kết với nhiều doanh nghiệp khác nếu muốn tham gia vào những dự án lớn.

Chúng ta sẽ đề cập tới những kỹ thuật **đánh giá dự án về mặt tài chính** ở phần sau nhưng bạn thấy đấy, tính khả thi của dự án **còn được xem xét ở những khía cạnh phi tài chính**.

Tới đây chúng ta đã nắm được một số tiêu chí bước đầu trong việc đánh giá và lựa chọn ý tưởng để phát triển thành dự án. Đó là phải phù hợp với chiến lược và tầm vóc của doanh nghiệp.

A

Hãy ghi nhớ những câu hỏi quan trọng sau. Chúng là chìa khóa giúp bạn quyết định có nên đi sâu vào phát triển một ý tưởng hay không.

- Doanh nghiệp có kinh nghiệm liên quan tới dự án đó không?
- Có đủ điều kiện vật chất kỹ thuật để thực hiện dự án?
- Có đủ nguồn tài chính để theo đuổi dự án?
- Có sắp xếp được thời gian để có thể thực hiện dự án đúng tiến độ không?
- Dự án có phù hợp với kế hoạch chung của doanh nghiệp không?
- Dự án có khả thi về mặt tài chính không?

Nếu một trong các câu hỏi trên được trả lời là không thì dự án rất khó được xem là khả thi đối với doanh nghiệp.

Lưu ý rằng thuật ngữ “dự án” ở đây không bó hẹp ở yêu cầu thực hiện từ bên ngoài doanh nghiệp mà có thể là yêu cầu của chính nội bộ doanh nghiệp. Các câu hỏi nêu trên dành cho cả hai loại dự án.

2.3 Phát triển ý tưởng

Tất cả các dự án mà bạn phải lập luận chứng kinh tế kỹ thuật đều liên quan trực tiếp đến phạm vi công tác của bạn. Những ý tưởng được phát triển thành dự án đều bắt đầu từ những thay đổi trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, cũng có những ý tưởng xuất phát từ những thay đổi của quy định pháp luật hay thay đổi của các tiêu chuẩn/thông lệ trong ngành.

Thực hành 6

2 phút 



Hãy nêu **hai** trường hợp làm phát sinh chi phí đầu tư mới.

.....

.....

Có thể kể ra rất nhiều, ví dụ:

- các hợp đồng mới ký, cần phải mua máy chuyên dụng;
- những tiến bộ về kỹ thuật, làm tăng năng suất và hiệu quả công việc;
- tác động cạnh tranh của các đối thủ.

Khi tình hình chung thay đổi, doanh nghiệp cũng phải xoay chuyển theo thì mới đảm bảo tồn tại và phát triển. Doanh nghiệp thịnh vượng cần thực hiện phân tích SWOT để có thể nảy sinh ý tưởng mới. Việc phân tích này sẽ xem xét:

- Ưu điểm (Strength) để tận dụng chúng và biến thành sức mạnh;
- Nhược điểm (Weakness) để hạn chế, hóa giải những ảnh hưởng xấu;
- Cơ hội (Opportunity) để tận dụng sự thuận lợi của thời cơ;
- Nguy cơ (Threat) để có biện pháp đối phó.

Thực hành 7

6 phút 



Giai Điệu Trẻ là một doanh nghiệp nhỏ chuyên sản xuất đĩa nhạc. Tuy vốn ít nhưng doanh nghiệp này rất có uy tín về chất lượng sản phẩm và có nhiều mối quan hệ tốt với các hãng sản xuất khác.

Hiện nay đĩa DVD sắp được một số hãng cạnh tranh của Giai Điệu Trẻ tung ra thị trường. Dự đoán trong vòng 5 năm tới, tất cả các album nhạc mới sẽ dùng DVD.

Thời điểm hiện nay, Giai Điệu Trẻ chưa có khả năng mua nổi dàn máy sản xuất DVD.

Bạn hãy phân tích SWOT cho Giai Điệu Trẻ ở hoàn cảnh trên và thử đề xuất doanh nghiệp nên làm gì để đối phó.

.....

.....

.....

.....

Phân tích SWOT cho Giai Điệu Trẻ như sau:

Ưu điểm (S) – uy tín và mối quan hệ

Nhược điểm (W) – thiếu tiền và thiết bị

Cơ hội (O) – chưa rõ

Nguy cơ (T) – chấm dứt hoạt động

Do không thấy có cơ hội gì rõ ràng nên cũng không có nhiều giải pháp cho Giai Diệu Trẻ. Có chăng Giai Diệu Trẻ dùng uy tín và những mối quan hệ rộng rãi để bán những kiến thức chuyên môn về kinh doanh âm nhạc cho một số đối thủ ‘thân thiện’ nào đó; hoặc chờ đợi với mong muốn đĩa DVD không bán được hoặc thiết bị làm DVD sẽ rẻ hơn; hoặc tạo ra một thị trường chuyên biệt cho những khách hàng tiếp tục dùng đĩa CD. Cũng có thể Giai Diệu Trẻ nghĩ tới chuyện mở thị trường ở nước ngoài.

Có thể bạn có những đề xuất hoàn toàn khác. Đây là một ví dụ cho thấy những biến động của tình hình sẽ làm nảy sinh nhiều ý tưởng. Doanh nghiệp phải đấu tranh để tồn tại và vì vậy không thể không tính tới tương lai.

Phân tích SWOT chú trọng các yếu tố bên trong: tiềm năng và nhược điểm của một tổ chức. Một kỹ thuật phân tích khác, PEST, lại nghiêng về xem xét các yếu tố bên ngoài hơn.

Kỹ thuật PEST xem xét các tác động về:

- Chính trị (Political) – ví dụ như Hiệp định Thương mại Việt-Mỹ được ký kết hay việc Việt Nam chuẩn bị tham gia vào Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) sẽ ảnh hưởng đến các doanh nghiệp Việt Nam;
- Kinh tế (Economic) – ví dụ như ảnh hưởng của các yếu tố lãi suất, lạm phát đến giá cả nguyên liệu;
- Xã hội (Social) – ví dụ như các vấn đề như đô thị hóa sẽ tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp xây dựng và nguy cơ cho các doanh nghiệp sản xuất dựa vào nguồn cung cấp nguyên liệu ở các khu vực ven thành phố;
- Kỹ thuật (Technological) – ví dụ như các tiến bộ về công nghệ thông tin sẽ tạo ra cơ hội hay nguy cơ cho các doanh nghiệp, tùy theo khả năng đáp ứng của doanh nghiệp.

Thực hành 8

20 phút 

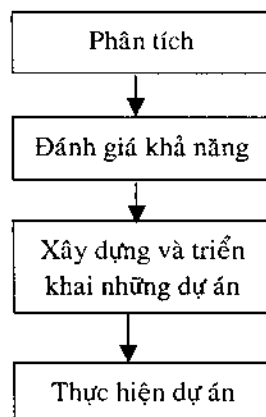


Sản phẩm hoặc dịch vụ mà bộ phận bạn đang thực hiện là gì? Hãy thử phân tích SWOT và PEST đối với sản phẩm hoặc dịch vụ đó.

Bạn hãy xác định và ghi chú những lĩnh vực nào trong hoạt động của doanh nghiệp bạn chắc chắn sẽ có thay đổi.

Phân tích của bạn có thể rất đa dạng, tùy thuộc vào đặc thù của ngành nghề mà doanh nghiệp bạn đang hoạt động. Nếu thuộc ngành chế biến thực phẩm xuất khẩu (như chế biến và xuất khẩu thủy hải sản), bạn có thể quan tâm đến sự thay đổi về tiêu chuẩn an toàn thực phẩm của châu Âu sau những sự cố bò điên gần đây. Hoặc nếu thuộc lĩnh vực may mặc, bạn sẽ tiên đoán thị trường hàng dệt may nội địa sẽ dần trở lại bình ổn do sự can thiệp của chính phủ để bảo hộ các doanh nghiệp trong nước trước sự lan tràn của hàng lậu trốn thuế... Những thay đổi này còn có thể từ phía thị hiếu của người tiêu dùng như chuộng đi du lịch nước ngoài hơn, đòi hỏi cao hơn về chất lượng dịch vụ. Điều này có nghĩa là quan hệ khách hàng đã thay đổi trong ngành dịch vụ du lịch của bạn. Dù ngành gì đi nữa thì những thay đổi dường như đã xuất hiện trước mắt.

Các kỹ thuật phân tích SWOT hay PEST cho thấy tầm quan trọng của việc phân tích kỹ lưỡng tình hình hiện tại giữa một loạt các thay đổi biến động như theo sơ đồ dưới đây. Sau khi phân tích tình hình và suy xét các khả năng, bước kế tiếp sẽ là thiết kế và triển khai ý tưởng. Sau đó dĩ nhiên là tới phần thực hiện.



A

Điều quan trọng nhất của quá trình trên là biết rõ lúc nào phải tiến hành thay đổi (nghĩa là thực hiện dự án). Chắc là bạn đã ở vào những tình huống mà việc đổi mới thực hiện quá sớm hoặc quá trễ. Kinh nghiệm, sự nhạy bén và thực tiễn sẽ giúp bạn xác định thời điểm tốt nhất để tiến hành đổi mới. Đây chính là một kỹ năng quan trọng đối với một nhà quản lý.

3 Thời điểm tiến hành thay đổi

Đứng trước những thay đổi, một số doanh nghiệp thì tích cực chuẩn bị đón chờ trong khi số khác thì miễn cưỡng chấp nhận. Có những doanh nghiệp dường như đã chọn được đúng thời điểm. Một người lãnh đạo, nếu thực sự là vốn quý của doanh nghiệp, phải có khả năng xác định được nhu cầu cần đổi mới của doanh nghiệp và thực hiện điều đó đúng lúc.

Thực hành 9

6 phút 



Xem các tình huống dưới đây và cho biết đã đúng lúc phải đổi mới chưa. Cho biết ngắn gọn lý do.

- 1 Một sản phẩm lưu niệm bằng gỗ làm bằng tay có mặt trên thị trường đã được một vài năm. Rất nhiều khách hàng muốn mua và có đủ tiền để mua. Nhà sản xuất dự định áp dụng kỹ thuật sản xuất tự động cho sản phẩm này. Theo bạn đã đến thời điểm nhà sản xuất cần đổi mới chưa?

.....

.....

.....

- 2 Việc mở nhiều chi nhánh phục vụ người tiêu dùng đã được đa số các ngân hàng thực hiện trong bao nhiêu năm nay. Việc điều hành mạng lưới chi nhánh ngày càng trở nên tốn kém trong khi không tạo được hiệu quả duy trì và phát triển khách hàng. Một ngân hàng đang dự tính bán bớt số chi nhánh của mình để dồn sức cho một vài trung tâm giao dịch mở các dịch vụ ngân hàng điện tử. Ngân hàng có cần đổi mới không?

- 3 Một doanh nghiệp đã bỏ ra 15 tỷ đồng để lập một nhà máy mới và hiện đại, tạo ưu thế cạnh tranh trong một thị trường nhựa mới có tiềm năng nhưng chưa định hình rõ. Doanh thu tối nay của nhà máy này mới chỉ đạt 3 tỷ đồng. Năm nay hy vọng cũng đạt 3 tỷ đồng và 5 năm tới đạt 2,5 tỷ đồng mỗi năm. Theo bạn, doanh nghiệp có cần thay đổi không?

- 1 Khi một thị trường mới đầy tiềm năng bắt đầu xuất hiện và tăng trưởng, đó là lúc doanh nghiệp phải thực hiện chuyển đổi để tận dụng lợi thế. Bạn hãy nhớ lại một ví dụ điển hình nổi tiếng: Henry Ford đã phát hiện ra một cơ hội và lập nên một trong những dây chuyền sản xuất xe hơi đầu tiên trên thế giới.
- 2 Đây cũng là lúc phải thay đổi, để lợi dụng kỹ thuật mới. Nguyên nhân thúc đẩy đổi mới chính là nhu cầu bắt kịp hoặc vượt lên trước các đối thủ cạnh tranh.
- 3 Nếu đã chi quá nhiều tiền nhưng không thấy hiệu quả đầu tư đâu cả thì rất khó mà đề xuất thêm một dự án nào khác. Chỉ khi nào thấy rõ cơ hội nâng hiệu quả đầu tư của số tiền đã chi ra thì doanh nghiệp mới nên tiến hành thay đổi.

Số tiền 15 tỷ đồng đầu tư cho nhà máy đã trở thành khoản **đã chi** và đã thuộc về quá khứ. Khi hướng tới những cơ hội ở tương lai, doanh nghiệp không nên đưa khoản bù đắp thiệt hại cho các sai sót ở quá khứ vào phần tính toán của những dự án mới.

Bạn sẽ thấy rằng không phải lúc nào các ý tưởng đổi mới cũng mang lại giá trị lớn cho doanh nghiệp. Nó phải phụ thuộc vào sự biến động của thị trường. Do đó, nếu bạn biết được đặc tính của thị trường, bạn sẽ đánh giá các ý tưởng dễ dàng hơn.



Ngoài ra, các ý tưởng đổi mới chỉ thực sự mang lại hiệu quả lớn nhất nếu bạn thực hiện thay đổi tại những giai đoạn mấu chốt của vòng đời sản phẩm/dịch vụ. Chúng ta sẽ tìm hiểu về vòng đời sản phẩm ở mục tiếp theo.

4 Vòng đời sản phẩm

Thông thường vòng đời của một sản phẩm hay một dịch vụ sẽ bao gồm bốn giai đoạn: giai đoạn khởi đầu, giai đoạn tăng trưởng, giai đoạn bão hòa và giai đoạn suy thoái.

■ Giai đoạn khởi đầu:

Đây là giai đoạn sản phẩm mới được giới thiệu ra thị trường và khách hàng đang đánh giá sản phẩm một cách dè dặt. Trong giai đoạn này, cấu trúc sản phẩm hoặc dịch vụ còn phải sửa đổi nhiều để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cần huấn luyện nhân viên về mọi vấn đề, cần theo dõi và điều chỉnh sản lượng để không xảy ra quá thừa hoặc quá thiếu. Cần xây dựng các đội ngũ phân phối và tiếp thị. Mọi nỗ lực tạo ra sự thay đổi đều tập trung vào đầu tư cho nhân lực, trang thiết bị và tiếp thị.

■ Giai đoạn tăng trưởng:

Đây là giai đoạn mà sản phẩm đã được khách hàng chấp nhận và tiêu thụ rộng rãi. Doanh số của sản phẩm trong giai đoạn này tăng lên nhanh chóng. Trọng tâm đầu tư ở giai đoạn này là nâng cao hiệu quả và năng suất ở khâu sản xuất và giao hàng để đối phó hữu hiệu với áp lực cạnh tranh từ các đối thủ mới nhảy vào thị trường.

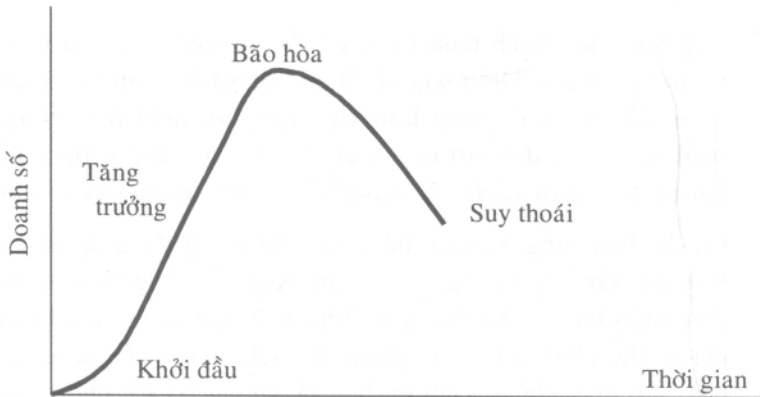
■ Giai đoạn bão hòa:

Khi nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm không tăng hay tăng rất ít thì sản phẩm bắt đầu bước vào giai đoạn bão hòa. Giữ vững thị phần lúc này rất khó. Doanh nghiệp nên dồn sức đầu tư vào hoạt động tiếp thị và những thị phần chuyên biệt.

■ Giai đoạn suy thoái:

Lúc này, khách hàng đã trở nên nhàm chán sản phẩm. Họ bắt đầu nghĩ đến những sản phẩm khác mới mẻ hơn. Doanh thu sản phẩm trong giai đoạn này bắt đầu suy giảm. Doanh nghiệp phải quyết định khi nào sẽ ngừng kinh doanh một sản phẩm hoặc dịch vụ và tìm kiếm ý tưởng kinh doanh mới.

Bạn và mọi người trong doanh nghiệp sẽ cảm nhận được đặc trưng của mỗi giai đoạn.



A

Thực hành 10

3 phút



Phúc là Giám đốc của một siêu thị lớn chuyên bán thời trang phụ nữ. Siêu thị vừa quyết định tung ra một loại thẻ khách hàng thân thiết cho khách mua hàng tại đây. Tuy nhiên, khác với những loại thẻ tương tự trên thị trường, thẻ mới này có thể sử dụng được với nhiều hệ thống cửa hàng khác nhau (do siêu thị ký hợp đồng với họ) và có thể sử dụng qua Internet. Bạn thử cho biết **hai** hệ quả của quyết định trên.

.....

.....

Đây có lẽ là lần đầu tiên thẻ khách hàng thân thiết như vậy được tung ra thị trường. Thật khó mà đoán được khách hàng sẽ đón nhận ý tưởng mới của Phúc như thế nào. Rõ ràng là sản phẩm này đang ở trong giai đoạn khởi đầu. Điểm mấu chốt trong giai đoạn này là siêu thị phải cố gắng nắm bắt các thái độ của khách hàng.

Dĩ nhiên là bạn không thể làm điều đó một mình rồi. Đây là công việc của toàn thể nhân viên siêu thị. Có lẽ bạn đã nghĩ đến việc phải huấn luyện nhân viên cách sử dụng loại thẻ mới. Các thiết bị và tài liệu đi kèm cũng cần được chuẩn bị sẵn sàng để mọi nhân viên có thể bắt đầu làm quen. Ngoài ra nhân viên cũng còn phải

được huấn luyện phương pháp giao tiếp để giải thích về sản phẩm với khách hàng hiệu quả hơn, cũng như để thu thập ý kiến khách hàng chính xác hơn.

A Cấp thẻ cho khách mua hàng có thể sẽ giúp siêu thị tăng doanh thu và lượng khách. Điều này sẽ làm tăng áp lực công việc cho các nhân viên, dẫn tới tình trạng làm việc quá tải, nghỉ ốm, vắng mặt. Phúc phải sẵn sàng đối với các biến động này; những biến động sẽ ảnh hưởng tới ngân sách về lương và chi phí huấn luyện đào tạo.

Có thể bạn cũng ở trong tình huống tương tự. Nếu dự báo được những thay đổi sắp xảy ra càng sớm, bạn càng dễ lường trước được hệ quả và thực hiện biện pháp đáp ứng. Như vậy bạn cũng dự báo được các chi phí có thể phát sinh trong phạm vi trách nhiệm của bạn. Và tới khi cần phải lập luận chứng kinh tế, bạn sẽ không bỏ sót những gì cần thiết.

5 Dự phòng khó khăn?

Bạn đừng nên quá lạc quan!

Tất cả mọi người đều đã từng lên kế hoạch và sự việc diễn ra chẳng bao giờ theo như ý muốn. Ví dụ, một kỳ nghỉ hè có thể bị kéo dài do thời tiết xấu, máy bay không bay được và hệ quả là phát sinh thêm chi phí ăn uống, phòng ở, v.v...

Tại các doanh nghiệp, sự việc diễn tiến chẳng bao giờ theo như kế hoạch. Nên lưu ý điều này mỗi khi bạn lập luận chứng kinh tế cho một dự án nào đó. Cấp trên thường đánh giá cao những cảnh báo sớm về các khó khăn sẽ nảy sinh hơn là những báo cáo liên tục kêu ca về các vấn đề và chi phí tăng thêm khi tiến hành thực hiện dự án. Ách tắc nhỏ ở một bộ phận nào đó có thể chỉ là một vấn đề không đáng kể đối với bộ phận đó nhưng lại làm ảnh hưởng tới tất cả mọi người trong tổ chức và chắc chắn cấp trên rất bực mình.

Thực hành 11

4 phút 



Một hệ thống phần mềm kế toán không chạy tốt làm thông tin chuyển xuống bộ phận thu hồi công nợ trễ hai tuần với số tiền hàng lên đến 100 triệu đồng. Điều này dẫn đến việc doanh nghiệp thu tiền trễ hai tuần và phải trả thêm lãi phạt nợ quá hạn (cho ngân hàng) trong thời gian đó. Giả sử lãi suất thấu chi là 10% một năm, hãy tính khoản lãi phạt thấu chi trong hai tuần.

Công thức tính lãi phạt theo tuần sẽ được tính như sau:

Lãi phạt = Số tiền x 10% x (thời gian trễ hạn (số tuần) / 52 tuần)

Như vậy, lãi phạt thực trong 2 tuần sẽ là:

$100 \text{ triệu đồng} \times 10\% \times (2 \text{ tuần} / 52 \text{ tuần}) = 384.615 \text{ đồng}$

Mọi vấn đề trục trặc đều làm tăng chi phí cũng như một thành công bất ngờ sẽ thường tạo ra lợi ích kinh tế.

Việc thực hiện dự án thường gặp các vấn đề sau:

- Thời gian thực hiện dự án lâu hơn dự kiến.

Ví dụ: Phần mềm vi tính không tương thích với hệ thống và như vậy cần phải xử lý để các phần của hệ thống máy tính trong cơ quan có thể 'nói chuyện với nhau được'.

- Xảy ra những khó khăn lớn không lường trước.

Ví dụ: Dịch SARS đã làm lượng khách du lịch đến Việt Nam giảm đáng kể và rất nhiều chương trình làm việc của các doanh nghiệp bị phá vỡ do đối tác nước ngoài không đến.

- Xảy ra những sự kiện bất ngờ.

Ví dụ: Một trận hỏa hoạn đã xảy ra và thiêu hủy toàn bộ một thiết bị rất quan trọng và khó kiếm. Do đó, các kế hoạch mở rộng sắp tới của doanh nghiệp cần sử dụng thiết bị này có khả năng bị hủy bỏ.

- Xảy ra những biến động ngắn hạn và áp lực cạnh tranh sẽ gây xáo trộn hoạt động chung.

Ví dụ: Một công ty kinh doanh thời trang đang chuẩn bị tung ra một mẫu quần áo mới cho giới thanh thiếu niên. Đột nhiên, có một ngôi sao bóng đá đến du lịch tại Việt Nam, và thế là nổi lên phong trào mặc quần áo có in hình ngôi sao này. Dĩ nhiên, các phong trào như thế của lớp trẻ sẽ qua đi nhanh chóng. Nhưng dấu sao thì kế hoạch giới thiệu sản phẩm mới của công ty kinh doanh cũng bị ảnh hưởng.

- Sự phối hợp giữa các bộ phận liên quan rất lỏng lẻo.

Ví dụ: Thị trường đã xác định, sản xuất đã tăng công suất trong khi mạng lưới phân phối chưa hình thành.

A

Một tổ chức được điều hành tốt cần có kế hoạch tốt với các dự đoán và mục tiêu phù hợp, và các biện pháp kiểm soát hợp lý. Các kế hoạch phải có sai lệch cho phép (dung sai) để dự phòng cho một số tình huống khó khăn. Dung sai là khoảng được phép biến động của các chỉ tiêu và chi phí.

Khi lập luận chứng kinh tế cho một dự án, bạn đừng nghĩ rằng mọi việc sẽ chính xác và trôi chảy. Cần phải có dung sai. Khi đưa các dung sai vào luận chứng, cần dựa trên kinh nghiệm thực tiễn.

Cần nhớ rằng bỏ tiền ra đầu tư là một quyết định quan trọng và bạn luôn lưu ý đến nguy cơ lạc hậu về công nghệ. Nếu bạn đã đề xuất và đang tiến hành đổi mới trang thiết bị theo một kỹ thuật nào đó, bạn sẽ bị bất lợi khi khuynh hướng kỹ thuật thay đổi theo cách khác. Ví dụ, một doanh nghiệp viễn thông đã đầu tư đáng kể vào các thiết bị thuộc thế hệ cũ hẳn sẽ có khó khăn không nhỏ trong thời gian sắp tới khi các đối thủ khác đưa ra các thiết bị đời mới với băng thông rộng (với công nghệ này bạn có thể chụp hình và xem phim qua điện thoại di động) mà giá rất hợp lý để thu hút khách hàng.

Các hợp đồng chuyển nhượng, các thỏa thuận với người lao động, với nhà cung cấp, hoặc với đối thủ cạnh tranh có thể là một trong những trở ngại đối với các cơ hội đổi mới trong tương lai.

Ví dụ, do sợ trong thời gian sắp tới giá nguyên liệu sẽ lên cao, một doanh nghiệp đã ký hợp đồng bao tiêu sản phẩm cho 1 năm với một nhà cung cấp nổi tiếng. Tuy nhiên, một thời gian ngắn sau, trên thị trường xuất hiện một loại nguyên vật liệu mới có tính năng tốt hơn nguyên vật liệu cũ mà giá thành lại rẻ hơn. Do bị ràng buộc hợp đồng, nên trong khoảng thời gian 1 năm sắp tới doanh nghiệp khó mà đổi mới được.

Hãy tự đánh giá 1

15 phút 



- 1 Cho biết sự khác biệt giữa chi phí bắt buộc và chi phí tùy chọn.

A

- 2 Bạn hãy liệt kê các yếu tố mà doanh nghiệp thường cân nhắc khi lựa chọn ý tưởng cho dự án đầu tư?

- 3 Hải Thành cung cấp bữa ăn cho các trường học ở địa phương. Hợp đồng hiện nay sắp hết hạn. Hải Thành sẽ phải cạnh tranh hợp đồng này với 4 nhà thầu khác. Có uy tín về chất lượng sản phẩm, thái độ phục vụ tốt và an toàn vệ sinh cao nên doanh nghiệp này tính giá cao một chút.

Hãy thực hiện phân tích SWOT cho Hải Thành.

- Ưu điểm (Strength)

- Nhược điểm (Weakness)

- Cơ hội (Opportunity)

- Nguy cơ (Threat)

- 4 Cho biết các giai đoạn trong vòng đời sản phẩm/dịch vụ.

- 5 Tại sao dự phòng trước các vấn đề bất trắc khi hoạch định dự án là rất quan trọng?

A

.....
.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



- Chi phí của dự án bao gồm cả **chi phí bắt buộc** và **chi phí tùy chọn**.
- **Chi phí bắt buộc** do pháp luật hoặc tiêu chuẩn chung của lĩnh vực hoạt động quy định, không thể tránh né được.
- **Chi phí tùy chọn** hoàn toàn do doanh nghiệp tự quyết định.
- Những dự án được lựa chọn để xem xét thực hiện phải phù hợp với doanh nghiệp về mặt:
 - kinh nghiệm hoạt động;
 - cơ sở vật chất và năng lực tài chính;
 - phân bổ thời gian và phối hợp tiến độ với các hoạt động khác.
- Kỹ thuật phân tích **SWOT** và **PEST** giúp xác định phương án hành động trong tương lai, từ đó sử dụng tối ưu tiềm năng và hạn chế những nhược điểm vốn có. SWOT được viết tắt từ những chữ cái đầu tiên của Ưu điểm (Strength), Nhược điểm (Weakness), Cơ hội (Opportunity) và Nguy cơ (Threat). PEST xem xét các tác động bên ngoài như Chính trị (Political), Kinh tế (Economic), Xã hội (Social) và Kỹ thuật (Technological).
- Đúng thời điểm là rất quan trọng. Thực hiện thay đổi tại những giai đoạn mấu chốt của vòng đời sản phẩm dịch vụ thường sẽ có hiệu quả lớn nhất. Không phải chỉ một mà có nhiều thời điểm phù hợp tạo ra sự thay đổi.
- Cần suy tính thấu đáo những **hệ quả có thể có** của việc đầu tư và nên đưa vào kế hoạch các **dụng sai** để dự phòng cho các vấn đề rắc rối tiềm ẩn.
- Các dự án đang tiến hành phải để lại cho doanh nghiệp một khả năng chủ động nhất định, để nó có thể tận dụng những cơ hội đang tới và không bị ràng buộc vào những thỏa ước phức tạp.

A

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Kỹ thuật đánh giá dự án

- *Dẫn nhập*
- *Một số khái niệm cơ bản*
- *Thu thập thông tin*
- *Các kỹ thuật phân tích dự án*
- *Phân tích lợi ích – chi phí*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Giả sử bạn đang có ý định mua xe mới, bạn sẽ có một loạt các suy tính trong đầu. Giá cả tất nhiên là quan trọng nhưng tình trạng chiếc xe và độ bền cũng là mối quan tâm lớn. Nếu đã có gia đình, chắc hẳn bạn sẽ lựa chọn loại xe khác với khi bạn còn độc thân. Tuy nhiên sau khi loại trừ những chiếc không phù hợp, còn ba kiểu xe khác nhau, bạn sẽ cần những tiêu chí cụ thể để đi đến sự lựa chọn cuối cùng như: giá cả, kiểu dáng hay màu sắc.

Tiền (hay lợi nhuận) là một tiêu chí đánh giá quan trọng đối với mọi tổ chức. Chi tiêu cho một việc gì đó mà không đem về nhiều tiền hơn hoặc không tạo ra lợi ích gì là một việc làm không có ý nghĩa. Kết quả tài chính là quan trọng và có nhiều kỹ thuật giúp đánh giá hiệu quả tài chính của dự án.

Tuy nhiên không phải dự án nào cũng hướng tới lợi nhuận. Trong những tình huống như thế này, cần có những tiêu chí khác để có thể so sánh khoản tiền đã chi tiêu với lợi ích được tạo ra. Ví dụ, dây chuyền lọc nước thải công nghiệp của một xí nghiệp sơn.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một số kỹ thuật sử dụng tiêu chí lợi nhuận và phi lợi nhuận để đánh giá dự án. Chúng ta sẽ xem từng dự án và tác động của chúng tới toàn bộ doanh nghiệp.

Bạn cũng sẽ được giới thiệu một số kỹ thuật phân tích tài chính để lựa chọn dự án. Đó là phương pháp thời gian hoàn vốn, phương pháp tỷ suất lợi nhuận trung bình (ROI), phương pháp hiện giá thuần (NPV), và phương pháp suất thu lợi nội tại (IRR).

B

Để áp dụng các phương pháp phân tích này, bạn cần học ngôn ngữ tài chính. Đầu tiên, chúng ta hãy cùng thống nhất một số khái niệm tài chính cơ bản để bạn có thể theo dõi và lập được những báo cáo giống như những nhà chuyên môn thường làm.

B

2 Một số khái niệm cơ bản

2.1 Giá trị thời gian của tiền

Nếu khách hàng nói rằng nếu doanh nghiệp muốn thì họ có thể nhận tiền hàng bất cứ lúc nào từ bây giờ đến cuối tháng sau thì theo bạn, họ sẽ lấy tiền vào lúc nào? Bạn sẽ thấy rằng tất cả các doanh nghiệp đều muốn nhận tiền càng sớm càng tốt.

Tại sao vậy? Đó là vì một đồng nhận được hôm nay có thể dùng để tái đầu tư, tạo thêm lợi nhuận, nên có giá trị hơn một đồng nhận được ngày mai. Đây chính là giá trị thời gian của tiền.

Thực hành 12

2 phút 



Theo bạn, yếu tố nào tạo nên giá trị thời gian của tiền? Tại sao bạn chọn 1 đồng hôm nay hơn là 1 đồng ngày mai?

.....
.....

Bạn có thể có nhiều câu trả lời, nhưng nói chung, các câu trả lời của bạn sẽ có thể tập trung vào 4 nhóm sau:

- Bạn cần tiền để tiêu xài cho một việc gấp nào đó (**nhu cầu xài tiền**).
- Nếu bạn có tiền bây giờ thì bạn có thể cho người khác vay, và đến tháng sau thì bạn sẽ có nhiều tiền hơn (**khả năng sinh lợi của đồng tiền**).
- Đến tháng sau có thể vàng hay USD tăng giá, bạn sẽ cảm thấy bị “mất mát” (**lạm phát**).
- Nếu rủi ro doanh nghiệp đối tác của bạn bị tai nạn thì bạn sẽ bị mất tiền (**rủi ro**).

2.2 Dòng tiền

Nếu đồng tiền của bạn có giá trị khác nhau theo thời gian thì 1 đồng ngày hôm nay sẽ có giá trị lớn hơn 1 đồng ngày mai, và 1 đồng ngày mai sẽ có giá trị lớn hơn 1 đồng ngày tiếp theo, v.v... Như vậy, về nguyên tắc, **bạn không thể cộng 1 đồng ngày hôm nay và 1 đồng ngày mai lại và nói rằng bạn đã có 2 đồng.**

B

Nếu theo nguyên tắc này một cách cứng nhắc, bạn sẽ thấy mình khó có thể đưa ra các quyết định kinh doanh một cách chính xác. Bạn sẽ rất bối rối khi chọn lựa giữa một khách hàng nói sẽ trả bạn hôm nay 1 triệu đồng và một tuần sau 1 triệu đồng, với một khách hàng nói sẽ trả bạn 2 triệu đồng sau 4 ngày. Hàng ngày, bạn có thể gặp nhiều tình huống tương tự.

Rất may mắn là trong thực tế bạn không đến nỗi phải khó xử như thế. Thường thì, bạn sẽ không sử dụng đến nguồn tiền đó trong thời gian ngắn, hơn nữa chắc là khách hàng sẽ trả nợ cho bạn, và lãi suất sinh lợi của khoản tiền đó trong vài ngày cũng không đáng kể.

Nghĩa là, trong thực tế, **tiền của bạn sẽ không thay đổi giá trị trong một thời gian ngắn và bạn có thể bỏ qua giá trị thời gian của tiền khi ra quyết định.**

Nếu bạn cộng dồn các khoản thu chi trong cùng một khoảng thời gian ngắn lại với nhau, bạn sẽ có dòng tiền phát sinh trong khoảng thời gian đó. Thông thường, người ta hay lấy các mốc chuẩn để tính khoảng thời gian, chẳng hạn như tháng, quý hay năm.

Ví dụ bạn có dòng tiền sau:

- Tháng 7: thu vào 15 triệu
- Tháng 8: thu vào 30 triệu
- Tháng 9: chi ra 40 triệu,...

Bạn lưu ý rằng trong tháng 7, bạn thu vào 15 triệu, không có nghĩa là vào ngày cuối tháng bạn thu được 15 triệu. Bạn có thể thu 1 triệu vào ngày 1/7, 5 triệu nữa vào 3/7. Đến ngày 7/7 thì bạn chi ra 2 triệu, v.v... Tuy nhiên, tổng cộng hết các khoản thu và chi trong tháng 7 thì bạn thu đôi được 15 triệu.

Thông thường, người ta có các quy ước sau:

Giả sử hôm nay là ngày 31/12/X0. Như vậy, ta sẽ quy ước thời điểm hiện tại là ngày này và ký hiệu là 0 (còn gọi là thời điểm hiện tại).

Tất cả lượng tiền tệ phát sinh trong tháng 1 năm kế tiếp sẽ được cộng dồn lại và đặt vào mốc ngày 31/1/X1. Ta ký hiệu thời điểm/mốc này là số 1. Tương tự vậy, tháng 2 sẽ tương ứng với mốc 2, tháng 3 là mốc 3...

Nếu bạn thu vào (tức thu nhiều hơn chi), bạn sẽ ký hiệu dấu '+' và nếu bạn chi ra (tức chi nhiều hơn thu), bạn sẽ ghi dấu '-'.

Giả sử thời điểm hiện tại là ngày 31/12/X0. Bạn có dòng tiền như sau:

0 (31/12/X0)	1 (31/1/X1)	2	3	4	5	6
+ 15 triệu đ	+ 50	- 70	+ 40	- 20	+ 30	- 10

Thực hành 13

5 phút 



- 1 Theo bạn, tổng dòng tiền thu chi của doanh nghiệp trong tháng 4/X1 là bao nhiêu?

.....

.....

- 2 Bạn hiểu con số + 30 ở mốc 5 như thế nào?

.....

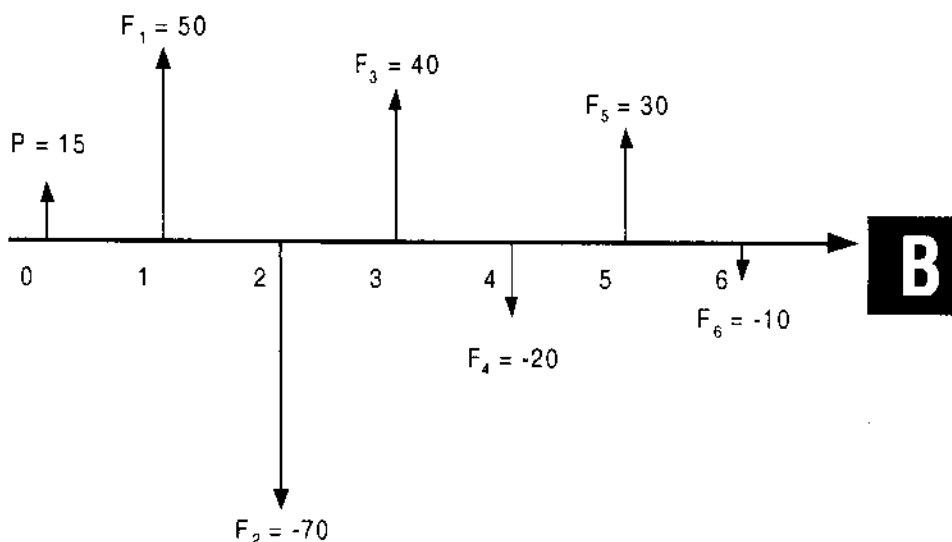
.....

Vì thời điểm hiện tại cũng chính là thời điểm 0, nên ngày 31/12/X0 tương ứng với số 0. Số 1 sẽ tương ứng với ngày 31/1/X1 và 30/4/X1 sẽ tương ứng với số 4.

Trong tháng 4/X1, số tiền bạn chi nhiều hơn số tiền bạn thu là 20 triệu đồng.

Số + 30 tương ứng với số 5. Nghĩa là trong tháng 5 bạn thu nhiều hơn chi ra 30 triệu đồng. Bạn cần lưu ý rằng + 30 là số lượng tiền tệ phát sinh trong tháng 5 chứ không phải vào ngày 31/5 hay tổng số tiền bạn hiện có là 30 triệu đồng.

Bạn có thể diễn tả dòng tiền nêu trên theo một cách khác.



Người ta thường ký hiệu trục ngang là trục thời gian, trục đứng là trục tiền tệ. Mũi tên đi lên là tiền thu vào và mũi tên đi xuống là tiền chi ra.

P: dòng tiền tại thời điểm hiện tại

F_n : dòng tiền tại thời điểm thứ n trong tương lai

Tóm lại, bạn sẽ dễ dàng đồng ý cho khách hàng chậm trả vài ngày vì với bạn, giá trị của món tiền không suy giảm trong suốt quãng thời gian ngắn ngủi đó. Tuy nhiên, bạn có thay đổi ý kiến không nếu thời gian đề nghị là một tháng hoặc lâu hơn nữa?

2.3 Chi phí sử dụng vốn và giá trị hiện tại của dòng tiền tương lai

Chắc là bạn cũng khó mà chấp nhận đề nghị trên vì doanh nghiệp của bạn cũng không dư dả tiền bạc gì. Nếu khách hàng nào cũng muốn chiếm dụng vốn của bạn trong thời gian dài, bạn sẽ bị thiếu hụt tiền cho các hoạt động khác và bạn sẽ không đồng ý lời đề nghị trên. Vậy khách hàng của bạn có giải pháp nào khác không? Chúng ta hãy cùng nhau xét tình huống sau:

Minh - khách hàng lâu năm và có uy tín của bạn đang gặp khó khăn về tiền mặt. Sắp đến hạn thanh toán cho bạn, Minh nói rằng nếu cho anh ta trả tiền chậm một tháng thì anh ta sẽ sẵn sàng trả thêm 2% tiền lãi. Bạn sẽ xử trí thế nào?

Bạn sẽ thấy rằng có một số doanh nghiệp sẽ sẵn sàng chấp nhận đề nghị này. Nếu giá trị trả thêm tăng lên hơn nữa, ví dụ là 5%, thì sẽ có rất nhiều doanh nghiệp chấp nhận thu tiền hàng chậm một tháng.

Đối với Minh, 1 triệu đồng hiện nay tương đương 1,02 triệu đồng tháng sau. Như vậy, vì muốn sử dụng tiền của nhà cung cấp trong một tháng, Minh phải chấp nhận trả thêm 2% tổng số tiền nợ. Con số 2% này được gọi là **chi phí sử dụng vốn**.

Doanh nghiệp nên ghi nhận chi phí vốn này vì tiền vốn nếu không đầu tư vào dự án này thì doanh nghiệp có thể dùng để đầu tư vào dự án khác và cũng thu được lợi nhuận.

Số tiền 1,02 triệu đồng trong tháng sau được gọi là dòng tiền tương lai của 1 triệu đồng hiện tại.

Việc tính toán chi phí sử dụng vốn khá phức tạp. Trong nhiều trường hợp của doanh nghiệp nhỏ, bạn có thể tính chi phí sử dụng vốn bằng chi phí mà bạn có thể vay của ngân hàng cộng thêm vài phần trăm (tỷ lệ lợi nhuận mong muốn).

Thực hành 14

5 phút 



Giả sử chi phí sử dụng vốn hiện nay của bạn là 3%/tháng. Nếu bạn cho khách hàng bạn thiếu nợ 50 triệu đồng đến tháng sau trả, nghĩa là bạn đã “cho” khách hàng của bạn bao nhiêu tiền?

.....

.....

.....

50 triệu đồng hiện tại của bạn sẽ tương đương với 51,5 triệu đồng vào tháng sau [$50 \text{ triệu} \times (1 + 3\%) = 51,5 \text{ triệu đồng}$]

Tuy nhiên, khi khách hàng trả tiền cho bạn, thì họ sẽ trả 50 triệu thôi. Do đó, coi như bạn đã “tặng” khách hàng của mình $51,5 \text{ triệu} - 50 \text{ triệu} = 1,5 \text{ triệu đồng}$.

Công thức tính giá trị tương đương (F) tại thời điểm thứ n trong tương lai của P đồng tại thời điểm hiện tại (tại thời điểm thứ 0) như sau:

$$F = P \times (1+i)^n$$

Công thức tính tương đương giữa F đồng tương lai với P đồng hiện tại:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

trong đó, i là chi phí sử dụng vốn, tính bằng %

B

Thực hành 15

5 phút 



Giả sử chi phí sử dụng vốn hiện nay của Ân là 5%/tháng và anh ta cho khách hàng thiếu nợ 40 triệu đồng đến quý sau trả. Số tiền này tương đương với bao nhiêu tiền hiện nay của Ân?

.....

.....

.....

Vì một quý có 3 tháng, nên $n = 3$. Số tiền 40 triệu đồng trong quý sau của Ân sẽ tương đương với 34,55 triệu đồng hiện nay [40 triệu / $(1 + 5\%)^3 = 34,55$ triệu].



Nếu bạn có một dòng tiền sẽ phát sinh trong nhiều năm tới thì giá trị hiện tại của dòng tiền đó sẽ bằng TỔNG giá trị hiện tại của từng số tiền phát sinh trong mỗi năm.

$$P = \frac{F_1}{(1+i)} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Đừng quá lo lắng nếu bạn cảm thấy việc tính toán dần trở nên phức tạp. Hiện nay, giải các bài toán tài chính mang tính dự báo đã trở nên nhẹ nhàng hơn với phần mềm bảng tính mà Excel là một đại diện. Bạn có thể tìm thấy cách sử dụng các hàm thông dụng để tính giá trị tương lai (hàm FV) hoặc giá trị hiện tại (PV) của dòng tiền trong phần **Phụ lục**.

3 Thu thập thông tin

B Tại sao bạn phải cân nhắc khi mua một dàn máy đời cũ giá 300 triệu với một dàn máy đời mới hơn giá đến 500 triệu (giả sử bạn có nhiều hơn 500 triệu). Đơn giản là vì bạn muốn đồng tiền mình bỏ ra phải mang lại lợi nhuận cao nhất. Máy đời cũ giá rẻ hơn, nhưng công suất không bằng và tiêu tốn năng lượng nhiều hơn máy mới. Xét tổng thể thì máy mới lợi hơn. Tuy nhiên, để có được kết luận này, bạn cần phải phân tích thật chi tiết.

Nhìn chung, để đánh giá được độ hấp dẫn của một đầu tư, bạn cần phải thu thập thông tin liên quan đến 4 yếu tố sau:

- 1 Số tiền bạn phải chi lúc đầu – còn gọi là tiền đầu tư ban đầu;
- 2 Số tiền bạn có thể thu được – còn gọi là dòng tiền ròng trong kỳ (tuy nhiên, không nhất thiết kỳ nào bạn cũng phải có lời đâu);
- 3 Khoảng thời gian mà bạn có thể thu lợi được – còn gọi là tuổi thọ kinh tế của dự án đầu tư;
- 4 Và số tiền bạn có thể thu hồi vào cuối tuổi thọ của dự án – còn gọi là giá trị thu hồi hay giá trị còn lại của đầu tư ban đầu.

Sau khi thu thập được các thông tin này, bạn sẽ xây dựng được dòng tiền cho dự án, và đây chính là cơ sở để bạn có thể áp dụng các phương pháp phân tích dự án được nêu ra trong phần 4.

Tuy nhiên, trước tiên chúng ta sẽ cùng tìm hiểu lần lượt từng thuật ngữ trong phần dưới đây.

3.1 Tiền đầu tư ban đầu

Thông thường tiền đầu tư ban đầu sẽ bao gồm tất cả các khoản tiền cần thiết để mua và đưa tài sản mới vào sử dụng.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét các thuật ngữ này thông qua tình hình thực tế của Doanh nghiệp Hưng Thịnh.

Doanh nghiệp Hưng Thịnh đầu tư vào một trang trại. Họ dự định mua một hệ thống máy trồng trọt và thu hoạch của Đức để thay thế hệ thống cũ đã lạc hậu của công ty. Hệ thống này bao gồm 2 phần: máy trồng trọt giá 400 triệu đồng và máy thu hoạch giá 200 triệu đồng. Ngoài ra, để có thể vận hành được hệ thống này, doanh nghiệp còn phải tốn khoảng 20 triệu đồng để lắp đặt máy và huấn luyện nhân viên sử dụng được hệ thống mới này.

Thực hành 16**2 phút** 

Theo bạn, tiền đầu tư ban đầu của Hưng Thịnh là bao nhiêu?

.....

.....

B

Bạn lưu ý rằng tiền đầu tư vào tài sản mới không chỉ bao gồm tiền mua tài sản đó mà nó còn bao gồm tất cả chi phí để đưa tài sản vào sử dụng bình thường.

Do đó, tiền đầu tư vào hệ thống máy mới của doanh nghiệp Hưng Thịnh là:

$$400 \text{ triệu} + 200 \text{ triệu} + 20 \text{ triệu} = 620 \text{ triệu đồng}$$

3.2 Dòng tiền ròng trong kỳ

Đây là yếu tố quan trọng nhất để đánh giá giá trị của một dự án đầu tư. Dòng tiền ròng trong kỳ được tính bằng tổng thu tiền mặt trừ cho tổng chi tiền mặt trong kỳ của doanh nghiệp (kể cả nộp thuế).

Giả sử doanh nghiệp Hưng Thịnh dự báo doanh số bán trong 5 năm sắp tới như sau:

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Lượng bán (tấn)	570	600	650	700	750
Giá bán (đồng/tấn)	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể thu hoạch nông sản thuê cho các trang trại bên cạnh trong thời gian rảnh rỗi.

Ước tính doanh thu từ dịch vụ này là:

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Phí dịch vụ (triệu đồng)	120	120	120	120	120

Trong một năm, ước tính các chi phí của doanh nghiệp như sau:

- Chi phí vận hành máy (bao gồm lương công nhân và nhiên liệu tiêu thụ): khoảng 388 triệu đồng trong năm đầu tiên và tăng dần hàng năm khoảng 10 triệu đồng.

- Chi phí kho (bao gồm tất cả các chi phí liên quan đến kho) và khấu hao máy hàng năm là 272 triệu đồng.
- Chi phí phân bón, chi phí hạt giống và các chi phí sản xuất khác cho 1 tấn nông sản thành phẩm ước tính vào khoảng 50% giá bán.

Thực hành 17

15 phút 



Bạn hãy điền vào bảng tính lợi nhuận gộp dự báo cho các năm tới của doanh nghiệp Hưng Thịnh.

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Doanh thu					
• Bán nông sản					
• Dịch vụ					
Tổng CP					
• Vận hành máy					
• Chi phí kho & khấu hao					
• Sản xuất					
Lợi nhuận gộp					

Một số điều bạn cần nhớ khi tính toán bảng trên:

- Doanh thu bao gồm hai khoản: bán nông sản và dịch vụ thu hoạch thuê. Doanh thu bán nông sản được tính bằng số lượng bán nhân với giá bán.
- Doanh nghiệp chỉ mua hạt giống và phân bón đủ dùng cho sản xuất và không tích trữ.
- Chi phí sản xuất sẽ bằng chi phí sản xuất cho 1 tấn nông sản nhân với lượng nông sản bán.

Bảng tính của bạn sẽ có dạng như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Doanh thu					
• Bán nông sản	1.425	1.500	1.625	1.750	1.875
• Dịch vụ	120	120	120	120	120
Tổng doanh thu	1.545	1.620	1.745	1.870	1.995
Chi phí					
• Vận hành máy	388	398	408	418	428
• Chi phí kho & khấu hao	272	272	272	272	272
• Sản xuất	712,5	750	812,5	875	937,5
Tổng chi phí	1.372,5	1.420	1.492,5	1.565	1.637,5
Lợi nhuận gộp	172,5	200	252,5	305	357,5

Bạn cũng cần lưu ý là ta chỉ tính những doanh thu và chi phí nào **phát sinh THÊM do việc thực hiện dự án này** mà thôi. Ví dụ, nếu Hưng Thịnh không thực hiện dự án này và doanh nghiệp vẫn để một nhà kho bỏ trống, không dùng cho việc khác, thì doanh nghiệp sẽ không tính chi phí sử dụng (tiền thuê) mặt bằng này cho dự án. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp sử dụng nhà kho cho dự án và phải sử dụng thêm nhân viên để dọn dẹp mặt bằng này thì chi phí của nhân viên đó phải được tính vào chi phí của dự án. Đây là khái niệm cơ bản nhất của phân tích dự án: khái niệm “**dòng tiền gia tăng**”. Khái niệm dòng tiền gia tăng cũng được **áp dụng cho cả doanh thu**. [Trong ví dụ này, ta giả định Hưng Thịnh chưa kinh doanh gì trên mảnh đất họ đang có. Nếu trong thực tế doanh nghiệp đang kinh doanh trên mảnh đất đó, doanh thu của dự án sẽ phải trừ đi doanh thu hiện thời (do mảnh đất này mang lại) của doanh nghiệp].

Đến thời điểm này bạn mới tính đến chi phí sản xuất. Vậy còn các chi phí khác thì sao?

Thực hành 184 phút 

Bạn hãy liệt kê ba khoản chi phí **gia tăng** khác có thể có trong trường hợp của Hưng Thịnh.

B

Bạn hẳn đã nghĩ ra được nhiều loại **chi phí bán hàng** và **chi phí quản lý chung gia tăng** khác nhau, ví dụ:

- chi phí vận chuyển và giao hàng đến các vựa/công ty thu mua nông sản;
- lãi phải trả ngân hàng nếu mua hệ thống máy bằng tiền vay;
- những khoản lương của nhân viên bán hàng;
- các chi phí hành chính khác ...

Có nhiều khoản chi phí chỉ tính tương đối, bạn sẽ phải có những ước lượng hợp lý cho chúng.

Đến lúc này bạn đã có thể có đầy đủ số liệu để có thể bắt tay vào tính toán.

Giả sử chi phí bán hàng và chi phí quản lý gia tăng của dự án theo các năm như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
CP bán hàng	100	100	100	100	100
CP quản lý	70	70	70	70	70

Thực hành 192 phút 

Hiện nay thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp của Hưng Thịnh là 28%. Bạn hãy tính lợi nhuận ròng hàng năm của Hưng Thịnh và điền vào bảng cho sẵn.

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Doanh thu					
• Bán nông sản					
• Dịch vụ					
Tổng CP					
• Vận hành máy					
• Chi phí kho & khấu hao					
• Sản xuất					
Lợi nhuận gộp					
CP bán hàng					
CP quản lý					
Lợi nhuận trước thuế					
Thuế thu nhập DN					
Lợi nhuận ròng					

Bạn cần lưu ý rằng thuế thu nhập doanh nghiệp được tính bằng cách lấy lợi nhuận trước thuế nhân cho thuế suất thuế lợi nhuận (28%). Từ đó bạn sẽ có được bảng sau:

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Doanh thu					
• Bán nông sản	1.425	1.500	1.625	1.750	1.875
• Dịch vụ	120	120	120	120	120
	1.545	1.620	1.745	1.870	1.995
Tổng CP					
• Vận hành máy	388	398	408	418	428
• Chi phí kho & khấu hao	272	272	272	272	272
• Sản xuất	712,5	750	812,5	875	937,5
	1.372,5	1.420	1.492,5	1.565	1.637,5
Lợi nhuận gộp	172,5	200	252,5	305	357,5
CP bán hàng	100	100	100	100	100
CP quản lý	70	70	70	70	70
Lợi nhuận trước thuế	2,5	30	82,5	135	187,5
Thuế thu nhập DN	0,7	8,4	23,1	37,8	52,5
Lợi nhuận ròng	1,8	21,6	59,4	97,2	135

Bạn cần lưu ý rằng trong thực tế có sự khác biệt giữa lợi nhuận ròng và dòng tiền. Có thể bạn bán lời rất nhiều, nhưng bạn lại không có tiền mặt vì chủ yếu bạn bán chịu cho khách hàng. Hoặc có khi chi phí của bạn rất lớn nhưng bạn vẫn còn nhiều tiền mặt vì bạn chưa trả tiền cho các nhà cung cấp dịch vụ, hay có thể bạn còn thiếu tiền lương nhân viên.

Khi phân tích dự án, bạn không nên dùng chỉ số lợi nhuận ròng để tính toán mà phải dùng lượng tiền mặt của dự án để tính. Lý do quan trọng là nếu bạn có tiền mặt thì bạn mới có thể tiếp tục thực hiện dự án và sinh lợi được. Nếu tiền của bạn vẫn còn trong túi người khác (khách hàng) thì bạn không thể làm gì được với số tiền đó. Hơn nữa, bạn có chắc là bạn sẽ thu hồi đủ số tiền mà người ta hứa sẽ trả cho bạn không?

Để tính được lượng tiền mặt của dự án, bạn phải xem lại các khoản thu nhập và chi phí vừa qua của bạn để xác định có khoản nào bạn chỉ thu hay chi trên sổ sách không (ví dụ bán chịu hay mua chịu). Bạn phải hiệu chỉnh các khoản thu chi này để có được số tiền thu (hay chi) thực chất của dự án.

Thực hành 20

15 phút 



Giả sử Hưng Thịnh bán chịu cho khách hàng 10% tổng trị giá đơn hàng (doanh nghiệp thu tiền mặt cho các dịch vụ), và trung bình sau một năm thì bạn mới thu hồi được khoản tiền này. Năm cuối cùng (20X5) Hưng Thịnh không bán hàng chịu. Các chi phí khác, kể cả thuế, bạn đều phải trả tiền liền trong năm.

Bạn hãy tính lượng tiền mặt của dự án qua các năm.

.....

.....

.....

Rõ ràng là trong năm đầu, nếu Hưng Thịnh bán chịu cho khách hàng thì tiền thu hàng năm của Hưng Thịnh sẽ giảm đi một khoản tương ứng bằng số tiền khách hàng nợ Hưng Thịnh. Do đó, chênh lệch giữa lợi nhuận tính toán với lượng tiền mặt bằng số tiền nợ này.

Trong các năm sau, bù vào khoản tiền Hưng Thịnh cho khách nợ, Hưng Thịnh sẽ thu hồi lại được khoản tiền khách nợ họ năm trước. Do đó, khoản chênh lệch sẽ được giảm lại bằng lượng tiền thu này.

Bạn cũng lưu ý rằng mặc dù tất cả các chi phí đều phải chi ngay bằng tiền mặt, nhưng vẫn còn một loại chi phí bạn ghi vào sổ mà bạn không phải chi tiền mặt. Đó chính là chi phí khấu hao (trong trường hợp của Hưng Thịnh là 124 triệu đồng với tổng trị giá máy là 620 triệu, giả sử doanh nghiệp được khấu hao trong 5 năm). Do đó, thực chất tiền mặt sẽ lớn hơn lợi nhuận ròng một khoản bằng chi phí khấu hao.

Như vậy lượng tiền mặt của dự án sẽ được tính như sau:

	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Lợi nhuận ròng	1,8	21,6	59,4	97,2	135
Trừ: Tiền khách hàng nợ năm nay	142,5	150	162,5	175	
Cộng: Tiền thu nợ khách hàng năm trước		142,5	150	162,5	175
Cộng: Chi phí khấu hao	124	124	124	124	124
Tiền mặt	(16,7) *	138,1	170,9	208,7	434

(*) Bạn lưu ý rằng đây không phải là lượng tiền mặt của doanh nghiệp. Đây chỉ là lượng tiền mặt của dự án. Do đó, lượng tiền mặt của dự án có thể bị âm, nhưng lượng tiền thật sự của doanh nghiệp luôn luôn dương.

3.3 Tuổi thọ kinh tế của dự án đầu tư

Tuổi thọ kinh tế của dự án là thời gian hoạt động dự kiến của dự án. Đây cũng chính là thời gian mà doanh nghiệp có thể thu được (hoặc chi ra) tiền mặt từ dự án.

Thiết bị mới có thể sử dụng trong vòng 10 năm. Tuy nhiên, Ban Giám đốc của Hưng Thịnh nghĩ rằng sau 5 năm thì máy bị lạc hậu khá nhiều và doanh nghiệp sẽ bán những máy này để mua máy mới hơn.

Thực hành 21

2 phút 



Theo bạn, tuổi thọ kinh tế của dự án máy này là bao nhiêu?

.....

.....

.....

Hy vọng rằng bạn sẽ chọn tuổi thọ kinh tế của dự án là 5 năm.

Mặc dù một thiết bị có thể được sử dụng trong thời gian rất lâu mới hư, nhưng thông thường, sau khi sử dụng thiết bị một thời gian, thiết bị sẽ bị xuống cấp và doanh nghiệp phải tốn rất nhiều tiền sửa chữa và bảo dưỡng. Nếu thiết bị quá cũ thì chi phí này sẽ trở nên rất cao và đôi khi, mua máy mới để sử dụng còn rẻ hơn sửa chữa máy cũ để sử dụng. Trong trường hợp này, doanh nghiệp sẽ bán máy cũ đi và sử dụng máy mới. Khoảng thời gian sử dụng máy từ lúc mới mua cho đến lúc bán đi vì sử dụng không hiệu quả gọi là tuổi thọ kinh tế của dự án đầu tư.

Bạn cũng cần phân biệt tuổi thọ kinh tế với tuổi thọ khấu hao. Tuổi thọ khấu hao của máy móc thiết bị sẽ do luật thuế/kế toán của một quốc gia quy định.

3.3 Giá trị thu hồi

Thông thường, khi kết thúc dự án, doanh nghiệp bạn vẫn còn một số tài sản sử dụng được. Dĩ nhiên là bạn không vứt bỏ các tài sản này mà bạn sẽ mang chúng đi bán (thanh lý tài sản). Số tiền bạn thu được từ việc thanh lý các tài sản của dự án khi chấm dứt hoạt động gọi là giá trị thu hồi. Thông thường, giá trị này được quy ước thu được vào thời kỳ cuối của dự án.

Thực hành 22

2 phút 



Sau năm 20X5, Hưng Thịnh bán hệ thống máy trồng trọt và thu hồi được 30 triệu. Bạn hãy tính tiền mặt của dự án vào cuối năm 20X5. (Để đơn giản, bạn hãy bỏ qua các rắc rối về thuế của khoản thu này nhé.)

Câu trả lời của bạn sẽ như sau:

434 triệu đồng + 30 triệu đồng = 464 triệu đồng

Như vậy, đến thời điểm này bạn đã tính được toàn bộ dòng tiền của doanh nghiệp Hưng Thịnh như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
(620)	(16,7)	138,1	170,9	208,7	464

Bạn sẽ dùng các số liệu này để đánh giá tính khả thi của dự án mua hệ thống máy trống trượt và thu hoạch trong các Thực hành tiếp theo.

4 Các kỹ thuật phân tích dự án

4.1 Thời gian hoàn vốn

Thời gian hoàn vốn (pay-back period) là thời gian cần thiết để thu hồi toàn bộ chi phí đầu tư ban đầu từ các dòng tiền ròng của dự án. Đây có lẽ là kỹ thuật được dùng nhiều nhất. Theo kỹ thuật này dự án có thời gian thu hồi vốn ngắn nhất là dự án tốt nhất. Ví dụ, một nhà hàng mua các trang thiết bị nhà bếp giá 10 triệu đồng. Các trang thiết bị này tạo được lợi nhuận 5.000 đồng trên mỗi suất ăn, tức là sẽ hoàn vốn sau 10 triệu đồng/5.000 đồng = 20.000 suất. Nếu nhà hàng bán 400 suất một ngày, nhà hàng sẽ thu hồi được tiền mua hệ thống nấu bếp sau 20.000/400 = 50 ngày. 50 ngày là thời gian hoàn vốn.

Thực hành 23

2 phút 



Hai sinh viên Thuyết và Lương quyết định thành lập cơ sở sản xuất thiệp thủ công. Họ bỏ ra 10 triệu đồng để mua giấy, bút vẽ, sơn và các vật liệu khác để hoạt động. Cơ sở làm 5 ngày một tuần, mỗi ngày ước tính bán được 20 thiệp. Mỗi tấm thiệp sẽ mang lại trung bình 2.000 đồng lợi nhuận cho cơ sở. Hãy tính thời gian hoàn vốn cho Thuyết và Lương.

B

Trung bình 1 tuần Thuyết và Lượng kiếm được:

$$2.000 \text{ đồng} \times 20 \text{ thiệp} \times 5 \text{ ngày} = 200.000 \text{ đồng}$$

Vậy thời gian hoàn vốn sẽ là 50 tuần (= 10 triệu đồng/200.000 đồng).

Đối với doanh nghiệp nhỏ như trên, việc tính toán thời gian hoàn vốn rất đơn giản. Nhưng trên thực tế, tiền thu được chẳng bao giờ đều đặn cả.

Chúng ta sẽ cùng trở lại với tình huống doanh nghiệp Hưng Thịnh trong Thực hành tiếp theo.

Thực hành 24

10 phút 



Bạn hãy tính thời gian hoàn vốn của doanh nghiệp Hưng Thịnh (sử dụng dòng tiền của Hưng Thịnh trong phần 3.4).

.....

.....

.....

.....

Trong 4 năm đầu thì Hưng Thịnh thu được tổng dòng tiền ròng là:

$$(16,7) + 138,1 + 170,9 + 208,7 = 501 \text{ triệu đồng}$$

Hưng Thịnh còn thiếu 119 triệu đồng (= 620 – 501) mới bù đủ vốn đầu tư.

Năm thứ 5 thì Hưng Thịnh thu được 434 triệu đồng (**không kể tiền bán máy cuối kỳ**). Như vậy, trung bình mỗi tháng trong năm thứ 5, Hưng Thịnh thu được $434/12 = 36,17$ triệu đồng. Để đạt được 119 triệu đồng, Hưng Thịnh cần thu trong 4 tháng.

Vậy, thời gian hoàn vốn của doanh nghiệp Hưng Thịnh là 4 năm 4 tháng.

Có thể tóm tắt cách tính trên như sau:

Thời điểm	Đầu tư ban đầu	Dòng tiền ròng	Số tiền cần thu hồi	Thời gian hoàn vốn
0	(620)			
1		(16,7)	501	=> 4 năm
2		138,1		
3		170,9		
4		208,7		
5		464	119	=> 4 tháng
		(= 434 + 30)	(= 620 - 501)	(= 119/434x12)
Tổng cộng			620	4 năm 4 tháng

B

Khi lựa chọn các dự án đầu tư, nếu quan tâm đến thời gian hoàn vốn, doanh nghiệp sẽ **chọn dự án có thời gian hoàn vốn ngắn nhất**.

Giả sử một công ty châu Á khác cũng chào Hưng Thịnh một hệ thống máy tương tự với giá rẻ hơn (chỉ có 370 triệu đồng), nhưng tiêu hao nguyên liệu nhiều hơn máy Đức.

Dòng tiền của máy châu Á như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

	20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5
Lợi nhuận ròng sau thuế	0	(187)	28,3	86,1	143,9	150
Dòng tiền tệ	(370)	(117)	98,3	156,1	213,9	231,7

Thực hành 25

10 phút ⌚



Theo bạn Hưng Thịnh nên chọn máy nào?

.....

.....

Bạn sẽ tính được thời gian hoàn vốn của máy châu Á là 4 năm 1 tháng.

Cách tính được tóm tắt như sau:

Thời điểm	Đầu tư ban đầu	Dòng tiền ròng	Số tiền cần thu hồi	Thời gian hoàn vốn
0	(370)			
1		(117)	351	=> 4 năm
2		98,3		
3		156,1		
4		213,9		
5		231,7	19	=> 1 tháng
			(= 370 - 351)	(= 19/231,7x12)
Tổng cộng			370	4 năm 1 tháng

Theo như tiêu chí thời gian hoàn vốn ngắn nhất, công ty sẽ chọn phương án mua máy châu Á và vì phương án mua máy châu Á có thời gian hoàn vốn nhanh hơn phương án mua máy Đức (nhanh hơn 3 tháng). Tuy nhiên, cách làm này cho thấy một nhược điểm của phương pháp thời gian hoàn vốn là phương pháp này hoàn toàn không xét gì tới khoản thu nhập sau thời điểm hoàn vốn. Sau khi hoàn vốn, tiền thu do máy Đức mang lại là 345 triệu đồng (= 464 - 119) lớn hơn nhiều so với tiền thu của máy châu Á 213 triệu đồng (= 231,7 - 18,7).

Bạn cũng nên lưu ý rằng khi sử dụng phương pháp thời gian hoàn vốn, bạn không tính đến giá trị theo thời gian của tiền.

Mặc dù có những hạn chế nhất định, phương pháp thời gian hoàn vốn vẫn được ứng dụng rộng rãi vì phương pháp này giúp doanh nghiệp nhanh chóng tính được sau bao lâu có thể thu lại được vốn đầu tư ban đầu. Điều này cũng dễ hiểu vì trong thực tế các doanh nghiệp thiếu tiền mặt sẽ rất quan tâm đến khoản thực thu và thời điểm thu. Chỉ những doanh nghiệp thường xuyên dư tiền mặt và ít bị áp lực thiếu tiền trước mắt mới quan tâm nhiều đến dòng tiền trong tương lai xa hơn (nghĩa là sau thời gian hoàn vốn).

Một số doanh nghiệp đưa ra một mốc thời gian để xét, ví dụ là 3 năm. Bất kỳ dự án nào có thời gian thu hồi vốn quá 3 năm đều sớm bị loại. Rõ ràng doanh nghiệp này sẽ bỏ qua những dự án tốt nhưng đòi hỏi đầu tư dài hạn.

Phân tích dự án dùng thời gian hoàn vốn là một biện pháp cần có sự thận trọng, đặc biệt trong các trường hợp khó dự đoán tương lai, chẳng hạn như:

- những dự án có mức độ rủi ro cao;
- doanh nghiệp hoạt động trong một thị trường nhiều biến động;
- thiết kế và cấu trúc sản phẩm thay đổi liên tục.

Chúng ta sẽ tìm hiểu một phương pháp đánh giá dự án về mặt tài chính cũng rất phổ biến.

B

4.2 Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư

Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư (hay còn gọi là **suất thu lợi kế toán - Return On Investment - ROI**) là một phương pháp phân tích dự án giúp chúng ta khắc phục được nhược điểm của việc không xét đến dòng tiền tệ sau thời gian hoàn vốn của phương pháp trên. Tỷ suất này được tính theo công thức sau:

$$\text{Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế bình quân mỗi năm}}{\text{Đầu tư ròng đầu kỳ}} \times 100\%$$

Ví dụ, một doanh nghiệp may đầu tư 1,5 tỷ đồng cho hệ thống chuyển treo để dùng trong 5 năm (không có giá trị thu hồi sau 5 năm sử dụng). Giả sử mỗi năm, thiết bị này làm lợi thêm cho doanh nghiệp 300 triệu đồng do tăng năng suất, chúng ta có tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư:

Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư =

$$300 \text{ triệu đồng} / 1.500 \text{ triệu đồng} \times 100\% = 20\%$$

Khi lựa chọn các dự án đầu tư, nếu quan tâm đến lợi nhuận, doanh nghiệp sẽ **chọn dự án có tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư cao nhất**.

Thực hành 26

2 phút 



Nếu dùng phương pháp tính tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư, Hưng Thịnh sẽ chọn mua máy nào? Bạn hãy điền vào bảng sau. (Dữ liệu về lợi nhuận của Hưng Thịnh được cho trong Thực hành 19 – Mục 3.2).

	Máy Đức	Máy châu Á
Tổng lợi nhuận ròng sau thuế		
Lợi nhuận ròng sau thuế trung bình hàng năm		
Đầu tư ban đầu		
Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư		

B

Hy vọng rằng bạn đã tính được các số liệu như sau:

Đối với máy Đức:

Tổng thu của dự án bao gồm tiền lời của 5 năm hoạt động và tiền bán máy vào cuối năm thứ 5. (Giả sử khoản tiền bán máy này đã trừ thuế.)

Tổng lợi nhuận ròng = $1,8 + 21,6 + 59,4 + 97,2 + 135 + 30 = 345$ triệu đồng

Lợi nhuận ròng sau thuế trung bình hàng năm = $345 \text{ triệu đồng} / 5 \text{ năm}$
= 69 triệu đồng

Đầu tư ban đầu = 620 triệu đồng

Đối với máy châu Á:

Tổng lợi nhuận ròng = $(187) + 28,3 + 86,1 + 143,9 + 150 = 345$ triệu đồng

Lợi nhuận ròng sau thuế trung bình hàng năm = $221,3 \text{ triệu đồng} / 5 \text{ năm}$
= 44,26 triệu đồng

Đầu tư ban đầu = 370 triệu đồng

So sánh hai máy, ta có bảng sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

	Máy Đức	Máy châu Á
Tổng lợi nhuận ròng sau thuế	345	221,3
Lợi nhuận ròng sau thuế trung bình hàng năm	69	44,3
Đầu tư ban đầu	620	370
Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư	11,13%	11,96%

Vậy, Hưng Thịnh nên mua máy châu Á.

Phương pháp này có nhược điểm là dựa vào lợi nhuận chứ không phải tiền mặt, mà lợi nhuận và tiền mặt không phải lúc nào cũng bằng nhau. Nhược điểm thứ hai là không xét đến giá trị thời gian

của tiền. Nhưng dầu sao thì nó cũng xét được tổng thể các nguồn thu và chi trong suốt tuổi thọ kinh tế của dự án.

Cũng như phương pháp thời gian hoàn vốn, thông thường các doanh nghiệp sẽ đặt ra một ROI tiêu chuẩn để xét, ví dụ 40%. Nghĩa là tất cả các dự án có tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư nhỏ hơn 40% sẽ bị loại. Đối với các dự án thông thường, cột mốc này được lấy tối thiểu bằng lãi suất vay ngân hàng. Rõ ràng là nếu dự án có tỷ suất thu lợi nhỏ hơn cả tiền vay ngân hàng để mua máy thì doanh nghiệp cũng không nên đầu tư vào máy này để làm gì. (Ở đây xin bạn lưu ý rằng bạn chỉ đang quan tâm đến khía cạnh tài chính của dự án.)

B

4.3 Phương pháp hiện giá thuần

Một trong các phương pháp ngày càng phổ biến là **phương pháp hiện giá thuần** (Net Present Value – NPV). Ưu điểm của phương pháp này là có xét đến giá trị thời gian của đồng tiền và xem xét toàn bộ dòng tiền phát sinh từ dự án.

Để sử dụng phương pháp này, bạn cần phải biết toàn bộ dòng tiền phát sinh trong thời gian tuổi thọ của dự án và chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp.

Hiện giá thuần của một dự án là tổng giá trị hiện tại của toàn bộ dòng tiền phát sinh trong thời gian tuổi thọ của dự án đó khi chiết khấu bằng chi phí sử dụng vốn.

$$NPV = P_0 + \frac{F_1}{1+i} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Chú ý: P_0 là giá trị hiện tại của dòng tiền phát sinh tại thời điểm 0, tức tiền đầu tư ban đầu.

Ví dụ, nếu một dự án có dòng tiền như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	0	1	2	3
Dòng tiền	-40	20	20	20

Chi phí sử dụng vốn của dự án là 10%.

Giá trị hiện tại của - 40 triệu đồng năm thứ 0 là: - 40 triệu đồng

Giá trị hiện tại của 20 triệu đồng năm thứ 1 là: $\frac{20}{(1+10\%)^1} = 18,18$ triệu đồng

Giá trị hiện tại của 20 triệu đồng năm thứ 2 là: $\frac{20}{(1+10\%)^2} = 16,53$ triệu đồng

Giá trị hiện tại của 20 triệu đồng năm thứ 3 là: $\frac{20}{(1+10\%)^3} = 15,03$ triệu đồng

Vậy hiện giá thuần của dự án là:

$$NPV = (40) + 18,18 + 16,53 + 15,03 = 9,74 \text{ triệu đồng}$$

Nếu dự án có hiện giá thuần lớn hơn 0 thì dự án đó có số tiền thu vào nhiều hơn số tiền phải chi ra, vì vậy đáng được đầu tư.

Thực hành 27

20 phút 



- 1 Trở lại với trường hợp của Hưng Thịnh, bạn hãy tính hiện giá thuần (NPV) của máy Đức nếu chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp là 10%? (Xem dòng tiền của dự án ở Thực hành 20 – Mục 3.2)

.....

.....

.....

- 2 Hãy tính hiện giá thuần (NPV) của máy châu Á (chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp vẫn là 10%)? (Xem dòng tiền của dự án ở Thực hành 24.)

.....

.....

.....

- 3 Nếu đánh giá theo hiện giá thuần (NPV), theo bạn Hưng Thịnh nên mua máy nào? Giải thích ngắn gọn lý do.

- 1 NPV của máy Đức được tính như sau:

$$NPV = -620 - \frac{16,7}{(1+10\%)^1} + \frac{138,1}{(1+10\%)^2} + \frac{170,9}{(1+10\%)^3} + \frac{208,7}{(1+10\%)^4} + \frac{464}{(1+10\%)^5} = 38 > 0$$

B

- 2 NPV của máy Châu Á được tính như sau:

$$NPV = -370 - \frac{117}{(1+10\%)^1} + \frac{98,3}{(1+10\%)^2} + \frac{156,1}{(1+10\%)^3} + \frac{213,9}{(1+10\%)^4} + \frac{231,7}{(1+10\%)^5} = 12,12 < 38$$

- 3 Hiện giá thuần (NPV) của máy Đức (38 triệu đồng) lớn hơn hiện giá thuần (NPV) của máy châu Á (12,12 triệu đồng). Vậy mua máy Đức lợi hơn mua máy châu Á.

4.4 Suất thu lợi nội tại

Mặc dù có nhiều ưu điểm, nhưng phương pháp giá trị hiện tại có thể gây khó hiểu cho nhiều người sử dụng vì không cho phép hình dung được mức lời trên mỗi đồng vốn bỏ ra. Để biết được mức độ thu lợi “thực” của dự án, người ta phải dùng **phương pháp suất thu lợi nội tại** (Internal Rate of Return – IRR).

Phương pháp này giúp bạn tính ra được tỷ lệ lãi suất của dự án và được đem so sánh với chi phí sử dụng vốn để quyết định dự án có “đáng giá” để đầu tư không.

Suất thu lợi nội tại (IRR) được suy ra từ công thức tính giá trị hiện tại thuần của dòng tiền với NPV của dự án được định trước bằng 0. Nói cách khác, suất thu lợi nội tại chính là nghiệm của phương trình:

$$P_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_j}{(1+i)^j} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Với:

- P_0 : giá trị dòng tiền dự án vào năm thứ 0
- n : tuổi thọ của dự án
- F_j : giá trị dòng tiền của dự án vào năm thứ j (j bắt đầu từ năm thứ 1 đến năm thứ n)
- i : suất thu lợi nội tại

Giải phương trình trên, bạn sẽ tính được suất thu lợi nội tại – i của dự án. Tuy nhiên, việc giải phương trình này rất phức tạp và bạn không thể nào tính chính xác được i bằng tay. Thông thường, người ta phải giải phương trình trên theo phương pháp “thử và sai” (trial and error) – tức là mò nghiệm cho đến khi nào được những số gần đúng. Đây là quá trình rất tốn thời gian. Rất may, hiện nay bạn đã có một công cụ rất hữu ích giúp bạn tính suất thu lợi nội tại trong chớp mắt. Đó chính là EXCEL. Bạn hãy tham khảo **Phụ lục** để biết cách sử dụng công cụ hữu ích này nhé.

Sau khi bạn tính được suất thu lợi nội tại (IRR) của dự án, bạn sẽ so sánh chúng với chi phí sử dụng vốn.

Dự án của bạn sẽ được chọn nếu suất thu lợi nội tại (IRR) của dự án lớn hơn chi phí sử dụng vốn.

Thực hành 28

20 phút 



Bạn hãy sử dụng hàm IRR của EXCEL (tham khảo Phụ lục) để tính suất thu lợi nội tại của máy Đức và cho biết dự án này có nên thực hiện không?

.....

.....

.....

.....

Hy vọng rằng bạn đã tính được con số sau:

$IRR = 11,67\% > 10\%$ (chi phí sử dụng vốn)

Vậy, doanh nghiệp nên mua máy Đức.



Phương pháp suất thu lợi nội tại đặc biệt có ích trong trường hợp doanh nghiệp bạn chưa xác định rõ chi phí sử dụng vốn. Bạn chỉ biết chi phí sử dụng vốn của bạn dao động trong một khoảng nào đó thôi. (Nghĩa là bạn chỉ biết chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp bạn nằm đâu đó trong khoảng 9,5% - 10%, nhưng lại không biết chính xác là bao nhiêu.)

Nhược điểm khá nổi bật của phương pháp suất thu lợi nội tại là trong nhiều trường hợp, khi giải phương trình bạn thu được nhiều nghiệm và bạn sẽ không được dùng bất cứ nghiệm nào, nghĩa là, bạn không thể sử dụng được phương pháp này. Trường hợp này xảy ra khi dòng tiền của dự án thay đổi nhiều lần (thường là do trong quá trình khai thác, doanh nghiệp phải đầu tư thêm để mở rộng/nâng cấp hay đại tu các máy móc thiết bị của dự án).

Bạn nên lưu ý rằng trong nhiều trường hợp, *các phương pháp phân tích khác nhau có thể dẫn đến kết quả khác nhau*. Tùy theo mục đích phân tích của doanh nghiệp mà bạn chọn phương pháp phân tích phù hợp.

Ta có bảng so sánh các phương pháp phân tích nói trên như sau:

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
Thời gian hoàn vốn	• Phù hợp môi trường có nhiều biến động • Tính toán đơn giản	• Không xét đến dòng tiền sau thời gian thu hồi vốn • Không xét đến giá trị theo thời gian của tiền
Tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư (ROI)	• Tính toán đơn giản	• Không xét đến giá trị theo thời gian của tiền
Hiện giá thuần (NPV)	• Chính xác, tránh được nhược điểm của hai phương pháp trên	• Tính toán phức tạp • Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, rất khó xác định chính xác chi phí sử dụng vốn
Suất thu lợi nội tại	• Tránh được nhược điểm của hai phương pháp thời gian hoàn vốn và tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư • Bạn không cần phải xác định chi phí sử dụng vốn thật chính xác	• Tính toán rất phức tạp • Trong một số trường hợp mà phương trình cho nhiều nghiệm, bạn không thể sử dụng phương pháp này

Phương pháp hiện giá thuần hiện nay là một trong những phương pháp quan trọng nhất để đánh giá dự án. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không nên chỉ đơn thuần dùng một phương pháp duy nhất đánh giá dự án. Thông thường, các doanh nghiệp dùng kết hợp các

phương pháp phân tích với nhau, ví dụ phương pháp hiện giá thuần và phương pháp thời gian hoàn vốn hoặc phương pháp suất thu lợi nội tại và phương pháp thời gian hoàn vốn.

5 Phân tích lợi ích – chi phí

B

Cho đến thời điểm này bạn đã biết làm cách nào đánh giá một dự án về mặt lợi ích tài chính. Nhưng có những dự án đem lại lợi ích không thể quy đổi thành tiền, ví dụ như lợi ích xã hội. Bạn sẽ phân tích và đánh giá các dự án như thế nào đây?

5.1 Lợi ích xã hội

Thông thường, tiêu chí lựa chọn đối với một số dự án mang tính chất xã hội cao không còn là lợi nhuận hay tiền nữa. Để lựa chọn đúng dự án, thường người ra quyết định phải xem xét nhiều yếu tố phi tài chính nữa.

Kỹ thuật phân tích lợi ích – chi phí cố gắng xác định và định lượng những chi phí và lợi ích về mặt xã hội của một dự án.

Ví dụ, muốn mở rộng một con đường, chính quyền địa phương không những phải tính toán chi phí về nhân công, nhựa đường mà còn các thiệt hại đi kèm như:

- chi phí bảo trì;
- ô nhiễm từ khói xe và bụi;
- ô nhiễm nước từ mưa có kèm theo kim loại nặng và hóa chất;
- tiếng ồn;
- mất đi diện tích mảng xanh;
- phá hủy cảnh quan chung.

Tuy nhiên con đường mới sẽ đem lại lợi ích:

- tiết kiệm thời gian di chuyển;
- giảm tai nạn giao thông trên đường cao tốc;
- đời sống người dân sẽ khá lên.

Thực hành 292 phút 

Hãy chọn một lợi ích và thiệt hại của việc mở đường nêu trên. Bạn sẽ định giá tiền bạc cho các tác động của chúng thế nào?

.....

.....

.....

B

Một số khoản chi phí là những chi phí tài chính, ví dụ như chi phí bảo trì. Ta có thể định giá bằng cách dự trù nhân công và vật liệu. Các chi phí phi tài chính như chi phí của việc gây ô nhiễm thì khó đo lường hơn. Tuy nhiên, bạn cũng có thể quy chi phí này thành tiền bằng chi phí của công việc làm sạch môi trường của một đoạn đường tương tự. Cùng cách làm như vậy, ta có thể có các số liệu cụ thể bằng tiền về những tác động phi tài chính khác, có lợi cũng như bất lợi của con đường dự định mở.

Ví dụ: lợi ích do tiết kiệm thời gian di chuyển thường được tính theo mức lương trung bình nhân với thời gian. Thiệt hại về tai nạn giao thông cũng có thể quy ra tiền bằng cách đối chiếu với giá trị bảo hiểm tai nạn của một hãng bảo hiểm nào đó.

Gắn giá trị tiền bạc cho cảnh quan của căn nhà thì khó hơn nhiều. Bạn có đồng ý rằng một căn nhà mặt tiền, khu trung tâm thành phố thì giá sẽ cao hơn một căn nhà cùng diện tích trong hẻm không? Trả lời câu này bạn sẽ có một ý niệm để ước tính giá trị tiền bạc cho cảnh quan.

Tất nhiên những phương pháp tính toán vừa đề cập trên cũng chỉ cho bạn những con số ước định. Các số này sẽ phụ thuộc vào cá nhân người ra quyết định/người phân tích rất nhiều. Ví dụ, thành viên của các nhóm bảo vệ môi trường hẳn sẽ có quan điểm khác nhiều với các doanh nghiệp phát triển nhà đất.

5.2 Ảnh hưởng ngoại vi

Ảnh hưởng ngoại vi là tác động của một tổ chức tới môi trường và cộng đồng xã hội xung quanh. Quy tắc chung của hạch toán kinh tế từ trước tới giờ không tính đến những loại thiệt hại như đổ chất thải độc hại xuống sông suối. Một số chính phủ đã có chính

sách ‘thuế môi trường’, theo đó một cơ quan hữu quan của chính quyền sẽ thu của những tổ chức gây ô nhiễm một khoản phí để làm sạch chất thải. Đây chính là một thiệt hại cho cộng đồng và được định giá rõ ràng. Trong trường hợp không tìm ra thủ phạm gây ô nhiễm thì công quỹ chung của chính quyền phải gánh chịu phần thiệt hại này.

Ảnh hưởng ngoại vi cũng có thể là những lợi ích về mặt xã hội. Ví dụ, một nhà máy mới xây dựng tại một khu dân cư có nhiều người thất nghiệp sẽ không những tạo thêm công ăn việc làm mà còn giúp chính quyền với nhẹ gánh nặng trợ cấp ‘xóa đói giảm nghèo’ và giảm tệ nạn xã hội.

Hãy xét một ví dụ khác của ảnh hưởng ngoại vi.

Ví dụ: Chủ quán ăn Ngon dự định mở thêm quán mới gần quán hiện tại. Khi phân tích tài chính cho dự án mở quán này, bạn nên lưu ý là có thể có một phần khách hàng của quán hiện tại sẽ chuyển sang quán mới. Do đó, khi ước tính lượng khách hàng thật sự của dự án bạn sẽ lấy lượng khách ước tính đến quán mới trừ đi lượng khách hàng của quán hiện tại chuyển sang. Đó chính là việc phân tích ảnh hưởng ngoại vi của dự án.

Thực hành 30

2 phút 



Hãy liệt kê ba khoản mục chi phí mà bạn cần phải cân nhắc đến khi thực hiện phân tích lợi ích - chi phí cho dự án của doanh nghiệp bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sự lựa chọn của bạn và các phương án thay thế sẽ tùy thuộc vào ngành bạn đang công tác.

Bạn có lẽ đã đề cập đến các lợi ích và chi phí như sau:

- chi phí hữu hình - được đo lường bằng đơn vị tiền, ví dụ như chi phí về thiết bị, dịch vụ;
- chi phí vô hình - ví dụ như suy giảm năng suất trong quá trình huấn luyện đào tạo;
- chi phí xảy ra một lần - bao gồm các chi phí ban đầu về thiết bị, chuẩn bị mặt bằng, nghiên cứu, xây dựng phần mềm, huấn luyện trên thiết bị mới, dịch vụ hợp đồng;
- chi phí lặp lại - xảy ra suốt vòng đời của dự án, bao gồm chi phí thuê, lương, đi lại, huấn luyện định kỳ, dịch vụ bảo trì;
- lợi ích hữu hình - là những thu nhập do các thiết bị mới tạo ra;
- lợi ích vô hình - giống như chất lượng dịch vụ tăng, chính xác và mau chóng hơn, kiểm soát và bảo vệ tốt hơn...;
- lợi ích xảy ra một lần - bao gồm việc chuyển giao công nghệ;
- lợi ích lặp lại - bao gồm việc tăng hiệu quả hoạt động và tiết kiệm nguồn lực.

B

Thực hành 31

2 phút 



Doanh nghiệp bạn có tiến hành phân tích lợi ích - chi phí không? Nếu có thì thường họ tính như thế nào?

.....

.....

.....

Nếu doanh nghiệp của bạn chưa dùng phương pháp này, bạn nghĩ rằng bạn sẽ ứng dụng phương pháp này cho doanh nghiệp của bạn ra sao?

.....

.....

.....

B

Nhìn chung, tùy quan điểm mà mỗi tổ chức sẽ xem xét áp dụng cách phân tích lợi ích – chi phí khi đánh giá các dự án. Một số thì cho rằng những thiệt hại về mặt xã hội không thể đo lường chính xác nên gán giá trị tiền bạc cho chúng sẽ là một việc làm không hợp lý. Một số khác thì đưa vào xem xét cả yếu tố tài chính cũng như phi tài chính nhưng lại có cách tiếp cận chủ quan. Có người gắn với giá trị tiền bạc cụ thể, ví dụ gắn thời gian tiết kiệm với mức lương bình quân.

Bây giờ thì bạn đã biết rằng đánh giá một dự án không chỉ đơn thuần dựa trên lợi ích tài chính. Bạn cần xét đến những tiêu chí phi tài chính (không liên quan chút nào đến lợi ích kinh tế). Và tất nhiên là dự án nào cũng cần nguồn tiền để đầu tư. Trong phần C, chúng ta sẽ xem xét các nguồn vốn đầu tư phổ biến.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 

Doanh nghiệp may Hòa Thành dự định đầu tư một hệ thống chuyển treo tự động và sử dụng trong 6 năm. Dòng tiền của dự án này như sau:



Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	0	1	2	3	4	5	6
Dòng tiền	- 1.200	250	350	-150	500	500	450

- Theo bạn, năm đầu tiên, Hòa Thành phải đầu tư bao nhiêu tiền?
.....
.....
- Năm thứ 4 và năm thứ 6, doanh nghiệp thu/chi bao nhiêu?
.....
.....
- Hệ thống chuyển treo tự động này có thời gian hoàn vốn là bao nhiêu năm?
.....
.....
.....

- 4 Bạn hãy tính tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư và hiện giá thuần của dự án nếu biết chi phí sử dụng vốn của Hòa Thành là 10%?

.....
.....
.....

B

- 5 Bạn hãy cho biết các khoản sau đây là chi phí hữu hình hay vô hình, lợi ích hữu hình hay vô hình?

- a Mất tài sản (do mất trộm)
- b Tăng năng suất).....
- c Giảm chi phí
- d Giảm hiệu năng làm việc

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập thực hành* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



B

- Tiền có giá trị thời gian. Một đồng hôm nay có giá trị cao hơn một đồng trong tương lai.
- **Chi phí sử dụng vốn** là khoản sinh lời của đồng vốn mà nếu doanh nghiệp không đầu tư vào dự án này thì có thể dùng số tiền đó đầu tư vào các dự án khác và sinh lợi.
- Có sự khác biệt giữa lợi nhuận ròng và dòng tiền của dự án.
- Các phương pháp phân tích dự án phổ biến hiện nay là:
 - Thời gian hoàn vốn (pay-back period)
 - Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư (ROI)
 - Hiện giá thuần (NPV)
 - Suất thu lợi nội tại (IRR)
- Phương pháp thời gian hoàn vốn chọn ra dự án có khả năng thu hồi vốn nhanh nhất. Phương pháp này đặc biệt có ích trong trường hợp:
 - dự án có mức rủi ro cao;
 - thị trường nhiều bất ổn;
 - thiết kế và cấu trúc sản phẩm thay đổi mau chóng.
- Phương pháp thời gian hoàn vốn không xem xét tới thu nhập sau thời điểm hoàn vốn.
- **Tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư** được tính theo công thức sau:

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế bình quân năm}}{\text{Đầu tư ròng đầu kỳ}} \times 100\%$$

- Điểm khác nhau căn bản giữa hai phương pháp thời gian hoàn vốn và tỷ suất lợi nhuận là dựa trên cơ sở tiền mặt hay lợi nhuận.
- **Phương pháp tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư (ROI)** bỏ qua những dự án có mức sinh lợi thấp hơn mức sinh lợi tối thiểu định trước.
- **Phương pháp hiện giá thuần (NPV)** là phương pháp đánh giá chính xác nhất về mặt khoa học so với ROI và thời gian hoàn

vốn vì nó tính đến giá trị thời gian của đồng tiền và xem xét toàn bộ dòng tiền phát sinh trong suốt tuổi thọ của dự án.

- **Hiện giá thuần (NPV)** được tính bằng tổng các giá trị hiện tại của dòng tiền của dự án.
- **Suất thu lợi nội tại (IRR)** cho biết suất thu lợi “thực” của dự án. Ưu điểm của phương pháp này là bạn không cần phải xác định chính xác chi phí sử dụng vốn.
- Ngoài vấn đề tài chính, dự án còn có nhiều lợi ích và chi phí khác rất khó đo lường. Để xem xét chúng, **phân tích lợi ích - chi phí** thường được sử dụng. Trong phân tích lợi ích - chi phí, các phương pháp khác nhau để gán giá trị tiền mặt cho các lợi ích/chi phí tài chính của dự án được áp dụng.
- Áp dụng phân tích lợi ích - chi phí để đo lường các ảnh hưởng ngoại vi của một dự án.
- Nên kết hợp phân tích lợi ích - chi phí với các phân tích tài chính để đánh giá trọn vẹn các dự án đầu tư.

B

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

B



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

vốn vì nó tính đến giá trị thời gian của đồng tiền và xem xét toàn bộ dòng tiền phát sinh trong suốt tuổi thọ của dự án.

- **Hiện giá thuần (NPV)** được tính bằng tổng các giá trị hiện tại của dòng tiền của dự án.
- **Suất thu lợi nội tại (IRR)** cho biết suất thu lợi “thực” của dự án. Ưu điểm của phương pháp này là bạn không cần phải xác định chính xác chi phí sử dụng vốn.
- Ngoài vấn đề tài chính, dự án còn có nhiều lợi ích và chi phí khác rất khó đo lường. Để xem xét chúng, **phân tích lợi ích - chi phí** thường được sử dụng. Trong phân tích lợi ích - chi phí, các phương pháp khác nhau để gán giá trị tiền mặt cho các lợi ích/chi phí tài chính của dự án được áp dụng.
- Áp dụng phân tích lợi ích - chi phí để đo lường các ảnh hưởng ngoại vi của một dự án.
- Nên kết hợp phân tích lợi ích - chi phí với các phân tích tài chính để đánh giá trọn vẹn các dự án đầu tư.

B

Phần C

Nguồn vốn thực hiện dự án

- *Dẫn nhập*
- *Nguồn tiền đầu tư*
- *Các nguồn vốn ngắn hạn*
- *Các nguồn vốn dài hạn*
- *Nguồn vốn linh hoạt*
- *Linh hoạt trong chi tiêu*

Tóm tắt

Suy ngẫm

1 Dẫn nhập

Giả sử bạn đang muốn mua một chiếc xe máy mới. Ý định đó rất hay nhưng bạn chỉ có 10 triệu đồng trong khi giá của chiếc xe đó đến 25 triệu đồng. Làm thế nào bây giờ? Bạn có thể xin ngân hàng cho vay ngắn hạn nếu bạn thấy mình có thể hoàn trả nhanh chóng. Hoặc bạn cũng có thể vay bạn bè và trả dần trong những tháng lương sau.

Các tổ chức và doanh nghiệp cũng có những ưu tư giống vậy. Những dự án đầu tư lớn đều cần có nguồn vốn. Nếu làm việc trong một tổ chức lớn, bộ phận của bạn hẳn sẽ có một chỉ tiêu ngân sách hàng năm để hoạt động. Nếu xảy ra một số biến động đáng kể ngoài dự tính, bạn cần được rót thêm ngân sách. Nhưng tiền đó lấy từ nguồn nào?

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét một số cách thức huy động tiền, hay còn gọi là tìm nguồn vốn, cho các dự án đầu tư.

2 Nguồn tiền đầu tư

Khi bạn đã có được một dự án tốt thì câu hỏi đầu tiên bạn cần đặt ra là bạn phải kiếm nguồn tiền đầu tư vào dự án đó từ đâu. Huy động vốn là một nghệ thuật. Một kế hoạch chi tiết của dự án phải tính tới nguồn tiền đầu tư và khi nào có được.

Thực hành 32

5 phút 



Cho biết bạn đã chi tiêu bao nhiêu trong ngân sách được phân bổ và chi cho những khoản nào. Bạn có thể xin thêm ngân sách trong trường hợp nào?

.....

.....

.....

Nội dung trả lời sẽ tùy thuộc vào nơi bạn đang làm việc. Câu hỏi trên sẽ giúp bạn có ý niệm về nguồn vốn hiện có. Nếu không tìm được vốn cho dự án thì không nên tốn thời gian lập luận chứng kinh tế cho nó. Biết rõ nguồn vốn sẵn có sẽ giúp lập luận chứng tốt hơn, hiểu rõ những phạm vi giới hạn và đưa ra những đề xuất hợp lý.

Thời điểm có vốn cũng rất quan trọng. Các tổ chức công quyền thường hay được phân bổ chỉ tiêu ngân sách cho cả một năm. Một khi ngân sách đã dùng hết sẽ không có chi thêm. Do vậy thường xảy ra việc chi tiêu thoải mái vào đầu năm và thất lưng buộc bụng vào cuối năm.

Một số doanh nghiệp dành riêng một chỉ tiêu ngân sách cho các chi tiêu hàng ngày, còn gọi là ngân sách hoạt động. Đối với các dự án dài hạn, họ có ngân sách riêng, còn gọi là ngân sách vốn.

Bạn cần lưu ý rằng bạn cần tiền mặt hay tài sản cố định để đầu tư vào một dự án. Tuy nhiên, bạn lại không thể biết nguồn tiền hay tài sản đó từ đâu ra (ví dụ như nguồn tiền đó là từ vốn chủ sở hữu hay nợ phải trả). Trên nguyên tắc, có thể bạn biết được tiền hiện có là do ngân hàng vừa chuyển cho bạn vay. Tuy nhiên, để vay tiền, bạn có thể đã sử dụng những tài sản khác làm vật thế chấp. Bạn cần biết về các nguồn vốn hiện nay của doanh nghiệp để có thể xác định được chính xác chi phí sử dụng vốn cho dự án.

Thực hành 33

5 phút 



Các doanh nghiệp thường phải thanh toán bằng tiền mặt cho nhiều giao dịch hàng ngày trong khi đó họ lại cho khách hàng trả chậm (trong nhiều trường hợp lên đến hàng tháng). Doanh nghiệp có nên sử dụng nguồn tiền như vậy không? Giải thích tại sao?

.....

.....

Hy vọng là bạn sẽ đồng ý rằng cho khách hàng mua chịu là một cách giúp doanh nghiệp tăng doanh thu (và có thể dẫn đến lợi nhuận). Tuy nhiên, điều quan trọng ở đây là nguồn tiền mà doanh nghiệp cho trả chậm đó từ đâu ra? Bạn sẽ thấy rằng trong trường hợp này, doanh nghiệp cần phải kiếm vốn rẻ vì thông thường, khách hàng không bị chịu lãi cho khoản tiền trả chậm.

Dựa trên tiêu chí thời gian hoàn trả, doanh nghiệp có hai nguồn vốn chính: **nguồn vốn ngắn hạn** và **nguồn vốn dài hạn**.



3 Các nguồn vốn ngắn hạn

Nguồn vốn ngắn hạn là nguồn vốn mà doanh nghiệp phải hoàn trả cho chủ sở hữu của nguồn này trong thời hạn dưới một năm. Có ba nguồn vốn ngắn hạn chính:

- Thấu chi tài khoản;
- Tín dụng thương mại (hay nợ phải trả);
- Vốn vay ngắn hạn.

Sau đây chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu chi tiết từng dạng nguồn vốn ngắn hạn.

3.1 Thấu chi tài khoản

Khi bạn ghi chi phiếu trả tiền cho nhà cung cấp nhiều hơn số tiền bạn có trong tài khoản ngân hàng, nghĩa là bạn đang thấu chi tài khoản. Lãi suất trả trên phần thấu chi tài khoản thường rất cao. (Không phải ai cũng được ngân hàng cho thấu chi đâu, chỉ có những doanh nghiệp có uy tín như bạn mới được duyệt thấu chi đấy – nhưng cũng chỉ trong một khoản tiền giới hạn thôi nhé.) Do vậy các doanh nghiệp không thể thấu chi nhiều và dài ngày. Tuy nhiên, thấu chi tài khoản rất hữu dụng khi đáp ứng các nhu cầu đột xuất và tạm thời.

Bạn lưu ý rằng hiện nay ở Việt Nam, các ngân hàng chưa áp dụng phổ biến hình thức thấu chi tài khoản.

Thực hành 34

2 phút 



C Thành mới mở một doanh nghiệp may mặc để bán cho các cửa hiệu thời trang trong thành phố. Để có thể thu hút khách hàng, trong thời gian đầu, Thành bán trả chậm cho khách hàng. Thông thường, đến cuối tuần Thành mới thu tiền hàng mà khách hàng đã nhận từ đầu tuần. Thành thường thấu chi tài khoản vào những ngày giữa tuần và các khoản này được thanh toán vào cuối tuần khi Thành nhận được tiền từ khách hàng. Theo bạn, đây có phải là cách sử dụng hiệu quả phần thấu chi tài khoản không? Giải thích tại sao?

.....

.....

.....

Đây có thể là một cách sử dụng kiểu mẫu đối với phần thấu chi tài khoản bởi vì nó được thanh toán nhanh chóng, không phải trả nhiều tiền lãi.

Bạn có thể thấu chi tài khoản khi tiến hành quảng cáo một dịch vụ mới rất có tiềm năng tạo doanh thu mau chóng.

3.2 Tín dụng thương mại (nợ phải trả)

Nguyên vật liệu lưu kho thường được tài trợ bởi nguồn tín dụng thương mại. Doanh nghiệp của bạn là khách hàng của nhiều nhà cung cấp và thường họ bán chịu cho bạn, nghĩa là họ đã cấp một khoản tín dụng thương mại cho bạn.

Tín dụng thương mại của nhà cung cấp thường được xem là nguồn vốn rẻ tiền vì bạn không phải trả lãi cho nhà cung cấp (không tốn chi phí vốn).

Thực hành 35

2 phút 



Khi đang làm luận chứng kinh tế cho việc mua sắm thiết bị mới, hay mở rộng sản xuất, bạn cần biết hiện doanh nghiệp mình có chính xác bao nhiêu nguồn tín dụng thương mại. Tại sao điều này lại cần thiết đến vậy?

Biết rõ doanh nghiệp đang sử dụng vốn thế nào sẽ rất hữu ích khi trình bày một bản luận chứng kinh tế. Nếu dự án đề nghị mua thiết bị mới để tăng sản lượng, doanh nghiệp phải tăng số lượng nguyên vật liệu đầu vào. Phần này phải có trong mục hạch toán chi phí. Nhưng liệu khối lượng vật tư tăng thêm có đi kèm với tăng nguồn tín dụng thương mại không? Hay doanh nghiệp lại phải dùng nguồn thấu chi tài khoản hoặc lợi nhuận để lại để tài trợ cho phần tăng thêm vật tư này? Nếu đã dùng hết khả năng của nguồn tín dụng thương mại, doanh nghiệp phải sử dụng nguồn vốn khác.

C

3.3 Vốn vay ngắn hạn

Thông thường, bạn huy động lượng tiền từ vay ngắn hạn ngân hàng nhiều hơn hai nguồn trên. Tuy nhiên, đây cũng là nguồn có chi phí sử dụng vốn cao hơn và nhiều rủi ro hơn. Nếu doanh nghiệp vay ngắn hạn và không thể trả nợ khi đáo hạn thì họ có thể bị kiện phá sản. (Nhưng nếu bạn chưa thể trả nợ cho nhà cung cấp thì chắc là họ cũng chưa kiện bạn đâu.)

4 Các nguồn vốn dài hạn

Các dự án kéo dài không chỉ một vài tháng hoặc một năm mà thường là vài năm. Ngân sách vốn của doanh nghiệp phải tính tới điều này và vốn cấp cho dự án phải được ước tính cho nhiều năm. Các doanh nghiệp có thể đáp ứng những nhu cầu về tài chính dài hạn này bằng các nguồn vốn cho phép bạn hoàn trả cho chủ sở hữu trong khoảng thời gian dài. Đây chính là các nguồn vốn dài hạn. Một số nguồn vốn dài hạn tiêu biểu như:

- Vốn vay dài hạn;
- Vốn chủ sở hữu;
- Lợi nhuận giữ lại;
- Vốn trợ cấp.

Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu từng nguồn vốn này.

4.1 Vốn vay dài hạn

Ở đa số trường hợp, nguồn lợi nhuận giữ lại không cung cấp đủ vốn cho đầu tư. Có thể là do vốn tự có của doanh nghiệp hạn hẹp hoặc bạn đã dành nguồn vốn này vào những dự án khác. Trong

hoàn cảnh này nếu doanh nghiệp lại có một dự án hấp dẫn nữa thì chắc là doanh nghiệp phải đi vay để có thể thực hiện được nó.

Thực hành 36

3 phút 



Công ty Lộc Thành vay ngân hàng 2 tỷ đồng trong thời hạn hai năm với lãi suất thả nổi để thực hiện một dự án có tỷ suất lợi nhuận (chưa trừ chi phí vốn) 18%. Lãi suất trên thị trường hiện nay là 12% (/một năm).

Hãy thử nêu **hai** vấn đề có khả năng nảy sinh trong hai năm có thể làm giảm mức độ hấp dẫn của dự án.

.....
.....
Tỷ suất lợi nhuận lúc này mới chỉ là ước tính. Nếu dự án không thành công thì tỷ suất thực tế sẽ thấp hơn. Công ty nhắm tới khoản chênh lệch 6% (sau khi trừ chi phí vốn). Khoản này khá khiêm tốn và công ty sẽ không có nhiều khoảng trống để xoay sở nếu bị lỗ.

Thêm vào đó, do lãi suất vay thả nổi theo thị trường, bất kỳ một biến động nào trên thị trường vốn cũng sẽ có ảnh hưởng lớn tới dự án.

Mọi dự án đều có rủi ro nhưng chúng ta phải xác định được những rủi ro tiềm ẩn và có biện pháp dự phòng.

Tương tự vậy, vốn chủ sở hữu cũng có chi phí sử dụng vốn riêng của mình.

4.2 Vốn chủ sở hữu

Đối với các công ty tư nhân hay trách nhiệm hữu hạn, người ta có thể huy động vốn bằng cách kêu gọi bạn bè hay người thân hùn vốn và trở thành đồng sở hữu công ty. Đối với các doanh nghiệp cổ phần, họ có thể huy động vốn bằng cách phát hành cổ phiếu. Cổ đông mua cổ phiếu với mong đợi được chia cổ tức. Vì vậy, có tỷ suất lợi nhuận cao cũng là một yêu cầu quan trọng đối với các dự án được tài trợ bằng vốn cổ phần. Nguồn vốn này được duy trì lâu dài tại doanh nghiệp, không phải hoàn trả như các loại vốn đi vay. Hơn nữa các công ty cổ phần phải bảo tồn nguồn vốn này để duy

trì lòng tin của các nhà đầu tư và giữ giá cổ phiếu. Do vậy các doanh nghiệp cũng phải sử dụng vốn thật hiệu quả trong các dự án đầu tư.

Thực hành 37

2 phút 



Doanh nghiệp Thanh Bình đang phát triển một sản phẩm mới chưa có trên thị trường. Hiện nay doanh nghiệp đang thiếu tiền để mua một hệ thống thiết bị thí nghiệm cao cấp. Theo bạn, doanh nghiệp nên sử dụng nguồn vốn nào?

C

Rõ ràng là nguồn vốn ngắn hạn không phù hợp vì việc phát triển sản phẩm mới đòi hỏi thời gian dài. Hơn nữa khoảng thời gian từ thời điểm thiết kế thành công đến thời điểm giới thiệu sản phẩm ra thị trường thường dài hơn 1 năm.

Nguồn vốn phù hợp cho doanh nghiệp là nguồn vốn dài hạn. Bạn cũng nên lưu ý rằng Thanh Bình cũng không chắc chắn lắm về tương lai của sản phẩm này. Việc gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp thất bại trong việc tung ra sản phẩm mới? Họ sẽ không có tiền. Nếu doanh nghiệp vay nợ dài hạn để tài trợ hoàn toàn cho dự án này, họ có thể gặp nhiều khó khăn (thậm chí bị phá sản). Do đó, trong trường hợp dự án có nhiều rủi ro như vậy, nguồn vốn chủ sở hữu sẽ là nguồn vốn phù hợp nhất.

4.3 Lợi nhuận giữ lại

Lợi nhuận giữ lại được tạo ra từ quá trình hoạt động của doanh nghiệp và dùng để tái đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh. Ví dụ, một doanh nghiệp may có thể dùng hết 1 tỷ đồng để mua nguyên vật liệu trong năm 20X1 và dùng lợi nhuận từ việc bán những quần áo để mua 1,2 tỷ đồng nguyên vật liệu cho năm 20X2.

Lợi nhuận giữ lại cũng chính là nguồn vốn của các cổ đông và thường là một trong những nguồn tài chính chủ yếu. Sử dụng nguồn này, doanh nghiệp không phải trả lãi suất. Tuy nhiên, nếu như dự án này không mang lại hiệu quả như những dự án khác thì doanh nghiệp cũng không nên đầu tư vào dự án để làm gì.

Thực hành 38

2 phút 



Hãy cho biết **hai** dự án ở doanh nghiệp bạn đã được tài trợ bằng nguồn lợi nhuận giữ lại.

.....

.....

C

Tùy từng doanh nghiệp mà bạn có câu trả lời hợp lý. Qua đó, bạn sẽ hiểu phương thức tài trợ dự án trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu chỉ nhìn vào số tiền đầu tư cho một dự án, thật khó phân biệt đâu là từ nguồn lợi nhuận giữ lại, đâu là từ các nguồn khác.

4.4 Vốn trợ cấp

Một số tổ chức, ví dụ các đoàn thể, hội từ thiện thường nhận được các trợ cấp để tài trợ cho các hoạt động và dự án của mình. Đây là vốn không phải hoàn trả, nhưng khi nhận vốn, các tổ chức này phải đáp ứng một số điều kiện. Để có trợ cấp, các tổ chức này phải đề đạt nguyện vọng và thuyết phục cơ quan cho trợ cấp rằng tiền trợ cấp sẽ được sử dụng đúng mục đích và hợp lý.

Đánh giá các dự án của những tổ chức này người ta thường sử dụng phân tích lợi ích – chi phí hơn là đơn thuần xét yếu tố tài chính.

Thực hành 39

2 phút 



Giả sử doanh nghiệp của bạn đồng ý cho một câu lạc bộ thể thao quận một khoản trợ cấp để xây sân tập. Hãy thử đề xuất cho câu lạc bộ hai phương thức tự tìm vốn để chi tiêu hàng ngày.

.....

.....

Bán thức ăn nhanh và nước uống thường là cách mà các câu lạc bộ thường dùng để tạo thu nhập cho chi tiêu hàng ngày. Bạn cũng có thể đề nghị câu lạc bộ thu phí hội viên, giữ xe, v.v...

Nếu làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận thì bạn sẽ rất quen

thuộc với công tác vận động tìm nguồn vốn. Bạn có thể đưa ra những đề xuất trên khi lập dự án.

Dự án của các tổ chức lợi nhuận cũng rất cần sự sáng tạo và linh hoạt như vậy.

5 Nguồn vốn linh hoạt

Hiện nay, bạn thấy có nhiều dạng vốn cho doanh nghiệp khác với những dạng đã nêu ở trên, ví dụ cho thuê tài chính hay thuê hoạt động, v.v... Tất cả các dạng tài trợ này được gọi là nguồn vốn linh hoạt. Các nguồn vốn này có ưu điểm là giúp bạn huy động được nguồn vốn cần thiết trong trường hợp bạn không thể/không muốn huy động vốn theo các kênh truyền thống. Ta hãy xét một ví dụ về thuê tài chính (được xem là một trong các nguồn vốn linh hoạt “cổ điển”).

Giả sử một doanh nghiệp vận tải thiếu tiền nhưng đang cần thêm vài chiếc xe để vận chuyển hàng cho khách và tạo thêm doanh thu.

Ngân hàng thì không muốn cho doanh nghiệp vay thêm, trong đó không thể vì chuyện này mà doanh nghiệp lại phát hành thêm cổ phiếu hoặc kêu gọi chủ đầu tư góp thêm vốn. Có một cách giúp doanh nghiệp này xoay sở được, đó là thuê xe (thuê và có thể mua lại – còn gọi là thuê tài chính). Đơn vị cho thuê tài chính sẽ bỏ tiền ra để mua xe và cho bạn thuê lại (với một số điều khoản ràng buộc nhất định). Doanh nghiệp sẽ trả tiền thuê xe khi sử dụng. Thời gian sau, nếu muốn, doanh nghiệp có thể mua lại và sở hữu chiếc xe, nhưng doanh nghiệp cũng có thể không cần mua lại. Dù sao, hiện tại doanh nghiệp đã có ngay chiếc xe để sử dụng.

Thực hành 40

2 phút 



Bạn thử cho biết yêu cầu của đơn vị cho thuê tài chính về tỷ suất lợi nhuận của thuê mua thiết bị dùng cho các dự án.

Bạn có thể thấy rằng thông thường tỷ suất lợi nhuận yêu cầu cho các dự án thuê tài chính có thể cao hơn các dự án sử dụng nguồn vốn bình thường khác, vì rủi ro về tài sản bảo đảm đối với số tiền thuê tài chính. (Tuy nhiên, điều này còn tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Nếu doanh nghiệp thường xuyên thuê thì đơn vị cho thuê cũng sẽ giảm lãi suất theo yêu cầu của doanh nghiệp.)

6 Linh hoạt trong chi tiêu

Bạn nên linh hoạt khi chi tiêu cho dự án. Bạn có thể tiết kiệm khoản này và tăng chi tiêu cho khoản khác.

Thực hành 41

15 phút 



Liên hệ tới một công việc mà nhóm của bạn thường làm, bạn hãy thử đưa ra:

- a **một** đề xuất cải tiến hiệu quả công việc
- b **một** dịch vụ hoặc sản phẩm có thể tạo ra thêm từ hoạt động của nhóm

Việc bạn có thể trả lời được câu hỏi trên hay không tùy thuộc vào công việc hiện tại nhóm bạn đang thực hiện. Thay vì lúc nào cũng tập trung vào công việc sự vụ hàng ngày, thỉnh thoảng bạn nên dừng lại và suy nghĩ tới những khả năng khác. Từ đó bạn sẽ có những ý tưởng mới về công việc.

Giả sử bạn đang làm công việc văn phòng, chắc hẳn bạn sẽ dùng hàng núi giấy. Nhóm của bạn có thể tiết kiệm chi phí bằng cách dùng những mặt sau của giấy tờ công văn làm giấy nháp. Hoặc bạn có thể thay đổi cách bố trí trong văn phòng để tiện đi lại và dễ dàng sử dụng máy in, máy photocopy. Những lúc nhàn rỗi có thể thực hiện những nghiên cứu thị trường bằng cách gọi điện thăm hỏi khách hàng và tìm hiểu nhu cầu thông qua những bảng câu hỏi in sẵn.

Nếu bạn ở bộ phận sản xuất, nhóm của bạn có thể thực hiện giảm hao hụt nguyên vật liệu bằng cách xác định những công đoạn sinh ra nhiều phế liệu và tập trung thao tác thật chuẩn xác. Bạn cũng có thể tìm cách tận dụng phần thừa nhỏ của nguyên liệu để làm ra sản phẩm phụ.

Thỉnh thoảng, bạn còn thấy người ta có thể dùng những thước đo phi tài chính để đánh giá các sản phẩm hay dịch vụ mới. Ví dụ, doanh nghiệp kinh doanh sữa vừa khai trương dịch vụ đường dây nóng. Rất khó đánh giá dịch vụ này về mặt tài chính vì bản thân dịch vụ này không tạo ra doanh thu trực tiếp. Tuy nhiên, nó sẽ giúp doanh

thuộc với công tác vận động tìm nguồn vốn. Bạn có thể đưa ra những đề xuất trên khi lập dự án.

Dự án của các tổ chức lợi nhuận cũng rất cần sự sáng tạo và linh hoạt như vậy.

5 Nguồn vốn linh hoạt

Hiện nay, bạn thấy có nhiều dạng vốn cho doanh nghiệp khác với những dạng đã nêu ở trên, ví dụ cho thuê tài chính hay thuê hoạt động, v.v... Tất cả các dạng tài trợ này được gọi là nguồn vốn linh hoạt. Các nguồn vốn này có ưu điểm là giúp bạn huy động được nguồn vốn cần thiết trong trường hợp bạn không thể/không muốn huy động vốn theo các kênh truyền thống. Ta hãy xét một ví dụ về thuê tài chính (được xem là một trong các nguồn vốn linh hoạt “cổ điển”).

Giả sử một doanh nghiệp vận tải thiếu tiền nhưng đang cần thêm vài chiếc xe để vận chuyển hàng cho khách và tạo thêm doanh thu.

Ngân hàng thì không muốn cho doanh nghiệp vay thêm, trong đó không thể vì chuyện này mà doanh nghiệp lại phát hành thêm cổ phiếu hoặc kêu gọi chủ đầu tư góp thêm vốn. Có một cách giúp doanh nghiệp này xoay sở được, đó là thuê xe (thuê và có thể mua lại – còn gọi là thuê tài chính). Đơn vị cho thuê tài chính sẽ bỏ tiền ra để mua xe và cho bạn thuê lại (với một số điều khoản ràng buộc nhất định). Doanh nghiệp sẽ trả tiền thuê xe khi sử dụng. Thời gian sau, nếu muốn, doanh nghiệp có thể mua lại và sở hữu chiếc xe, nhưng doanh nghiệp cũng có thể không cần mua lại. Dù sao, hiện tại doanh nghiệp đã có ngay chiếc xe để sử dụng.

Thực hành 40

2 phút 



Bạn thử cho biết yêu cầu của đơn vị cho thuê tài chính về tỷ suất lợi nhuận của thuê mua thiết bị dùng cho các dự án.

Bạn có thể thấy rằng thông thường tỷ suất lợi nhuận yêu cầu cho các dự án thuê tài chính có thể cao hơn các dự án sử dụng nguồn vốn bình thường khác, vì rủi ro về tài sản bảo đảm đối với số tiền thuê tài chính. (Tuy nhiên, điều này còn tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Nếu doanh nghiệp thường xuyên thuê thì đơn vị cho thuê cũng sẽ giảm lãi suất theo yêu cầu của doanh nghiệp.)

ng nghiệp nâng cao hình ảnh của mình trước cộng đồng. Các doanh nghiệp cũng có thể làm ra những sản phẩm nhỏ nhỏ để bán tại các gian hàng từ thiện giúp trẻ em nghèo. Những việc làm trên không tốn bao nhiêu chi phí cho doanh nghiệp của bạn mà lại có ý nghĩa xã hội lớn lao. Lợi ích quan trọng nhất của công việc này là tạo ra hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong cộng đồng. Lợi ích (không bằng tiền) này có thể lớn hơn rất nhiều so với chi phí (tiền mặt) mà doanh nghiệp bạn đã bỏ ra.

Trong phạm vi doanh nghiệp, bạn cũng thường thấy chuyện tranh giành ngân sách giữa các phòng ban và 'không xin không cho'. Do vậy, điều quan trọng là bạn phải biết cách lập luận chứng tỏ và cho mọi người thấy rằng những dự án của mình có lợi cho tổ chức hơn những dự án khác. Chúng ta sẽ xem trong phần sau các cách trình bày những nhu cầu của bạn.

C

Hãy tự đánh giá 3

12 phút 



1

a Cho biết tên của **hai** loại nguồn vốn ngắn hạn.

.....

.....

b Cho biết tên của **hai** loại nguồn vốn dài hạn.

.....

.....

2 Giải thích ngắn gọn tại sao lãi suất lại quan trọng đối với vốn vay.

.....

.....

.....

- 3 Theo bạn, lợi ích của hình thức thuê tài chính là gì?

.....

.....

- 4 Tại sao lợi nhuận giữ lại là nguồn vốn dài hạn?

.....

.....

- 5 Theo bạn tại sao ngay cả các tổ chức từ thiện, phi lợi nhuận cũng phải phân tích luận chứng kinh tế.

.....

.....

.....

- 6 Nhóm của Kim cần trang bị một thiết bị an toàn nhưng chỉ tiêu ngân sách cho khoản này không còn đủ để mua. Kim có thể tìm nguồn vốn nào để mua thiết bị đó.

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.



7 Tóm tắt



- Dự án thường cần nguồn vốn thực hiện, ngay cả với dự án có khả năng thu hồi vốn nhanh nhất.
- Nguồn vốn trong doanh nghiệp được dùng cho nhiều dự án và vốn cho một dự án được tài trợ từ nhiều nguồn. Có hai loại nguồn vốn cho dự án: **nguồn vốn ngắn hạn** và **nguồn vốn dài hạn**.
- **Nguồn vốn ngắn hạn** có thời gian hoàn vốn dưới một năm nên thường được sử dụng cho các hoạt động hàng ngày hay các dự án nhỏ có thời gian kéo dài dưới một năm. Nguồn này được lấy từ thấu chi tài khoản ngân hàng; từ tín dụng thương mại (khoản phải trả) hay các nguồn vốn vay ngắn hạn khác.
- **Nguồn vốn dài hạn** có thời gian hoàn vốn trên một năm. Nguồn này bao gồm vốn vay dài hạn, vốn cổ phần, lợi nhuận giữ lại, hay các nguồn trợ cấp (đối với các tổ chức phi lợi nhuận). Nguồn vốn dài hạn thường được sử dụng cho các đầu tư về tài sản cố định.
- Nếu không tìm được thêm vốn, doanh nghiệp có thể thuê mua tài sản miễn là việc sử dụng tài sản đó tạo ra doanh thu đều đặn để trả cho bên cung cấp dịch vụ thuê mua.
- **Chi phí vốn** rất quan trọng. Chi phí càng lớn, tỷ suất lợi nhuận của dự án phải càng cao thì mới trang trải đủ, và do đó mới đáng thực hiện. Mặc dù doanh nghiệp không phải “trả lãi” cho lợi nhuận giữ lại, nhưng họ chỉ nên sử dụng lợi nhuận giữ lại tài trợ cho các dự án cho tỷ suất lợi nhuận cao hơn lãi suất tiền gửi ngân hàng.

C

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần D

Trình bày một bản luận chứng

- *Dẫn nhập*
- *Cần đề xuất đúng cách*
- *Thu thập thông tin số liệu*
- *Cấu trúc của một bản luận chứng*
- *Thế nào là bản luận chứng tốt*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Có nhiều phương pháp “huy động vốn”. Để thuyết phục “nhà đầu tư” và không làm mất thì giờ của họ, bạn nên đề cập thẳng vào vấn đề, nêu rõ lý do cần tiền và cách hoàn trả.

Trong những phần trước, bạn đã hình thành được kỹ năng xác định dự án, sử dụng các phương pháp đánh giá dự án và hiểu cách tài trợ dự án. Nếu muốn dự án được xúc tiến, bạn cần sự ủng hộ và trợ giúp của lãnh đạo/nhà đầu tư. Do vậy, bạn phải trình bày dự án một cách ấn tượng.

Khi trình bày dự án bạn cần nhớ điều này: phải rõ ràng, chính xác và cung cấp số liệu hợp lý và cụ thể về:

- số vốn cần tài trợ;
- lý do tại sao cần vốn;
- lợi ích đem về cho doanh nghiệp;
- khả năng thu hồi vốn.

Doanh nghiệp của bạn có thể làm khác đôi chút nhưng nguyên tắc chung là như nhau. Ở phần này chúng ta sẽ xem xét các cách trình bày luận chứng cho dự án.

2 Cần đề xuất đúng cách

Doanh nghiệp của bạn có thể có những mẫu riêng để xin cấp vốn/kinh phí cho dự án, hoặc cũng có thể dùng một mẫu tương tự của một doanh nghiệp/tổ chức khác.

Thực hành 42

5 phút ⌚

Hãy suy nghĩ về những khoản chi mua sắm tại doanh nghiệp của bạn. Thử đưa ra vài điểm mấu chốt mà bạn cần lưu ý và sẽ trình bày trong văn bản đề nghị cấp kinh phí.

D



.....
.....
.....
Có thể bạn đã đưa ra các điểm sau:

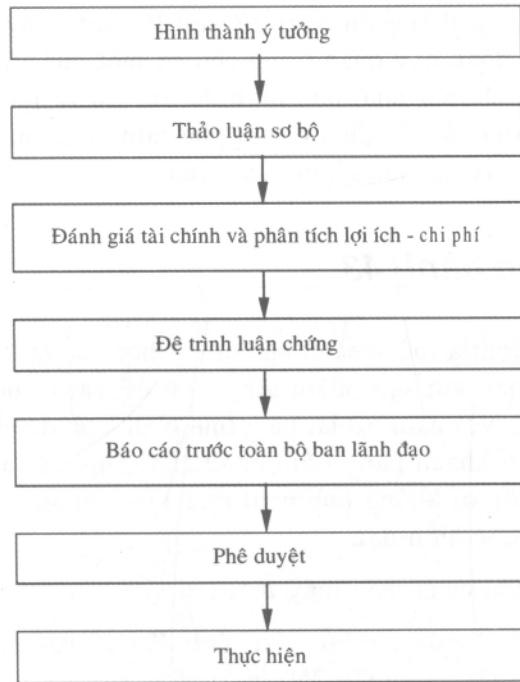
- số tiền cần chi;
- cần để làm gì và tại sao lại cần vào lúc này;
- chi tiêu như thế có lợi gì cho doanh nghiệp;
- lấy tiền từ những nguồn nào;
- và khả năng thu hồi vốn.

Văn bản đề nghị của bạn cần có thêm các tính toán chi tiết, phân tích lợi hại và những giải trình cụ thể. Bạn nên biết ai sẽ là người tiếp nhận và xem xét đề nghị này. Nếu văn bản trình bày không theo mẫu chuẩn thì họ sẽ có phản ứng thế nào? Bạn phải điều chỉnh dự án của mình cho phù hợp, có vậy bạn mới đảm bảo sẽ thành công mỗi khi có thể.

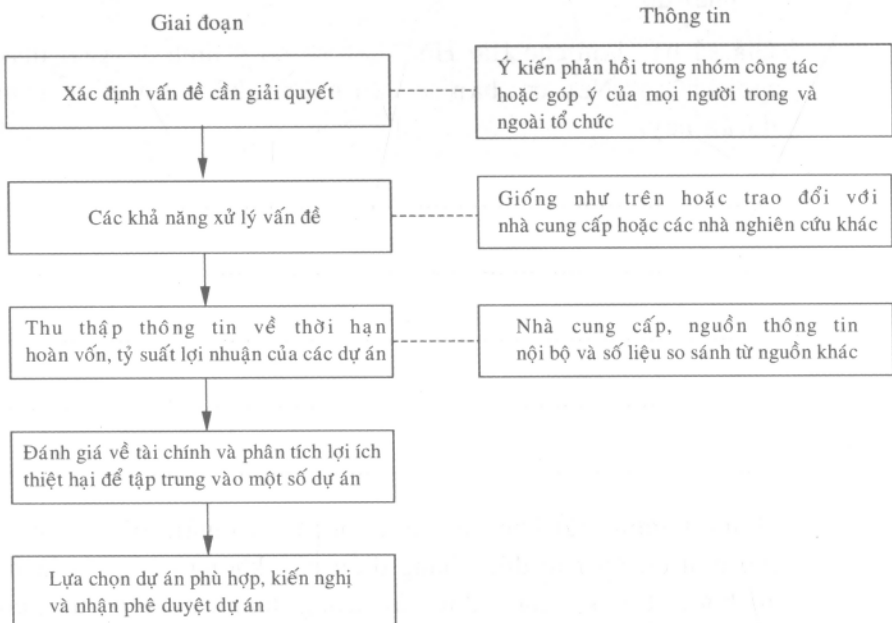
3 Thu thập thông tin số liệu

Lập luận chứng kinh tế cho một dự án liên quan đến rất nhiều thứ và tốn thời gian. Vì vậy, việc đầu tiên bạn nên làm là trao đổi ý tưởng của mình với lãnh đạo trước khi chính thức lập luận chứng. Điều này giúp bạn sớm nhận diện nhiều rủi ro và có được nhiều lời khuyên hữu ích của cấp trên, ví dụ thời điểm nào nên trình bày luận chứng trước toàn bộ ban lãnh đạo doanh nghiệp. Một khi đã có được sự ủng hộ bước đầu từ cấp trên, sau này bạn sẽ ít gặp những ý kiến phản đối. Tất nhiên nếu luận chứng của bạn không chứng tỏ được tính khả thi của dự án, cấp trên cũng không thể ủng hộ bạn được bao nhiêu.

Sơ đồ sau mô tả các bước hình thành và chuẩn bị một dự án:



Các giai đoạn khác nhau của một dự án cần rất nhiều thông tin số liệu. Sơ đồ sau hướng dẫn lựa chọn thông tin cho đúng dự án.



Giải quyết các vấn đề này là một điều không đơn giản. Bạn có thể tham khảo sách *Giải quyết vấn đề* của Business Edge để biết thêm kỹ năng phân tích.

Thu thập thông tin ngay từ đầu là một công đoạn rất quan trọng. Công đoạn này quan trọng cho cả một quá trình và cũng không tốn nhiều chi phí như thực hiện dự án. Có lẽ phần khó khăn nhất của quá trình là xác định dự án phù hợp, mặc dù đôi khi bạn cũng cần phải thay đổi lựa chọn của mình.

Thực hành 43

6 phút 



D Hải Hòa là một doanh nghiệp in, hoạt động khá thành công nhiều năm nay với sản phẩm giấy tiêu đề và ấn phẩm dùng trong văn phòng. Vài năm trở lại đây, tình hình kinh doanh chung bị sút giảm. Một số khách hàng tiềm năng cho rằng giá của Hải Hòa quá cao và thiết kế không linh hoạt như của một số công ty in có trang bị máy móc hiện đại.

Hải Hòa chưa thay máy mới bởi vì:

- Công ty đã thu hồi vốn cách đây 10 năm và hiện nay đang có tỷ suất lợi nhuận 25% một năm.
- Thiết bị mới hiện có trên thị trường luôn đòi hỏi nâng cấp và tỏ ra mau chóng lỗi thời. Do vậy nếu không thật cần thiết thì không phải đổi.

Giả sử bạn làm cho Hải Hòa, bạn sẽ có ý định đề xuất thay máy mới không? Nếu có, bạn sẽ cần những thông tin gì để trình bày dự án này.

.....

.....

.....

.....

.....

Thông thường, rất khó đạt được một thỏa thuận toàn doanh nghiệp cho một dự án nào đó. Nhưng điều này không có nghĩa là bạn nên lùi bước. Bất kỳ giám đốc nào trong doanh nghiệp cũng có trách nhiệm phải đóng góp ý kiến nâng cao hiệu quả hoạt động chung.

Trong doanh nghiệp, thường có một vài cá nhân ngại rủi ro và không muốn thay đổi. Đối với họ, không việc gì phải mua máy mới nếu hệ thống máy hiện tại vẫn mang lại lợi nhuận. Tuy nhiên, nếu chờ cho tới thời điểm thật cần thiết mới tiến hành đổi mới thì mặc dù doanh nghiệp có lợi về mặt tài chính nhưng doanh nghiệp sẽ lúng túng và gặp nhiều khó khăn khi áp dụng kỹ thuật mới. Ngoài ra nếu chậm đổi mới, doanh nghiệp cũng có thể bị mất một số khách hàng tiềm năng.

Để đánh giá hiệu quả của dự án thay máy mới, bạn cần những thông tin sau:

- Các số liệu cụ thể của các phương án được đưa ra chọn lựa,
- Các chi tiết của những đổi mới có khả năng diễn ra trong tương lai, từ đó ước lượng vòng đời của thiết bị mới.

D

Thực hành 44

20 phút 



Bạn hãy thử nhận định một tình huống trong doanh nghiệp mà bạn thấy cần thiết phải đổi mới. Bạn hãy tìm những cách thức có thể để thực hiện đổi mới. Bạn hãy dùng phân tích thời gian hoàn vốn, tỷ suất lợi nhuận và phân tích lợi ích-chi phí cho các giải pháp đổi mới của bạn. Quyết định xem việc đổi mới đã thực sự phù hợp chưa và cho biết bạn sẽ chọn phương án nào. Ghi chú những suy nghĩ và nhận định của bạn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sau khi đã có đủ chi tiết và đưa ra quyết định, bạn sẽ cần trình bày luận chứng của mình.

Có lẽ, bạn nên nghĩ về tương lai cạnh tranh của doanh nghiệp và thảo luận với ban lãnh đạo về việc có nên chỉ sử dụng các tiêu

chí tài chính để đánh giá một dự án mang tính chiến lược dài lâu hay không? Và ngay cả trong trường hợp phải đánh giá về mặt tài chính của dự án, doanh nghiệp có nên dùng tỷ suất lợi nhuận hiện tại để so sánh và ra quyết định không?

4 Cấu trúc của một bản luận chứng

Một luận chứng tốt thường gồm ba phần như sau:

Phần 1: Mô tả tổng quan

D Phần này giới thiệu những thông tin chung về doanh nghiệp, sản phẩm và môi trường kinh doanh của sản phẩm. Qua phần này, người đọc có thể hiểu rõ về doanh nghiệp, đặc điểm khách hàng và nhu cầu của họ. Người đọc cũng biết được thông tin toàn cảnh về môi trường kinh doanh bao gồm đối thủ cạnh tranh, các sản phẩm thay thế.

Phần 2: Hoạch định

Người đọc sẽ phán xét tính thực tế của luận chứng thông qua việc hoạch định của bạn. Trong phần này bạn sẽ xem xét từng chức năng cụ thể mà doanh nghiệp dự định sẽ triển khai để đạt được mục tiêu. Thông thường, một bản luận chứng tốt phải xem xét đến ít nhất các chức năng sau: sản xuất, tiếp thị, nhân sự và tài chính.

Phần 3: Phân tích tài chính của dự án

Đây là phần trọng tâm của một bản luận chứng. Bạn sẽ tập hợp tất cả các phân tích của bạn trong phần 2 và lượng hóa thành tiền. Sau đó, bạn sẽ phải đánh giá tính khả thi tài chính của dự án. Một luận chứng tốt cần phải đi xa hơn việc đánh giá tài chính đơn thuần mà phải xét luôn cả các khía cạnh rủi ro có thể có của dự án.

Thực hành 45

10 phút 



Bạn hãy đề xuất một cấu trúc hợp lý của một luận chứng cho doanh nghiệp bạn.

.....

.....

.....

.....
.....
.....

Bạn sẽ thấy rằng không bao giờ tồn tại một bản luận chứng “mẫu”. Tuy nhiên, đây là cấu trúc thông thường của một luận chứng mà bạn thường thấy:

I Tóm tắt dự án (executive summary)

(Trong phần này, bạn sẽ giới thiệu rất sơ lược về ý tưởng dự án, các số liệu tài chính quan trọng và kết luận của bạn về tính khả thi của dự án.)



II Mô tả tổng quan

- Giới thiệu doanh nghiệp và chiến lược hoạt động
- Giới thiệu sản phẩm
- Mô tả môi trường kinh doanh và thị trường
- Mô tả dự án

III Hoạch định chức năng

(Trong phần này, bạn sẽ trình bày về các hoạch định hoạt động cho các bộ phận chức năng để hỗ trợ dự án.)

- Hoạch định tiếp thị
- Hoạch định kỹ thuật - sản xuất
- Hoạch định nhân sự
- Hoạch định tài chính

IV Đánh giá tài chính

- Tổng hợp nhu cầu đầu tư/nguồn lực cho dự án (hay nói cách khác, bạn cần đầu tư bao nhiêu vốn cho dự án và thời điểm cần đầu tư)
- Đánh giá tài chính dự án (bao gồm thời gian hoàn vốn, mức độ thu lợi, ...)
- Phân tích rủi ro dự án

V Tổng kết

(Trong phần này, bạn sẽ nêu những kết luận chính của bạn về tính khả thi của dự án và các điểm mấu chốt mà doanh nghiệp cần phải lưu ý khi thực hiện dự án.)

5 Thế nào là bản luận chứng tốt

Một bản luận chứng tốt phải được đánh giá trên cả hai phương diện: nội dung và cách trình bày.

Thực hành 46

10 phút 



Theo bạn có những tiêu chí cụ thể nào để đánh giá nội dung và hình thức của một bản luận chứng?

D

Bạn có thể tham khảo sách *Hội hợp và thuyết trình* của Business Edge để bổ sung cho mình những kỹ năng trình bày hiệu quả.

Chất lượng nội dung sẽ được đánh giá thông qua các tiêu chí sau:

- 1 Thông tin kết quả đúng và chính xác, hướng đến đối tượng đọc;
- 2 Thông tin đầu vào được trình bày đầy đủ và đáng tin cậy;
- 3 Các dự báo đáng tin cậy;
- 4 Các kết quả tính toán cần được thực hiện chính xác và trình bày chi tiết;
- 5 Lập luận chặt chẽ, logic;
- 6 Các ý tưởng và giải pháp đưa ra phải độc đáo, sáng tạo và phù hợp với bối cảnh thực tế;
- 7 Chiến lược và kế hoạch có tính linh hoạt cao.

Chất lượng hình thức sẽ được đánh giá thông qua các tiêu chí sau:

- 1 Hình thức trình bày phải sạch đẹp, chuyên nghiệp và nghiêm túc;
- 2 Độ dài bản luận chứng phải phù hợp (thông thường khoảng 15 – 50 trang);
- 3 Cấu trúc các phần phải mạch lạc, rõ ràng;
- 4 Văn phong sáng sủa, súc tích và phù hợp với đối tượng đọc. Bạn cố gắng tránh sử dụng các thuật ngữ chuyên ngành nếu có thể nhé vì không phải ai cũng là chuyên gia trong ngành của bạn đâu.

Bạn không thể xuể xòa và xem nhẹ cách trình bày. Bản luận chứng hoặc phân tích/thẩm định dự án của bạn có được chuẩn bị công phu đến đâu cũng sẽ có nguy cơ bị gác qua một bên nếu bạn không biết cách trình bày và thuyết phục người đọc.

Mỗi doanh nghiệp có một đặc thù riêng. Càng biết cách tiếp cận và thuyết phục cấp trên, bạn sẽ càng làm cho công việc của mình thêm bổ ích và càng đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Hãy tự đánh giá 4

12 phút 



- 1 Liệt kê **bảy** bước hình thành và chuẩn bị một dự án.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

D

- 2 Theo bạn, vai trò của thu thập thông tin đối với việc phân tích dự án quan trọng như thế nào?

.....

.....

- 3 Hãy nêu lợi ích nếu bạn trình bày dự án một cách phù hợp.

.....

.....

- 4 Chọn câu trả lời phù hợp.

Cần phải đề cập những khoản nào sau đây khi trình bày một bản luận chứng kinh tế?

- a Số vốn cần tài trợ
- b Những thành công của doanh nghiệp trong quá khứ

- c Mức độ chặt chẽ và rõ ràng của việc lựa chọn các dự án từ trước tới giờ
- d Lợi ích đem về cho doanh nghiệp

Đánh dấu vào các lựa chọn sau:

- ☐ A và B
- ☐ B và C
- ☐ C và D
- ☐ D và A



Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

6 Tóm tắt



- Khi trình bày một bản luận chứng kinh tế, các điểm quan trọng cần phải đề cập tới là:
 - số vốn cần tài trợ;
 - lý do tại sao cần vốn;
 - lợi ích đem về cho doanh nghiệp;
 - khả năng thu hồi vốn.
- Một bản luận chứng cần phải:
 - trình bày rõ ràng;
 - dễ hiểu;
 - theo một hình thức nào đó tiết kiệm thời gian của người đọc.
- Thu thập thông tin số liệu là một việc làm quan trọng trong quá trình soạn thảo luận chứng. Thông tin đầy đủ có nghĩa là mọi khía cạnh của dự án đều phải được xem xét và không để tiền bạc bị chi dùng sai mục đích.

D

7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

D



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Hãy điền câu trả lời của bạn vào chỗ trống.

Câu 1 Liệt kê **hai** chi phí có khả năng kiểm soát được.

.....

.....

Câu 2 Phân tích SWOT xem xét những nội dung gì?

.....

.....

Câu 3 Phân tích PEST xem xét những nội dung gì?

.....

.....

Câu 4 Cho biết **bốn** giai đoạn của vòng đời một sản phẩm

.....

.....

Câu 5 Hãy cho biết các yếu tố tạo ra giá trị thời gian của tiền?

.....

.....

.....

Câu 6 Tại sao doanh nghiệp phải xem xét chi phí sử dụng vốn cho dự án?

.....

.....

Câu 7 Phương pháp nào đánh giá dự án trên cơ sở tốc độ thu hồi vốn đầu tư?

.....

.....

Câu 8 Phương pháp nào đánh giá dự án trên cơ sở sinh lợi của vốn đầu tư?

.....

.....

.....

Câu 9 Ưu điểm của phương pháp hiện giá thuần là gì?

.....

.....

Câu 10 Nhược điểm của việc đánh giá dự án theo các tiêu chí tài chính là gì?

.....

.....

Câu 11 Phân tích lợi ích - chi phí có công dụng gì?

.....

.....

Câu 12 Cho biết hai nguồn vốn trong vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp?

.....

.....

Câu 13 Cho biết các hình thức của vốn ngắn hạn?

.....

.....

Câu 14 Cho biết bốn nội dung cơ bản của một bản luận chứng kinh tế?

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Bạn hãy đọc kỹ tình huống dưới đây và viết câu trả lời vào một tờ giấy rời.

Doanh nghiệp Minh Thành chuyên sản xuất đồ trang trí nội thất. Vừa qua, doanh nghiệp đã thử nghiệm thành công đồ trang trí nội thất bằng mây tre. Tuy nhiên, để có thể sản xuất hàng loạt cho thị trường, doanh nghiệp cần phải đầu tư vào hệ thống sấy tấm tre trị giá khoảng 1,5 tỷ.

Vì đây là số tiền lớn nên doanh nghiệp cần phải xem xét cẩn thận trước khi ra quyết định đầu tư. Nghiên cứu thị trường và các nghiên cứu liên quan khác cho thấy các số liệu sau:

Quy mô thị trường (đơn vị/năm)	11.000
Thị phần ước tính của công ty	22%
Giá thành đơn vị	1,2 triệu/đơn vị
Biến phí đơn vị	650 ngàn/đơn vị
Định phí (chưa tính khấu hao)	880 triệu/năm

Giả sử thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp là 28%, chi phí sử dụng vốn = 10%, khấu hao = 300 triệu/năm và doanh nghiệp chỉ dự định sản xuất sản phẩm mới này trong 5 năm (sau đó, máy móc cũ không thể bán được).

Trả lời những câu hỏi sau:

- 1 Hãy lập dòng tiền cho dự án đầu tư này.
- 2 Dự án này hoàn vốn trong thời gian bao lâu?
- 3 Hiện giá thuần của dự án này là bao nhiêu?
- 4 Doanh nghiệp có nên mua thiết bị này không?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã hoàn thành xong cuốn sách *Phân tích dự án đầu tư*, chúng ta hãy cùng nhau suy ngẫm lại những mục tiêu được đề cập ở phần đầu cuốn sách.

Mục tiêu đầu tiên là bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- **Mô tả ý tưởng được hình thành như thế nào, tại sao một ý tưởng được ưu tiên xem xét để phát triển thành dự án còn những ý tưởng khác thì không?**

Trong doanh nghiệp thường có những cá nhân có nhiều ý tưởng cải tiến. Người này thường đề xuất lên cấp trên những đề nghị như: “Chúng tôi cần được trang bị thiết bị mới để tăng năng suất lao động”. “Bộ phận tôi cần được gửi đi học, tập huấn ở nước ngoài để có thể tiếp cận với công nghệ mới...” Tuy nhiên, doanh nghiệp thường không đủ nguồn lực để thực hiện tất cả đề xuất có ích của nhân viên. Trong trường hợp này, người ra quyết định đầu tư sẽ đánh giá xem nguồn lực để triển khai ý tưởng của bạn là chi phí bắt buộc hay tùy chọn. Khoản chi nào có tỷ lệ chi phí bắt buộc nhiều hơn tùy chọn sẽ sớm được duyệt. Hay nói cách khác, nếu bạn có một luận cứ tốt để thuyết minh cho yêu cầu của mình và yêu cầu đó phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, yêu cầu của bạn sẽ sớm được thực hiện.

- Có bao giờ bạn rơi vào tâm trạng “bất mãn” khi ý tưởng của bạn thật tuyệt vời nhưng lại không được cấp trên ủng hộ thực hiện? Bạn có biết tại sao không?

.....

.....

- Doanh nghiệp của bạn cần những gì ở một dự án khả thi? Nếu được đề xuất lại, bạn sẽ thêm những điểm nào vào luận cứ để ý tưởng của bạn được chấp thuận?

.....

.....

.....
.....

- Để cải thiện tình hình kinh doanh hiện nay của doanh nghiệp, bạn sẽ đưa ra những đề xuất nào? Dùng kỹ thuật SWOT và PEST để phân tích ý tưởng của bạn.

.....
.....
.....
.....

Mục tiêu thứ hai của cuốn sách là:

- **Giải thích năm kỹ thuật phân tích dự án.**

Các tổ chức sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá dự án. Bạn đã được giới thiệu qua các phương pháp thời gian hoàn vốn, hiện giá thuần (NPV), tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư (ROI), suất thu lợi nội tại (IRR) và phương pháp phân tích lợi ích-chi phí.

Sẽ có lúc bạn phải lập luận chứng cho các dự án đầu tư hoặc thu thập thông tin số liệu để đánh giá chúng. Hãy suy nghĩ về vai trò hiện nay của bạn và ghi lại những gì bạn có thể đóng góp cho công việc đánh giá dự án được hiệu quả hơn.

- Nếu chỉ chọn một trong bốn phương pháp thời gian hoàn vốn, NPV, ROI và IRR, doanh nghiệp của bạn nên chọn phương pháp nào? Tại sao?

.....
.....

- Kỹ thuật phân tích lợi ích - chi phí có thể phù hợp với tổ chức của bạn. Cho biết những nhóm hoạt động nào cần được đưa vào phần phân tích đó.

.....
.....
.....
.....

Mục tiêu thứ ba là:

■ **Xác định các nguồn vốn ngắn hạn và dài hạn phù hợp để thực hiện dự án.**

- Dự án gần đây nhất của bạn được thực hiện bằng nguồn vốn nào? Theo bạn, sử dụng nguồn vốn như vậy có hợp lý không?

.....

.....

- Thời điểm đề nghị xin thêm vốn có phải là vấn đề lớn không? Nếu có, liệt kê các khoản mục đầu tư bạn cần và khi nào sẽ thực hiện.

.....

.....

.....

.....

- Doanh nghiệp của bạn đã sử dụng tối ưu những nguồn lực hiện có chưa? Bạn sẽ đề xuất những đổi mới nào để tăng hiệu quả sử dụng vốn?

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

■ **Mô tả các yêu cầu của việc trình bày một bản luận chứng.**

Bạn đã biết rằng muốn dự án được thực hiện bạn cần trình bày bản luận chứng thật rõ ràng, chính xác và cung cấp số liệu hợp lý, cụ thể về số vốn cần tài trợ, mục đích sử dụng, lợi ích của việc đầu tư, khả năng thu hồi vốn để nhà đầu tư ra quyết định.

- Theo bạn, ngân hàng sẽ yêu cầu những thông tin nào khi tiếp nhận luận chứng xin vay tiền để xây dựng nhà máy mới của doanh nghiệp bạn?

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Phân tích xem tự làm hay mua ngoài tốt hơn.

Mục tiêu SMART:

Sử dụng hai phương pháp phân tích thời gian hoàn vốn và lợi ích – chi phí để quyết định xem doanh nghiệp có nên tiếp tục tổ chức nấu ăn cho nhân viên hay sử dụng dịch vụ bữa ăn công nghiệp kể từ tháng sau.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn không yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Chi phí bắt buộc là các chi phí phát sinh do yêu cầu của luật pháp, của chuẩn ngành công nghiệp hay do doanh nghiệp đã thỏa thuận với đối tác.

Chi phí tùy chọn là chi phí nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể quyết định chi hay không chi khoản này.

- 2 Khi lựa chọn ý tưởng cho dự án đầu tư, doanh nghiệp thường quan tâm đến các yếu tố sau:

- Doanh nghiệp có kinh nghiệm liên quan tới dự án đó không?
- Có đủ điều kiện vật chất kỹ thuật để thực hiện dự án?
- Có đủ nguồn tài chính để theo đuổi dự án?
- Có sắp xếp được thời gian để có thể thực hiện dự án đúng tiến độ không?
- Dự án có phù hợp với kế hoạch chung của doanh nghiệp không?
- Dự án có khả thi về mặt tài chính không? (Có được thị trường chấp nhận với giá cả có lợi cho công ty không?)

- 3 Bạn có thể xét đến nhiều khía cạnh. Tuy nhiên, với các dữ kiện đã cho, bạn có phân tích SWOT cho Hải Thành như sau:

- Ưu điểm (S): uy tín về chất lượng dịch vụ
- Nhược điểm (W): giá cả cao
- Cơ hội (O): khả năng ký lại hợp đồng với khách hàng
- Nguy cơ (T): cạnh tranh từ 4 nhà cung cấp khác

- 4 Có 4 giai đoạn trong vòng đời sản phẩm/dịch vụ: Khởi đầu, tăng trưởng, bão hòa và suy thoái.

- 5 Khi hoạch định dự án, nếu bạn suy nghĩ đến các trường hợp bất trắc, bạn sẽ lập kế hoạch để đối phó với các hậu quả xấu nhất cho công ty.

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Năm đầu tiên, Hòa Thành phải đầu tư 1,2 tỷ đồng.
- 2 Năm thứ 4, doanh nghiệp thu được 500 triệu đồng và năm thứ 6 doanh nghiệp thu được 450 triệu đồng.

- 3 Thời gian hoàn vốn của dự án là: 4 năm 6 tháng

Tổng tiền thu được sau 4 năm là:

$$250 + 350 - 150 + 500 = 950 \text{ triệu đồng.}$$

Tuy nhiên, doanh nghiệp cần thu 1,2 tỷ đồng để hoàn vốn đã đầu tư. Phần tiền 250 triệu đồng còn lại, doanh nghiệp sẽ thu trong 6 tháng của năm thứ 5.

- 4 Để tính tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư bạn phải có lợi nhuận ròng sau thuế trung bình hàng năm. Bạn lưu ý rằng bạn chỉ có số liệu về dòng tiền mặt của dự án, không phải lời ròng sau thuế hàng năm của dự án. Để tính lời ròng sau thuế hàng năm của dự án, bạn có giả thiết là tất cả các khoản thu, chi của dự án đều là tiền mặt và hệ thống chuyển treo được khấu hao đều trong 6 năm.

Vậy, dòng tiền mặt của dự án = lời ròng sau thuế + khấu hao

→ lời ròng sau thuế = dòng tiền - khấu hao.

Khấu hao của hệ thống chuyển treo là: $1.200/6 = 200$ triệu đồng/năm.

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	0	1	2	3	4	5	6
Dòng tiền	- 1.200	250	350	-150	500	500	450
Lời ròng sau thuế		50	150	-350	300	300	250

Tổng lời ròng sau thuế của dự án là:

$$50 + 150 - 350 + 300 + 300 + 250 = 700 \text{ triệu đồng}$$

Lời ròng trung bình hàng năm: $700/6 = 116,67$ triệu đồng

Vậy tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư: $116,67/1.200 \times 100\% = 9,8\%$

Hiện giá thuần của dự án được tính như sau:

$$-1.200 + \frac{250}{(1+10\%)} + \frac{350}{(1+10\%)^2} - \frac{150}{(1+10\%)^3} + \frac{500}{(1+10\%)^4} + \frac{500}{(1+10\%)^5} + \frac{450}{(1+10\%)^6} = 110$$

4

- a Mất tài sản → chi phí hữu hình
- b Tăng năng suất → lợi ích vô hình
- c Giảm chi phí → lợi ích hữu hình
- d Giảm hiệu năng làm việc → chi phí vô hình

Bài tập tự đánh giá 3

1

- a Hai loại vốn ngắn hạn là: thấu chi tài khoản và tín dụng thương mại.
 - b Hai loại vốn dài hạn là: vay dài hạn và vốn cổ phần của doanh nghiệp (bao gồm cả lợi nhuận giữ lại).
- 2 Trong tất cả các trường hợp, chi phí sử dụng vốn đều rất quan trọng. Tuy nhiên, trong trường hợp thực hiện bằng vốn vay, lãi suất vốn vay còn trở nên quan trọng hơn vì nếu lợi nhuận tiềm năng của dự án thấp hơn lãi suất vốn vay, dự án (hoặc thậm chí là doanh nghiệp) có thể bị phá sản.
 - 3 Lợi ích của việc thuê tài chính là giúp doanh nghiệp có được tài sản khi có dự án mà họ không đủ tiền mua, trong lúc đó, ngân hàng lại không muốn cho doanh nghiệp vay. Quy mô của dự án lại không lớn đến mức doanh nghiệp phải phát hành thêm cổ phiếu mới.
 - 4 Lợi nhuận giữ lại là phần tiền lời mà cổ đông để lại cho doanh nghiệp tái đầu tư và phát triển. Thông thường, nguồn vốn này chỉ bị cổ đông yêu cầu trả lại trong vài trường hợp hãn hữu, và ngay cả trong những trường hợp như vậy, doanh nghiệp cũng có thể thương lượng để trả tiền trong thời gian dài hơn 1 năm.
 - 5 Các tổ chức từ thiện vẫn phải lập luận chứng kinh tế vì họ cần phải chứng minh được khả năng làm việc của mình trước những nhà tài trợ. Nếu khả năng làm việc của tổ chức kém thì nhà tài trợ sẽ chuyển nguồn quỹ sang các tổ chức khác. Tuy nhiên, luận chứng kinh tế của các tổ chức này cần phải chú trọng phân tích thêm các yếu tố phi tài chính.
 - 6 Có thể Kim sẽ phải tiết kiệm ngân sách chi tiêu của một khoản mục nào đó để có tiền mua được thiết bị cần dùng. Trong trường hợp thiết bị này cực kỳ quan trọng cho công việc và Kim không thể nào xoay sở với ngân sách của phòng mình, có lẽ cô nên đặt thẳng vấn đề với Ban Giám đốc và xin trích trước phần kinh phí của năm sau để mua thiết bị này ngay bây giờ.

Bài tập tự đánh giá 4

- 1 Bảy bước hình thành và chuẩn bị dự án là:
 - 1 Hình thành ý tưởng
 - 2 Thảo luận sơ bộ
 - 3 Đánh giá tài chính và phân tích các yếu tố lợi ích - chi phí
 - 4 Đề trình luận chứng
 - 5 Báo cáo trước ban lãnh đạo
 - 6 Phê duyệt
 - 7 Thực hiện dự án
- 2 Việc thu thập thông tin có vai trò cực kỳ quan trọng vì nó giúp doanh nghiệp có thể đánh giá tài chính cũng như lợi ích - chi phí của dự án chính xác. Ngoài ra, thông tin chính xác còn giúp được doanh nghiệp quyết định ngay từ đầu, có nghiên cứu tiếp dự án nữa hay không, vì quá trình nghiên cứu này cần rất nhiều tài lực và thời gian của doanh nghiệp.
- 3 Hiển nhiên là nếu dự án bạn được trình bày thích hợp thì bạn dễ thuyết phục ban lãnh đạo (hoặc nhà đầu tư) cấp tiền cho bạn thực hiện dự án.
- 4 D và A

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Bạn có thể sẽ liệt kê hai trong những chi phí sau: chi phí bảo hiểm hỏa hoạn, chi phí huấn luyện nhân viên, chi phí nghiên cứu phát triển, chi phí khen thưởng, v.v...
- Câu 2 Ưu điểm, nhược điểm, cơ hội và nguy cơ.
- Câu 3 Chính trị, kinh tế, xã hội và kỹ thuật.
- Câu 4 Khởi đầu, tăng trưởng, bão hòa và suy thoái.
- Câu 5 Nhu cầu xài tiền, khả năng sinh lợi của đồng tiền, lạm phát và rủi ro vì tiền vốn nếu không đầu tư vào dự án này thì doanh nghiệp có thể dùng để đầu tư vào dự án khác và cũng thu được lợi nhuận.
- Câu 6 Vì nếu không đầu tư vào dự án này thì doanh nghiệp có thể dùng tiền đó để đầu tư vào dự án khác hay gửi ngân hàng để kiếm lợi nhuận.

- Câu 7 Phương pháp thời gian hoàn vốn.
- Câu 8 Phương pháp tỷ suất trung bình lợi nhuận trên đầu tư.
- Câu 9 Xét toàn bộ dòng tiền trong tuổi thọ kinh tế của dự án và khả năng sinh lợi của dòng tiền theo thời gian.
- Câu 10 Không xét đến các yếu tố xã hội.
- Câu 11 Xác định và định lượng những lợi ích và chi phí phi tài chính, ví dụ như giảm ô nhiễm hay khuyến khích nhân viên làm việc.
- Câu 12 Lợi nhuận giữ lại và vốn cổ phần.
- Câu 13 Thấu chi ngân hàng, tín dụng thương mại và nợ vay ngắn hạn.
- Câu 14 Số vốn cần tài trợ, lý do tại sao cần vốn, lợi ích đem về cho doanh nghiệp, và khả năng thu hồi vốn.

5 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Lượng hàng bán hàng năm của doanh nghiệp: $11.000 \times 22\% = 2.420$ đơn vị

Doanh thu hàng năm của doanh nghiệp: $2.420 \times 1,2 = 2.904$ triệu đồng

Tổng biến phí hàng năm của doanh nghiệp: $2.420 \times 0,65 = 1.573$ triệu đồng

Tổng chi phí hàng năm của doanh nghiệp: $1.573 + 880 + 300 = 2.753$ triệu đồng

Dòng tiền hàng năm của doanh nghiệp như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Doanh thu	2.904
Tổng biến phí	1.573
Định phí (không kể khấu hao)	880
Khấu hao	300
Tổng chi phí	2.753
Lợi tức trước thuế	151
Thuế lợi tức (28%)	42,28
Lợi tức ròng	108,72
Khấu hao	300
Dòng tiền	408,72

Dòng tiền của Minh Thành như sau:

Năm	0	1	2	3	4	5
Dòng tiền	- 1.500	408,72	408,72	408,72	408,72	408,72

2

Tổng số tiền doanh nghiệp thu trong 3 năm là $408,72 \times 3 = 1.226,16$ triệu đồng.

Tuy nhiên, doanh nghiệp đã đầu tư 1.500 triệu đồng, do đó họ cần phải thu thêm: $1.500 - 1.226,16 = 273,84$ triệu đồng để hòa vốn.

Trung bình 1 tháng trong năm thứ 4 doanh nghiệp thu được:

$$408,72 / 12 = 34,06 \text{ triệu đồng}$$

Vậy thời gian hoàn vốn của doanh nghiệp là 3 năm 9 tháng (thực chất là 3 năm 8,04 tháng).

3 Hiện giá thuần của dự án (đvt: triệu đồng):

$$NPV = -1.500 + \frac{408,72}{(1+10\%)} + \frac{408,72}{(1+10\%)^2} + \frac{408,72}{(1+10\%)^3} + \frac{408,72}{(1+10\%)^4} + \frac{408,72}{(1+10\%)^5} = 49,37$$

4. Vì hiện giá thuần của dự án lớn hơn 0 nên dự án “đáng giá” về mặt tài chính. Xét theo khía cạnh tài chính, doanh nghiệp nên đầu tư vào dự án này.

3 Hàm NPV và IRR

Dự án đầu tư X, sau khi phân tích tính toán có các thông số như sau:

- Vốn đầu tư ban đầu: 580 triệu đồng;
- Năm thứ 1: chi nhiều hơn thu 36,9 triệu đồng;
- Năm thứ 2: thu nhiều hơn chi 125,9 triệu đồng;
- Năm thứ 3: thu nhiều hơn chi 163,7 triệu đồng;
- Năm thứ 4: thu nhiều hơn chi 201,5 triệu đồng;
- Năm thứ 5: thu nhiều hơn chi 456,8 triệu đồng.

Hãy tính NPV và IRR của dự án, biết chi phí sử dụng vốn là 10%/năm (tương đương lãi suất tiền gửi ngân hàng).

Bạn nhập các số liệu vào Excel như sau:

- Giá trị của chi phí sử dụng vốn nhập vào ô B1.
- Giá trị của dòng tiền nhập từ ô B5 đến ô G5 (tương ứng với dòng tiền từ thời điểm đầu tư ban đầu - năm 0 đến năm thứ 5).

Công thức tính giá trị hiện tại thuần (NPV) và suất thu lợi nội tại (IRR) như sau:

NPV (hiện tại thuần)

= NPV (chi phí sử dụng vốn, dòng tiền qua các năm) + Đầu tư ban đầu

IRR (suất thu lợi nội tại)

= IRR (dòng tiền qua các năm)

Bảng tính EXCEL của bạn sẽ như sau:

Microsoft Excel - Phụ lục - Minh họa Excel

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help Acrobat

VNI-Aptima 10 B I U

B9 =NPV(B1,C5:G5)+B5

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	CP sử dụng vốn	10%						
2								
3								
4	Năm	20X0	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	
5	Dòng tiền	-580	-36.9	125.9	163.7	201.5	456.8	
6								
7								
8								
9	NPV	34.8						
10								
11		=NPV(B1,C5:G5)+B5						
12								
13	IRR	11.58%						
14								
15		=IRR(B5:G5)						
16								

Ready NUM

PHÂN TÍCH DỰ ÁN ĐẦU TƯ LÀM THẾ NÀO ĐỂ DỰ ÁN CỦA BẠN ĐƯỢC DUYỆT?

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B, Lý Chính Thắng - Quận 3 - TP. Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465596

Fax : 08.8437450

E-mail : nxbtre@hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh - Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 1.500 cuốn, khổ 16 cm x 24 cm. Tại Công ty Cổ phần In Gia Định, 9D Nơ Trang Long, Quận Bình Thạnh, ĐT: 8412.644. Số ĐKKH: 11-2006/CXB/684 – 262/ĐKKH/Tre. Quyết định xuất bản số: 512A/QĐ-Tre ngày 10.04.2006. In xong và nộp lưu chiểu tháng 4 năm 2006.

PHÂN TÍCH DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Nguồn lực luôn quý giá. Thông thường, những doanh nghiệp dẫn đầu trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh sẽ sử dụng tối ưu các nguồn lực có sẵn. Trước một quyết định đầu tư, là nhà quản lý doanh nghiệp, bạn phải lựa chọn các phương án sử dụng vốn, cân nhắc lợi ích và chi phí của từng dự án một. Làm cách nào chọn được dự án tối ưu?

Hoàn tất cuốn sách này, bạn có thể:

- mô tả ý tưởng phát sinh từ đâu;
- giải thích cách đánh giá ý tưởng và triển khai thành dự án;
- giải thích bốn kỹ thuật phân tích dự án;
- xác định các nguồn vốn ngắn hạn và dài hạn phù hợp để thực hiện dự án;
- mô tả các yêu cầu của việc trình bày một bản luận chứng.

